

Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli: Koro Filmi

Hersey-Blanchard Situational Leadership Model in Cinematographic Narration: Les Choristes Movie

Sezen TOFUR*

Received: 27 February 2018

Research Article

Accepted: 13 May 2018

ABSTRACT: The purpose of this research is to examine how the results of managerial leadership styles affecting the maturity / development levels of students through the movie Les Choristes. The movie Les Choristes has been analyzed through document analysis on the basis of Hersey- Blanchard situational leadership model. Teacher and principal leadership styles have been examined by comparing students' maturity level. The findings show that the head master's leadership style is S1, low supportive high-ordering enforcer style. The teacher's leadership style is S3 highly supportive low-ordering participant style. The maturity levels of students are D3 representing talented but not motivated. Whereas the S1 leadership style in the film is not effective in making the students (D3) successful, the S3 leadership style is effective to manage this. This emphasizes the importance for the teachers of choosing leadership styles according to the maturity levels of their students. The research is important in that it is the first research reflecting the educational availability of situational leadership approach in an audiovisual way. It is thought to be a guide to other research that can be done on subject and field in terms of bringing leadership, education, and visuality together.

Keywords: situational leadership model, leadership styles, maturity/development levels of subordinates, film review, educational films.

ÖZ: Bu araştırmanın amacı öğrencilerin olgunluk/gelişim düzeylerine etki eden yönetsel liderlik tarzlarının sonuçlarının Koro filmi üzerinden incelenmesidir. Bu amaçla Koro filmi, Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli temelinde doküman analizi yöntemi ile ele alınmıştır. Öğretmen ve müdürün liderlik tarzları, öğrencilerin olgunluk/gelişim düzeyleri ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Bulgular okul müdürünün liderlik tarzının düşük destekleyici yüksek emredici olan uygulamacı tarz (S1) olduğunu göstermiştir. Öğretmenin liderlik tarzı ise yüksek destekleyici düşük emir verici tarz olan katılımcı tarz (S3) olarak bulunmuştur. Öğrencilerin olgunluk düzeyleri yetenekli fakat motive edilmemiş D3 olgunluk düzeyindedir. Filmde S1 liderlik tarzı D3 olgunluk düzeyindeki öğrencileri başarıya ulaştırmada etkili olamamışken, S3 liderlik tarzı öğrencileri başarıya ulaştırmıştır. Bu durum öğretmenlerin liderlik tarzlarını öğrencilerinin olgunluk düzeylerine göre seçmelerinin önemini vurgulamaktadır. Araştırma durumsal liderlik yaklaşımının eğitimde kullanılabilirliğini görsel işitsel bir yolla yansıtan ilk araştırma olması bakımından önemlidir. Liderliği, eğitimi ve görseelliği bir araya getirmesi bakımından konu ve alan ile ilgili yapılabilecek diğer araştırmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: durumsal liderlik modeli, liderlik tarzları, astların olgunluk/gelişim düzeyleri, film incelemesi, eğitim konulu filmler.

* Corresponding Author: Asst. Prof. Dr., Manisa Celal Bayar University, Manisa, Turkey, sezentofur@gmail.com

Citation Information

Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli: Koro filmi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 11(4), 822-837.

Giriş

Medya insan zihninde, düşünceleri, eylemleri etkileyen görüntüler oluşturur. Bu görüntüler gerçeklerin anlamlandırılmasında kullanılarak dünyayı nasıl yorumladığımızı etkiler (Lippmann, 1922). Bir medya türü olarak filmler, metinlerin alternatifleridir (English & Steffy, 1997). İzleyiciler üzerinde diğer medyalarından daha derin izler bırakır (Cardon, 2010; Rajendran & Andrew, 2014). Filmler bu yolla arzularımızı, inançlarımızı ve algılarımızı etkiler (Kavan & Burne, 2009). Bu bakımdan filmler gerçeği yansıtan eğlence aktiviteleri ya da bizlerin örgütsel ve sosyal yaşam anlayışımızı şekillendiren ve yapılandıran kültürel eserler olarak görülebilir (Huczynski & Buchanan, 2004).

Kültürel bir ürün olarak filmler içinde buldukları toplumu yansıtan iyi birer iletişim ve etkileşim ortamıdır. Filmler, aynı zamanda eğitim sürecinde bir araç olarak da kullanılabilir. Bunun temel sebepleri olarak filmlerin oldukça geniş bir kitleye hitap etmesi, gerçekleri kurgusal olarak da olsa yansıtması, olayları farklı boyutlarıyla sunması, olayların akılda kalıcılığını kolaylaştırması ve izleyicide güdüleyici bir etki bırakması gösterilebilir. Filmlerin birer eğitim aracı olarak kullanılmaya başlanması sinema teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte başlar. Sinema filmlerinde genellikle topluma örnek olacak konular işlenir. Filmdeki oyuncular, giyim kuşamları, tavır davranışları, yeme içmeleri nedeni ile topluma örnek olurlar. Sinemanın eğitimde kullanılması durumu informal eğitimin konusudur. Sinema filmleri eğitim için bir araç olabilecekleri gibi eğitimi senaryolarında amaç olarak da işleyebilirler. Örneğin kariyer sahibi olabilmek için 'iyi mesleğe sahip olmak' gerektiği, iyi mesleğe sahip olabilmek için 'okul okumak' gerektiği filmlerde görülebilen eğitim amaçlarındandır. Her daim iç içe bulunan sinema ve eğitim olgusu birbirleriyle etkileşim halindedir. Eğitim amaçlı işlenen konu toplumsal gerçekliklerle paralellik gösterir. Bu nedenle eğitim sistemi ile ilgili herhangi bir durum filmlerin konusu olarak seçilebilir. Eğitimin önündeki engeller, toplumun eğitimden ne beklediği, eğitimde karşılaşılan temel sorunların neler olabileceği gibi konulara ulaşmak filmler ile mümkün olabilir (Yurtdiğil, 2014).

Sinema yazarlarına göre, her bir film ile izleyicilere aktarılmak istenen bir mesaj vardır. Bu mesajlar, filmin bütünü yoluyla ya da tek tek roller aracılığıyla izleyiciye aktarılabilir. Bir eğitim filmini yorumlayabilmek ve değerlendirebilmek için filmin çekildiği ülkedeki eğitim koşullarını, ülkenin sosyokültürel yapısını ve filmin yönetmenini iyi bilmek gereklidir (Sarıbudak, 2014). Filmlerdeki temsiller izleyiciye, araştırmacıya birtakım bilgiler sunar. Sinema tarihindeki gerek yabancı gerekse yerli, birçok filmde okul, öğretmen, öğrenci, eğitim, öğretim konuları işlenmiştir. Bu filmlerden birkaçı; *The Miracle Worker (Karanlığın İçinden)* (A. Penn, 1962), *To Sir, With Love (Sevgili Öğretmenim)* (J. Clavell, 1967), *Hababam Sınıfı* (E. Eğilmez, 1975), *Dead Poets Society (Ölü Ozanlar Derneği)* (P. Weir, 1989), *Les Choristes (Koro)* (C. Barratier, 2004), *İki Dil Bir Bavul* (O. Eskiköy, & D. Özgür, 2008) şeklinde sıralanabilir. Eğitimin amaç ya da araç olarak kullanıldığı bu filmler, temsiller açısından çeşitlilik gösterir. Filmlerin bazısında eğitimciler, içerisinde bulunduğu eğitim sisteminin kurtarıcısı olarak izleyiciye sunulurken, bazısında değişim ve dönüşümün önünde duran kişiler olarak gösterilir. Bu yolla filmlerle eğitimcilere, içinde bulunulan toplumda eğitimden ve eğitimcilerden ne beklenildiği ile ilgili ipuçları verilmiş olur (Akıncı-Yüksel, 2015). Eğitim konusunu doğrudan ya da dolaylı olarak işleyen yerli ya da yabancı birçok film mevcuttur. Örneğin Reşat Nuri Güntekin'in romanından

esinlenen *Çalılıkuşu* (O. F. Seden, 1966) ve Halide Edip Adıvar'ın romanından uyarlanan *Vurun Kahpeye* (Ö. L. Akad, 1949) köylerdeki idealist öğretmen tiplemesinin temsili olarak yansıtıldığı yerli filmlerdir. Yine Rıfat Ilgaz'ın aynı adlı güldürü romanından uyarlanan Hababam Sınıfı serisi öğrenci-öğretmen- idareci ilişkilerini ve okul ortamını mizahi bir üslupla seyirciye yansıtan yerli filmlerdendir. Eğitimi kendine konu edinen yabancı film örneklerinden *Dead Poets Society (Ölü Ozanlar Derneği)* (P. Weir, 1989) başarılı bir öğretmenin öğrencilerin hayatına nasıl etki edebileceğini anlatmaktadır. Aynı adlı romandan esinlenen 'Sevgili Öğretmenim' yabancı filmi ile disiplinsiz bir okulda görevli idealist bir öğretmenin öğrencileriyle iletişim kurma mücadelesi işlenmiştir.

Araştırmamıza konu olan *Les Choristes (Koro)* (C. Barratier, 2004) filmi ise yine eğitim konusunun işlendiği yabancı bir film örneğidir. Film, 1949 yılı Fransa'sında, genellikle asi tavırlar sergileyen, kimsesiz ve fakir öğrencilerin bulunduğu yatılı erkek öğrenci yurdunda geçmektedir. 'Suyun dibi' adı verilen okulun son derece katı kuralları olan, öğrencilere sert davranan, hücre cezası verip dayak atan bir okul müdürü vardır. Okulda görevine yeni başlayan öğretmen Clement Mathieu bu durumu düzeltmek ve öğrencilere faydalı olabilmek adına branşı olan müziği kullanır. Okul müdürünün tüm karşı gelmelerine rağmen öğrencilerine bu yolla ulaşmayı başarır.

Günümüzde eğitim konulu filmlerin incelendiği çalışmalar (Altan, 2016; Silman, 2017) mevcut olmakla birlikte filmlerin sahne analizlerinin yapıldığı çalışmalar sınırlı sayıdadır. Tofur (2017a) araştırmasında, *Hababam Sınıfı* filmi ilk serisinde okul müdürü ve muavininin yönetsel beceri düzeylerini sahne analizleri yaparak incelemiştir. Bir diğer araştırmasında (Tofur, 2017b), *Stand and Deliver (Kalk ve Diren)* (R. Menendez, 1988) filmini sınıf yönetimi modelleri açısından sahne analizleri ile incelemiştir. Bir diğer çalışmada (Tofur, 2018) ise; *The Ron Clark Story (Ron Clark'ın Hikayesi)* (R. Haines, 2006) filminde öğretmen, öğrenci, veli ve müdürün okuldaki iletişim ağlarındaki yerini sahne analizleri ile incelemiştir. Bu çalışmada da öğrencileri eğitime ve disipline etmede farklı tarz tutumların aynı anda incelenebilmesini olanaklı kıldığı düşünülen *Les Choristes (Koro)* (C. Barratier, 2004) filmi sahne analizleri yolu ile incelenmiştir. Film, iki farklı tarz yönetsel davranışın öğrencilere etkisini gözler önüne sermesi bakımından önemlidir. Çalışmada filmin karakterlerinden müzik öğretmeni ile okul müdürünün liderlik tarzları analiz edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin eğitim-öğretime ilişkin olgunluk/gelişim düzeyleri incelenmiştir. Yapılan inceleme ve analizlerde durumsal liderlik yaklaşımlarından Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli temel alınmıştır.

Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal liderlik yaklaşımlarının temel noktası, farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Liderler, liderlik tarzlarını içinde buldukları duruma ve astlarının hazırbulunuşluklarına göre değiştirebilirler (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Liderlik için her durumda geçerli olabilecek bir en iyi yol yoktur; çünkü etkililik durumlara bağlıdır. Etkili liderler durumu tanımlar, adapte olur ve astlarının hazır olma durumlarını gözeterek iletişime geçerler. Astların hazır bulunma düzeyleri görevi yerine getirmedeki istekliliklerine ve becerilerine bağlıdır. Bu da o anki yapılacak iş ve psikoloji ile ilgilidir. Hazır olma durumlarının bilinmesi ve liderlik tarzına etkili bir şekilde uyum sağlanması yapılan işin başarı ile yerine getirilebilmesini sağlayacaktır

(Mujtaba, 2009). Durumsal yaklaşımlar liderin görev davranışları, ilişki davranışları ve astlarının hazırbulunuşluk düzeyleri arasındaki ilişki ile bağlantılıdır. Bu yaklaşımlar; Fiedler'in durumsallık kuramı, Ardışık liderlik kuramı, Yol-Amaç kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı olarak sıralanabilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Bu yaklaşımlardan Hersey ve Blanchard Durumsal liderlik kuramı en yaygın kabul gören liderlik yaklaşımlarından biri olması nedeni ile yapılan bu araştırmaya konu edilmiştir.

Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik günümüzün en yaygın liderlik modelidir. Çünkü devlet ve kurumsal yönetim dâhil olmak üzere yaşamın her alanında uygulanabilir, pratik bir modeldir (Mujtaba, 2009). Aynı zamanda liderlik etkililiği ile ilgili en yaygın kabul gören yaklaşım, durumsallık yaklaşımıdır. Buna göre etkililikve başarıya ulaşmak için en kesin yol astların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu da ancak astları iyi anlayabilme ve onlarla iyi iletişim kurabilme yoluyla gerçekleşir (Hersey & Blanchard, 1996).

Durumsal liderlik modeli, durumlardaki liderliğe odaklanır. Teoriye göre lider için, farklı durumlar farklı tarz liderlik gerektirir. Lider, duruma göre davranırken çalışanlarını değerlendirmeli, onların var olan durumla nasıl başa çıkacaklarını görebilmelidir. Durumsal liderlik modeli, astların motivasyonları ve becerilerinin zamanla değişebileceğini varsayar. Lider, astlarının değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için emir verici ya da destekleyici olabilmelidir. Etkili lider, verilen görevi başarmada astlarının ihtiyaçlarını görebilen ve bu ihtiyaçlara göre kendi liderlik tarzını değiştirebilen kişi olmalıdır (Northouse, 2004).

Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları liderlerin durumlara göre nasıl davranacakları ile ilgilidir. Hersey ve Blanchard tarafından liderliğe ilişkin dört adet tarz (Styles) (S1, S2, S3, S4) belirlenmiştir (Tablo 1). Bu dört durum dışında belki de karşılaşılabilecek binlerce durum vardır. Ancak durumsal liderlik modeli anlaşılabilirlik ve kolaylık için dört liderlik tarzı üzerinde durur (Mujtaba, 2009).

Tablo 1

Liderlik Tarzları

S1 (Uygulayıcı- Directing)	Düşük destekleyici ve yüksek emir verici liderlik tarzıdır. Liderin astlarını görev ile ilgili yönlendirmesi yüksek iken sağladığı motivasyon desteği oldukça düşüktür. Astlarına görev ile ilgili ne, nerede, ne zaman, nasıl olacak açıklar. Özel görev talimatları verir ve çalışmayı yakından takip eder.
S2 (Yöneltici- Coaching)	Yüksek destekleyici ve yüksek emir verici liderlik tarzıdır. Lider, astlarına bir yandan rehber olurken diğer yandan adım adım ne yapacaklarını açıklar. Destekleyici ve ikna edici bir yolla görev talimatlarını açıklama söz konusudur. Son karar yine liderindir.
S3 (Katılımcı- Supporting)	Yüksek destekleyici ve düşük emir verici liderlik tarzıdır. Lider, kalite standartlarına uygun bir şekilde işi nasıl tamamlayacağını astları ile birlikte karar verir. Katılımcı kararlar, paylaşımcı fikirler vardır. Lider çalışanlarının başarıma becerilerini ortaya çıkarandır.

S4 (Yetki aktarıcı – Delegating)	Düşük destekleyici ve düşük emir verici liderlik tarzıdır. Lider görev ile ilgili astlarına yönlendirmeyi çok az yapar ve çok az destek sağlar. Onların istekli ve yetenekli olduklarını bilir. Sorumluluğu onlara verir.
--	---

Astların Olgunluk/Gelişim Düzeyleri

Astların olgunluk/gelişim düzeyleri lider etkililiğinde son derece önemlidir (Blank, Weitzel & Green, 1990). Bu düzeyler bir lideri lider yapan temel değişkenlerdir (Yıldırım, 2010). Hersey ve Blanchard çalışmalarında (1969, 1982), lider davranışları ile lider etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemede anahtar durumsal nitelik olarak astların olgunluk/gelişim düzeylerini göstermiştir. Olgunluk/gelişim düzeyi çalışanların verilen görevi yerine getirebilmeleri için gerekli yeterlik ve sorumluluğa sahip olma düzeyleridir. Bir diğer anlamda, astların verilen görevi yerine getirmede beceriye sahip olmaları ve bu göreve karşı olumlu tutum geliştirmeleridir. Çalışanlar görevlerine karşı ilgili iseler ve görevi nasıl gerçekleştireceklerini biliyorlarsa o görev için yüksek olgunluk/gelişim düzeyindedirler. Az ilgili iseler, görev için beceriye yeterince sahip değil iseler, ancak kendilerine güveniyorlarsa, motivasyonları yüksekse düşük olgunluk/gelişim düzeyindedirler. Astların olgunluk/gelişim düzeyleri (Development levels) sorumluluk ve yeterliklerine göre düşük seviyeden yüksek seviyeye doğru D1, D2, D3, D4 olarak dört kategoride sıralanır (Northouse, 2004).

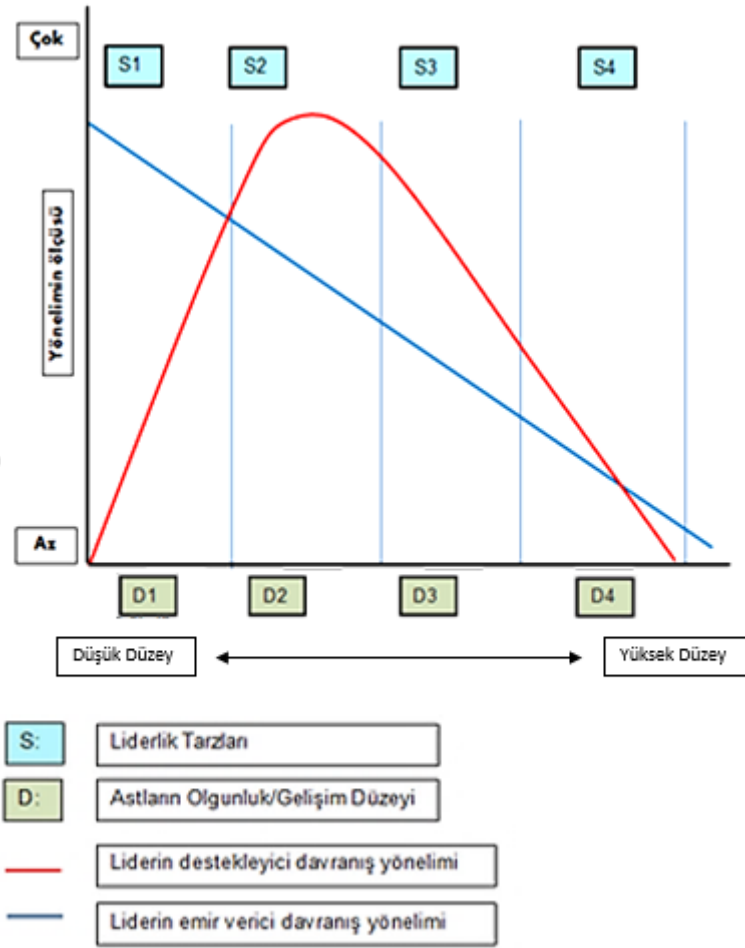
Tablo 2

Astların Olgunluk/Gelişim Düzeyleri

D1	Çalışanların bilgi ve yeterlikleri azdır. Görevi nasıl yapacaklarını bilmezler. Fakat ilgilidirler.
D2	Çalışanların yeterlikleri göreve ilk başladıkları zamana göre yüksek olsada genel anlamda düşüktür. Göreve ilk başladıkları ilgilerini kaybetmişlerdir.
D3	Çalışanların yeterlikleri vardır; ancak kullanmada istekli değildirler. Motivasyonları düşüktür.
D4	Çalışanlar hem yeterliğe hem de yüksek motivasyona sahiptirler. İşlerini severek ve isteyerek yaparlar. Yetenekli ve isteklidirler.

Mesleki anlamda ve psikolojik hazırbulunuşluk anlamında olgunluk düzeyi yüksek olan astlar çok az gözetim ve denetim ile görevlerini tamamlayabilirler. Ancak olgunluk düzeyi düşük olan astların verilen görevi tamamlayabilmeleri için birebir dikkat ve ilgi gereklidir (Stone & Patterson, 2005).

Şekil 1. Durumsal Liderlik Modelinde Liderlik Tarzları ve Astların Olgunluk/Gelişim Düzeyleri



Astların olgunluk/gelişim düzeyleri ile liderin liderlik tarzı arasında belirli bir ilişki vardır. D1- S1 ile, D2-S2 ile, D3-S3 ile, D4-S4 ile ilişkilidir (Şekil 1). Örneğin astlar D1 gelişim seviyesindeyseler lider düşük destekleyici ve yüksek emir verici S1 tarz liderlik düzeyini seçmelidir. Her olgunluk düzeyi için benimsenmesi gereken özel bir liderlik tarzı vardır. Liderin tarzı esnek olmalıdır. Çünkü astların olgunluk düzeyleri değişebilir. Astların olgunluk düzeyleri arasındaki geçiş hızlı olabileceği gibi, görev süresi boyunca yavaş yavaş da gerçekleşebilir. Bu nedenle lider kişi hep aynı liderlik tarzında kalmamalıdır. Astların ve durumların özelliklerine uygun liderlik tarzlarını benimsemelidir (Northouse, 2004).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı bilginin yapılandırılmasında görsel-işitsel bir kaynak olan filmlerde, öğrencilerin olgunluk/gelişim düzeylerine etki eden yönetsel liderlik tarzlarının sonuçlarının nasıl yansıtıldığının incelenmesidir. Bu amaçla Koro filmi, Hersey – Blanchard durumsal liderlik modeli (1982) temelinde doküman analizi yöntemiyle ele alınmıştır. Eğitim konulu filmler öğretmen adayları ve öğretmenlere soru sorma, soru sordurma, eğitim ile ilgili bildiklerini veya düşündüklerini yeniden değerlendirmeleri için bir fırsat olarak görülebilir. Bu nedenle araştırmanın, öğretmen adayları ve öğretmenlere öğrencilerin olgunluk/gelişim düzeylerine etki eden yönetsel liderlik tarzlarının sonuçlarının nasıl olabileceği ile ilgili örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Ayrıca eğitim konulu filmler ile ilgili yapılabilecek diğer araştırmalar için araştırmacılara fikir vermesi bakımından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Çalışmada doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde yazılı kaynakların dışında; filmler, videolar, fotoğraflar gibi görsel kaynaklar veri kaynakları olarak incelenebilirler (Yıldırım & Şimşek, 2008). Bu çalışmada üzerinde çalışılan konunun, film analizi yolu ile değerlendirilmesi amaçlandığından yöntem olarak doküman incelemesi yöntemi tercih edilmiştir.

Analiz birimi/Veri kaynakları

Üzerinde çalışılacak film, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilerek belirlenmiştir. Seçilen 'Koro' filmi araştırma konusu ile ilgili uygun temsillerin yer aldığı düşünüldüğünden tercih edilmiştir. Araştırmada filmdeki okul müdürünün ve müzik öğretmenin liderlik tarzları analiz edilerek belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin aldıkları eğitim için hangi olgunluk/gelişim düzeyinde bulduklarının analizi de yapılmıştır. Film tekrar tekrar izlenerek araştırma konusu sahnelere odaklanılmıştır.

Film 2004 yılı Fransa yapımı bir filmidir. Dram, komedi ve müzik türündedir. Yönetmeni aslen bir müzisyen olan Christophe Barratier'dir. Yayına girdiği yılda Fransa'da gişe rekorları kıran film, Türkiye'de 2005 yılında vizyona girmiştir. Orijinal adı 'Les Choristes' dir. 1945 yılında aynı adlı eserden uyarlanan La Cage aux Rossignols (Bülbül Yuvası) filminden revize edilmiştir. En iyi yabancı film ve en iyi müzik dallarında Oscar'a aday olan film çeşitli yarışma ve festivallerde 21 kez ödüle aday gösterilmiş olup 11 kez ödül almıştır. 2005 yılı César en iyi özgün müzik ödülü, 2005 yılı César en iyi ses ödülü, 2005 yılı Bangkok Uluslararası film festivali en iyi yönetmen ödülü aldığı ödüllerden birkaçıdır.

İşlem

Çalışma dört aşamada gerçekleştirilmiştir. (i) İlgili literatür taraması yapılmıştır. (ii) Filme ulaşılarak izlenmiştir. (iii) Filmler izlenirken müdürün ve müzik öğretmenin yer aldığı sahneler incelenerek dökümleri yapılmıştır. (iv) Dökümü yapılan sahneler literatüre uygun olarak değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Bulgular

Öğrencilerin Olgunluk/Gelişim Düzeyine İlişkin Bulgular

Sahne 1. Öğretmen Mathieu okuldaki ilk dersinde öğrencileri daha iyi tanıyabilmek için bir kâğıda isimlerini, yaşlarını ve gelecekte ne olmayı düşündüklerini yazmalarını ister. Tüm öğrencilerin istenileni yaptığı görür. İyi bir lider öncelikle içerisinde bulunduğu durumun farkına vararak astlarını tanır. Mathieu da öyle yapmıştır. Mathieu, her bir öğrencisinin geleceğe ilişkin mesleki hayalleri olduğunu görür. Buna karşın öğrenciler son derece haylaz ve isteksizdir. Motivasyonları düşüktür. Öğretmen Mathieu, öğrencilerin yazıları ile ilgili kendi kendine şunları söyler:

-Afacanların yazdıklarını okudum. Hepsi inanılmaz meslekler hayal ediyorlardı. İki itfaiyeci, üç kovboy, bir kaplan terbiyecisi, bir savaş pilotu, iki casus, bir Napolyon emrinde general, bir balon pilotu, üç asker.

Sahne 2. Öğrencilerden Morange, öğretmen Mathieu'nun yaptığı koroyu gizli gizli takip eder. Sesi güzel olmasına karşın yapısı gereği koroya katılmaya ikna olmaz. Öğretmen onu sınıfta tek başına, öğrencilere öğrettiği şarkıyı söylerken bulur. Morange yetenekli fakat isteksizdir. Motivasyonu düşüktür. Mathieu ona bu tavırlarından dolayı

kızarı ve koroya katılmasını zorunlu tutar. Burada Morange'ın (motivasyonu düşük, yetenekli fakat isteksiz olduğu için) olgunluk düzeylerinden D3 düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Öğretmen Mathieu ise yüksek destekleyici düşük emir verici bir tarz olan katılımcı lider (S3) rolündedir. Sahnede öğretmen ile öğrenci arasında geçen konuşma şu şekildedir:

-Ne yapıyorsun Morange?

-Hiçbir şey efendim.

-Sesler duydum sanki. Yorgunluktan olmalı. Yönetmeliğin sekiz numaralı maddesi öğrenciler tek başlarına dersliklerde bulunamaz. Bay Rachin olsaydı bunu yüz kez yazmak zorunda kalırdım. Ayrıca annene de söyledim.

-Annem umurumda değil.

-Anlat ne yaptı annen?

-Size hiçbir şey anlatmam.

-Bekle daha bitirmedim. Bu kadar kolay kurtulamazsın. Burada her şeyin bir bedeli var... Senin sorunun Morange sana yakışmayan şeyler yapıyorsun. Kaçıyorsun, dersleri boşluyorsun. Bu diğerlerini eğlendirebilir ama beni değil. Ben senin küçük oyununda yokum, unutmam. Yarından itibaren zorunlu koro çalışması ve günlük müzik dersleri. Şimdi git yat. Hadi.

Sahne 3. Öğretmen Mathieu'nun, okulda geçen günlerine ilişkin günlüğüne not yazdığı bir sahnedir. Korosunda bulunan öğrencisi Morange ile ilgili düşüncelerini günlüğüne kaydeder. Öğretmen Mathieu, öğrencisi Morange'nin olağanüstü bir yetenekte sese sahip olduğunu fark eder. İlerleyen sahneler öğretmenin bu konudaki düşüncesini kanıtlar. Clement Mathieu öğrenci Morange'ın sahip olduğu ses yeteneği ile ilgili bir müzik enstitüsüne yazı yazarak burslu olarak müzik öğrenimi görmesini sağlar. Morange, müzik yeterliğine sahip olmasına karşın bugüne dek motive edilmemiş, yol gösterilmemiştir. Etkili liderler var olan durumu analiz ederek liderlik tarzlarını sürdürürler. Öğretmen bu sahnede öğrencisi ile ilgili var olan durumun analizini yapmıştır. Morange, olgunluk seviyelerinden D3 gelişim düzeyindedir ve öğretmen ona yol gösterici, destekleyici olmuştur. Öğretmenin öğrencisi ile ilgili günlüğüne yazdığı not ise şu şekildedir:

-3 Mart o farkında değil ama ben buna eminim. Sesi bir mucize. Olağanüstü bir yetenek.

Öğretmenin ve Okul Müdürünün Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular

Bu başlıkta öğretmenin ve okul müdürünün liderlik tarzlarına ilişkin bulgular iki ayrı başlıkta sunulmuştur.

Öğretmenin liderlik tarzına ilişkin bulgular.

Sahne 1. Okulda çalışan Maxence amcaya öğrencilerden biri tuzak kurar ve Maxence amca yaralanır. Okul müdürü tüm öğrencileri cezalandırır. Okulda yeni göreve başlayan öğretmen Clement Mathieu tuzağı hazırlayan öğrencinin kim olduğunu öğrenir. Müdüre söylemez. Çünkü müdürün çok katı kuralları vardır. Bunun yerine öğrenciyi, yaraladığı Maxence amcaya yardımcı olarak görevlendirir. Maxence amca durumdan habersiz, öğrencinin gönüllü olarak kendisine yardım eden bir öğrenci olduğunu sanır. Öğretmen burada öğrenci için yüksek destekleyici düşük emir verici liderlik tarzını (S3) kullanmıştır. Öğrenciyi müdüre götürmemiş ancak onun yaptığından bir ders almasını sağlamıştır. Teklifini kabul edip etmediğini sorarak son kararı öğrenciye bırakmıştır. Sahnede öğrenciye yaptığı konuşma şu şekildedir:

-Dinle belki bir anlaşma yapabiliriz. Maxence amcayı kötü yaraladın. Gerçekten kötü. Seni müdüre götürmeyeceğim ama cezalandıracağım. Şu andan itibaren paydoslarda revirde

çalışacaksın. İyileşene kadar Maxence amcaya sen bakacaksın. Şu andan itibaren görevin bu. Kabul ediyor musun?

-(Öğrenci evet anlamında başını sallar.)

Sahne 2. Öğretmen Mathieu, öğrencilerden bir koro grubu oluşturmak ister. Öğrencilerin seslerini tek tek dinleyerek müzik yeterliklerini ölçer. Etkili liderler astlarının yeterliklerini tanıyarak onlara rehber olurlar. Mathieu da son derece haylaz ama müzik yeterliğine sahip olan bu sınıfa rehber olur. Onlardaki müzik becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır. Bu durum, öğretmen Mathieu'nun yüksek destekleyici düşük emir verici bir tarz olan S3 liderlik tarzını benimsediğini göstermektedir.

Sahne 3. Okula bir başka ıslah evinden Mondain adında bir öğrenci kaydolar. Öğrenci son derece saldırgan, şiddete eğilimlidir. Öğretmen onu korosuna almak ister. Sesini dinler ve öğrenciler arasındaki tek 'bariton ses' olduğunu görür. Öğrencinin bu anlamda müziğe yeterliği vardır ancak isteksizdir. Okulda saldırganlıkları devam eder. Okul yönetimi ona hücre cezası verir. Öğretmen Mathieu bu duruma çok üzülür. Çünkü öğrencide var olan yeteneği görmüştür ve yeteneğini çıkarmak istemektedir. Mondain, olgunluk düzeylerinden (yetenekli olduğu halde motivasyonu düşük ve isteksiz olduğu için) D3 gelişim düzeyindedir. Öğretmenin burada ne olursa olsun öğrenciyi savunması yüksek destekleyici düşük emir verici bir tarz olan yöneltici (S3) liderlik tarzını kullandığını göstermektedir. Öğretmen ile okul idarecisi arasında geçen konuşma şu şekildedir:

-Ne yaptı?

-Kol saatimi çaldı. Onu odamdayken yakaladım. Rachin'a götürüyorum. Etki tepki.

-Ne yapacaksınız ona?

-Hücreye. 15 gün.

-Durun.

-Niçin duracakmışım?

-O benim tek baritonum.

Okul müdürünün liderlik tarzına ilişkin bulgular.

Sahne 1. Müzik öğretmeni Clement Mathieu okuldaki görevine başlar. Henüz binaya ilk girişinde bir öğrencinin yerleri sildiğini görür. Bunun nedenini sorduğunda müdür tarafından 15 gün kamu hizmeti yapmak üzere cezalandırıldığını öğrenir. Müdürün burada düşük destekleyici yüksek emir verici davranış yönelimli bir tarz olan uygulatıcı lider (S1) olduğunu görüyoruz.

Sahne 2. Öğrenciler okuldaki öğretmenlerden birine tuzak hazırlarlar. Maxence amca yaralanır. Bunun üzerine okul müdürü Rachin çan çaldırarak tüm öğrencileri okul bahçesine toplar ve bunu kimin yaptığını söylemelerini yoksa onları cezalandıracağını söyler. Ancak kimseden yanıt alamaz. Bunun üzerine müdür öğrenci listesinden birini rastgele seçtirerek cezalandırır. Suçlu bulunana kadar tatilleri iptal ederek ziyaretleri yasaklar. Öğrencilere suçluyu bir an önce ihbar etmelerini söyler. Bu durum müdürün düşük destekleyici yüksek emir verici bir liderlik tarzı olan uygulatıcı lideri (S1) benimsediğini göstermektedir.

-Sizi dışarı çağırdım çünkü az önce Maxence amca bir saldırı sonucu yaralandı. Etki tepki prensibimiz gereğince sorumlu kişi şiddetle cezalandırılacak. Sorumlu olan üç saniye içerisinde ortaya çıkmazsa hepiniz altışar saat hücreye gireceksiniz ve kendisi ortaya çıkana ve içinizden biri ihbar edene kadar orda kalacaksınız. Tamam mı? Bir, iki, üç. Kimse yok mu?

-(Kimseden ses çıkmaz.)

-Ayrıca suçlu bulunana kadar tatiller iptal edildi, ziyaretler yasaklandı. Suçluyu bir an önce ihbar ederseniz iyi edersiniz.

Sahne 3. Öğretmen Mathieu öğrencilerden bir koro grubu oluşturur. Ancak devam etmek için okul yönetiminin desteğine ihtiyaç duyar. Müdürle konuşur ama müdür öğrencilerin yeteneksiz olduklarını düşünür ve öğretmen ile alay eder. Müdür bu sahnede düşük destekleyici yüksek emir verici liderlik tarzı olan uygulayıcı lider (S1) rolünde iken, öğretmen öğrencilere olan inancı ve onları motive etme isteği ile yüksek destekleyici düşük emir verici liderlik tarzı olan katılımcı lider (S3) rolündedir. Müdür ile öğretmen arasında geçen konuşma şu şekildedir:

-Ne koro mu!

-Evet.

-Zavallı Mathieu, sen aklını kaçırmışsın. Koro ha. Onlar bir tek nota sesi bile çıkartamazlar. Hadi çıkarsalar...

-Lütfen efendim böyle söylemeyin.

-Nedenmiş o?

-Çünkü şimdiden söylüyorlar.

-Öyle mi?

-Biraz ama.

-Tamam, madem başladın neden benden izin istiyorsun o zaman. Ben yöntemlerinden hoşlanmıyorum.

-Efendim...

-Beni rahatsız ediyorsun. Uğraşmam gereken başka işler var. Pekâlâ, ben de biraz gülmek istiyordum zaten. Söylesinler de gülelim. Ama işler ters giderse işini kaybedersin. Gidebilirsin.

-Desteğiniz için teşekkür ederim efendim.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Hem görsel hem işitsel yol ile analiz edilebilen filmler kişisel bilginin yapılandırılmasında kolaylaştırıcı rol alırlar. Görsel-işitsel kaynaklar olarak filmlerin kişiler üzerindeki etkisi diğer medyaların eğilim ve etkilerinden daha fazladır (Arroio, 2010). Bu nedenle bu çalışmada seçilen liderlik konusu konuyu etkili bir şekilde anlamlandırdığı düşünülen bir film yoluyla örneklendirilmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı Koro filmi üzerinden işlenmiştir.

Filmler değişen derecelerde izleyenlerin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu etkilenme, bireylerin ihtiyaçlarına, kişiliklerine, doğalarına, sosyal ve kültürel yapılarına göre değişebilmektedir (Wolfrom, 2010). Rajendran ve Andrew (2014) yaptıkları çalışmada filmleri Liderlik ve Yönetim gibi derslerde pedagojiyi güçlendirmek için kullanılabilir bir yol olarak göstermişlerdir. Filmler öğretim ortamları olarak çeşitli yönlerden güçlü sayılabilirler (English & Steffy, 1997). Bu güçlü yönler Koro filmi üzerinden şu şekilde açıklanabilir:

- Filmler, liderler ve kararları ile ilgili kısa, gerçek hayat gözlemleri sunar. Liderlerin kararları ve bunun uzun süreçteki olası sonuçları hakkında sıkıştırılmış bir tasvir sağlar. Koro filmi bu bakımdan durumsal liderlik yaklaşımının gerçek hayattan sıkıştırılmış bir örneği niteliğindedir. Bir liderin durumsal liderlik açısından içinde bulunduğu ortamı nasıl etkileyebileceği, aldığı kararların takipçilerini nasıl değiştirdiği ve kararlarının olası sonuçları filmde açıkça sergilenmiştir.
- Filmlerde kadın ya da erkek için liderlik yeteneğinin görünümünün nasıl olduğu gözler önüne serilir. Bu filmde bir liderin içinde bulunduğu durumda işlenen

konu dâhilinde nasıl davranması ve davranmaması gerektiği açıkça gösterilmiştir.

- Filmler liderin inancı, değerleri ve eylemleri arasındaki bağlantıyı görmemize olanak sağlar. Koro filmi, iki farklı temsili liderin kendi inanç ve değerlerinin eylemlerini nasıl etkilediğini görmemize imkân sağlamaktadır. Okul müdürü ve öğretmen, öğrencilerin üzerinde etkili olan temsili örnekler olarak incelenmiştir.
- Filmler, liderlerin takipçileri ve arasındaki iletişimi görmemize imkân sunarlar. Filmler bizlere liderin takipçilerini nasıl motive ettiğini ve değiştirdiği görmemizi sağlarlar. Bu çalışmada da lider ile takipçileri arasındaki iletişimin onların motivasyonlarını nasıl etkilediği farklı iki lider örneği ile sunulmuştur.
- Filmler yolu ile liderin ahlaki kuralları tasvir edilebilir. Filmler liderler hakkında ahlak unsurlarını ortaya çıkarabilirler. Her kişinin kendisine ait ahlaki kural ve değerleri vardır. Liderin sahip olduğu ahlaki kural ve değerler takipçilerini de etkileyecektir. Çalışmanın bir film yolu ile yapılması ve filmde iki farklı lider örneğinin yer alması liderlerin ahlaki kurallarının takipçilerini etkileyebilme açısından ne kadar önemli olduğunu açıkça örneklendirmektedir. Örneğin filmde Maxence amcanın yaralanması olayında yaralayan kişinin bulunabilmesi için müdürün öğrencilerden yapan kişiyi bulup ihbar etmelerini istemesi öğrencileri ispiyonculuğa sevk etmiştir. Yaralayan öğrenciyi bulan öğretmen Clement Mathieu'nun öğrenciye Maxence amcaya iyileşene kadar bakma görevi vermesi öğrencinin kendi yaptığı ile yüzleşmesini sağlamış ve öğrencide pişmanlık, utanma ve üzüntü duygularının oluşmasını sağlamıştır.
- Filmler birçok düzeyde söylem imkânı sunarlar. Yazılı metinlerde ise görsel ya da sözel olmayan mesajlar kullanılamaz. Filmler hayatın taklitleridir. İzleyiciler liderin davranışlarını herhangi bir açıklama olmadan öğrenebilirler. Bu film Hersey – Blanchard durumsal liderlik modeline ait görsel – işitsel bir örnek olarak görülebilir.

Bu çalışmada filmdeki okul müdürünün, müzik öğretmenin ve öğrencilerin durumsal liderlik modeline göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Okul müdürünün ve öğretmenin liderlik tarzları, öğrencilerin olgunluk düzeyleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Buna göre okul müdürü durumsal liderlik tarzlarından 'uygulatıcı' (S1) liderlik tarzında bulunurken, öğretmen 'katılımcı' (S3) liderlik tarzında bulunmuştur. Öğrencilerin ise yetenekli olmalarına karşın motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür. Bu bakımdan durumsal liderlik açısından olgunluk düzeyleri D3 seviyesinde bulunmuştur.

Filmde 'düşük destekleyici ve yüksek emredici' bir liderlik tarzına sahip olan okul müdürü öğrencileri başarıya ulaştıramazken; 'katılımcı' liderlik tarzı temsili örneği ile öğretmen, öğrencilerdeki yeterliği keşfederek onları motive etmenin yollarını aramıştır. Okul müdürünün 'uygulatıcı' liderlik tarzı ile yapamadığını 'yüksek destekleyici düşük emir verici' liderlik tarzı ile öğretmen başarmıştır. Haylaz, başarısız ve yeteneksiz olarak görülen öğrencilerden başarılı bir koro oluşturmuştur. Öğrencilerin başarıma becerilerini açığa çıkarmıştır.

Görüldüğü gibi başarıyı elde etmede öğrencilerde var olan yeterliği anlamak önemlidir. Etkili liderler öncelikle astlarının ihtiyaçlarının farkına varırlar. Astların içerisinde buldukları durumu analiz ederler. Öğrencileri için etkili bir lider olmak

isteyen öğretmenin öğrencilerinin ihtiyaçlarının ve yeterliklerinin farkına varması hedefine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Öğretmen, hangi liderlik tarzını benimseyeceğini bu farkındalığa göre karar vermelidir. Öğretmenlerin liderlik tarzlarını öğrencilerinin olgunluk düzeylerine göre seçmeleri, öğrencilerini başarıya ulaştırabilmelerini kolaylaştıracaktır. Yanlış liderlik tarzını seçen öğretmen ya da yöneticinin, filmdeki yanlış tarzı benimsemiş olan okul müdüründe olduğu gibi başarısızlıkla karşılaşması muhtemeldir.

Durumsal liderlik modelinin geçerliliği ile ilgili olarak çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Buna rağmen model oldukça yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Birçok ünlü firmada yönetici yetiştirme ve geliştirmeye araç olmuştur (Paksoy, 1993). Ancak modelin eğitimde kullanılabilirliği ile ilgili araştırma yok denecek kadar azdır. Bu araştırma modelin eğitimde kullanılabilirliğini yansıtmaması bakımından önemlidir. Etkili öğretmenler, öğrencilerinin derse ilişkin yeterliliklerinin ve istekliliklerinin farkındadırlar. Öğretmen bu farkındalığı göz önünde tutarak kendi liderlik tarzını seçtiğinde öğrencilerinin başarıya ulaşması kolaylaşacaktır. Aynı şekilde etkili bir yöneticinin öğrenci ve öğretmenlerine karşı seçeceği liderlik tarzının, başarıya ulaşmasındaki etkililiği bakımından önemli olacağı düşünülebilir.

Araştırmanın durumsal liderlik modelinin eğitimde kullanılabilirliğine ilişkin yapılacak diğer çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın farklı olarak yerli ya da yabancı benzer eğitici filmler üzerinden yapılması önerilebilir ya da sınav başarılarına göre seçilen farklı okulların öğretmen ve yöneticilerinin liderlik tarzları öğrencilerinin olgunluk düzeyleri ile karşılaştırılarak incelenebilir. Filmler, çalışmalara sadece kuramsal değil aynı zamanda görsel çalışma imkânı da sağlarlar. Çalışmalarda filmlerin kullanılması, Türkiye’de bu tarz çalışmaların pek fazla olmaması nedeniyle alana bir yenilik ve çeşitlilik kazandıracaktır. Eğitici filmlerin incelenmesi yolu ile yapılabilecek çalışmalar, bu yolla öğretmenlere ve eğitici kişilere kendi alanları ile ilgili görsel-ışitsel yönden birer örnek olacaktır. Filmlerin hayatın kurgusal taklitleri olduğu düşünüldüğünde öğretmen adaylarına ve eğitimcilere bu yolla örnek yaşam deneyimleri kazandırılabilirdiği söylenebilir.

Summary

Purpose and Significance: The purpose of this research is to examine the results of the managerial leadership styles that influence the maturity / development levels of the target students through the Les Choristes movie. The research is important because it is the first research to reflect the availability of the situational leadership approach in education through an audiovisual way. It is thought to be a guide to other research that

can be done on the topic and field in terms of bringing the leadership, education, and visibility together.

Methods: The method of the study is qualitative. The *Les Choristes* movie has been analyzed through the document analysis method on the basis of the Hersey Blanchard situational leadership model. The reason why the Hersey and Blanchard situational leadership model has been approached is that it is one of the most widely-accepted leadership approaches. The *Les Choristes* movie has been determined by choosing by means of sampling method. This movie has been preferred since the chosen movie is considered to have appropriate representations about the related research topic. In the study, the leadership styles of the headmaster and music teacher in the movie has been analyzed and determined. In addition, the analysis of the maturity / development level at which the students are involved has been done. The movie has been watched over and over again by focusing on the scenes related to the research subject. The study has been carried out in four stages. (i) The relevant literature has been searched. (ii) The movie has been found and watched. (iii) While the movie has been watched, the scenes in which the headmaster and the music teacher are involved have been analyzed and itemized. (iv) The scenes which have been itemized have been analyzed by evaluating in accordance with the literature.

Results: The headmaster, the music teacher and the students in the movie have been evaluated according to the situational leadership theory. The leadership style of the headmaster and the teacher has been evaluated in comparison with the maturity levels of the students. Accordingly, it has been determined that while the leadership style of the headmaster is 'enforcer' (S1) style among the situational leadership styles, the leadership style of the teacher is 'participant' (S3). Even though the students are talented, it has been observed that their motivation is low. In this respect, the maturity level of the students is at D3 level in terms of the situational leadership.

While the headmaster with a 'low supportive and high-ordering' leadership style in the movie cannot make the students succeed, the teacher with the example of 'participatory' leadership style has searched for the ways to motivate the students by discovering the sufficiency of the students. With the 'highly supportive low-ordering' leadership style, the teacher has done what the headmaster cannot do with the 'enforcer' leadership style. The teacher has created a successful chorus from students who are seen as naughty, unsuccessful and talentless. He has revealed the achievement skills the students.

Discussion and Conclusions: How a leader can influence his or her environment in terms of situational leadership, how his decisions change his followers, and the possible consequences of his decisions are clearly displayed in this movie. In this movie, it is clearly presented how a leader should behave and not behave within the subject of the situation in which he is involved. The *Les Choristes* movie allows us to observe how the beliefs and values of the two different representative leaders have influenced their actions. The headmaster and the teacher are shown as the examples of effective representation on the students. How the communication between the leader and the followers affects their motivations is presented through the two different leader

examples. This movie can be stated to be an audiovisual example belonging to the Hersey-Blanchard situational leadership model.

As seen, it is important to understand the sufficiency of the students in achieving success. Effective leaders first realize the needs of their subordinates. They analyze the situation their subordinates are in. It will make it easier for the teacher, who wants to be an effective leader for his / her students, to achieve his / her goal of becoming aware of the needs and competences of his / her students. The teacher should decide which leadership style to adopt according to this awareness. The selection of leadership styles of the teachers according to the maturity level of their students will make it easier for students to achieve success. It is likely that the teacher or administrator who chooses the wrong leadership style will fail as it is in the headmaster who has adopted the wrong style in the movie.

It is thought that the research will guide other studies on the availability of situational leadership theory in education. It may be suggested that the study can be conducted on similar native or foreign educational movies, or that the leadership styles of the teachers and the administrators in different schools selected according to the exam success can be examined by comparing the maturity levels of their students. Movies provide not only theoretical but also visual study opportunities. Since the number of such kind of studies is not too many in Turkey, the use of the movies in the study will bring about an innovation and a diversity in the field. In this way, the studies that can be conducted through the examination of the educational movies will be an audiovisual example related to their fields for the teachers and the educators.

Kaynakça

- Akad, Ö. L. (Yönetmen), (1949). *Vurun kahpeye* [Sinema filmi]. Türkiye: Erman Film.
- Akıncı -Yüksel, N. A. (2015). Kültürel bir ürün olarak Türkiye’de sinema filmlerinde okul, öğretmen ve öğrenci temsiller. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 1-17.
- Altan, M. Z. (2016). *Öğretmenliğe dair, filmler ve öğretmenler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Arroio, A. (2010). Context based learning: A role for cinema in science education. *Science Education International*, 21(3), 131-143.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik 'türleri' ve 'güç kaynakları'na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barratier, C. (Yönetmen), (2004). *Koro (les choristes)* [Sinema filmi]. Fransa: Vega Film.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3), 579-597.
- Cardon, P. W. (2010). Using films to learn about the nature of cross-cultural stereotypes in intercultural business communication courses. *Business Communication Quarterly*, 73(2), 150-165.
- Clavell, J. (Yönetmen), (1967). *To sir, with love (sevgili öğretmenim)* [Sinema filmi]. İngiltere: Columbia Pictures.
- Eğilmez, E. (Yönetmen), (1975). *Hababam sınıfı* [Sinema filmi]. Türkiye: Arzu Film.
- English, F. W., & Steffy, B. E. (1997). Using film to leadership in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 33(1), 107-115.
- Eskiköy, O., & Özgür, D. (Yönetmen), (2008). *İki dil bir bavul* [Sinema filmi]. Türkiye/Hollanda: Tiglon.
- Haines, R. (Yönetmen), (2006). *Ron Clark'un hikayesi (The Ron Clark story)* [Sinema filmi]. Granada America Magna Global Entertainment and TNT.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 2, 6-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior* (4th ed.). Engle-woodCliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 42-49.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson D. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources* (8th ed.), Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2004). Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogic use of feature films. *Journal of Management Education*, 28, 702-726.
- Kavan, H., & Burne, J. (2009). Using film to teach communication concepts at university. *The International Journal of Learning*, 16(10), 429-440.
- Lippmann, W. (1922). *Publicopinion*. New York: Macmillan.
- Menendez, R. (Yönetmen), (1988). *Kalk ve diren (stand and deliver)*, [Sinema filmi]. U.S.: Warner.
- Mujtaba, B. G. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1-12.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.

- Penn, A. (1962). *The miracle worker (Karanlığın içinden)* [Sinema filmi]. ABD: Playfilm Productions.
- Rajendran, D., & Andrew, M. (2014). Using film to elucidate leadership effectiveness models: reflection on authentic learning experiences. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 11(1), 1-16.
- Sarıbudak, D. (2014). *Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim içerikli filmlerin eğitim ortamlarına etkisine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi-Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Seden, O. F. (Yönetmen), (1966). *Çalıküşu* [Sinema filmi]. Türkiye: Kemal Film.
- Silman, F. (2017). *Eğitim konulu filmler*. Ankara: Pegem.
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus*. Retrieved May, 8, 2018, from https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf.
- Tofur, S. (2017a). 'Hababam Sınıfı' filmi ilk serisinin Katz'ın yönetsel üç beceri yaklaşımına göre incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 56, 53-66. doi:10.9761/JASSS7048.
- Tofur, S. (2017b). Case of a classroom management model in cinematographic narration: the movie Stand and Deliver. *International Online Journal of Educational Sciences*. Advance online publication. doi: 10.15345/iojes.2018.02.010
- Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda okuldaki iletişim ağları: Ron Clark'ın hikâyesi filmi örneği. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 54-67.
- Weir, P (Yönetmen), (1989). *Ölü ozanlar derneği (dead poets society)*, [Sinema filmi]. ABD: Touchstones Pictures.
- Wolfrom, K. J. (2010). *Reel principals: a descriptive content analysis of the images of school principals depicted in movies from 1997-2009* (Unpublished doctoral dissertation). Indiana University of Pennsylvania.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6.Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yurdigül, A. (2014). Eğitim olgusunun sinematografik anlatıdaki yeri üzerine bir yaklaşım denemesi ('Bal' filmi örneği). *Ekev Akademi Dergisi*, 18(60), 487- 502.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). For further information, you can refer to <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>