

## LİSE MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yrd. Doç. Dr. Birol Büyükdoğan  
KTO Karatay Üniversitesi  
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
Sosyal Hizmet Bölümü  
[birol.buyukdogan@karatay.edu.tr](mailto:birol.buyukdogan@karatay.edu.tr)

### Özet

Konya ölçeğinde alan araştırmasına dayalı bu çalışmada, lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının bazı değişkenler açısından, kendilerine ve öğretmenlere göre algılarının karşılaştırması yapılmıştır. Araştırmada öğretmen ve müdürler için iki ayrı anket formu kullanılmış, her iki formda da önce demografik özellikler, sonra da okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretimi sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma bölümlerini içeren sorular sorulmuştur. Anket formu toplam 27 lisede 62 müdür ve müdür yardımcısı ile 201 öğretmene yüz yüze görüşme tekniğine dayalı olarak uygulanmıştır. Araştırmada lise müdürlerinin liderliğe yönelik davranışlardan bir kısmını beklenen düzeyde sergiledikleri gözlenirken, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi davranışlarını daha az sergiledikleri, bunun da öğretmenler üzerinde olumsuz etki yarattığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, lise müdürlerinin öğretimsel liderliklerine yönelik olarak bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretimsel liderlik, liderlik, okul, okul müdürleri.

## A FIELD STUDY ON THE EVALUATION OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS

### Abstract

This study includes the instructional leadership of high school principals as it is perceived themselves and the other teachers. Two survey questionnaires are used in the study for teachers and principals. In each form, questions are asked on five different topics about the principals. Survey forms are answered by 62 principals, assistant principals and the 201 teachers by using face to face techniques at the 27 high schools. In the study, it was observed that some behaviors of high schools principals concerning leadership are performed in the expected level. However, it was also observed that the principals performed the other behaviors less than this situation affected teachers in a negative way. Based on the gathered results, some suggestions about the instructional leadership of high school principals have been developed.

**Key Words:** Instructional leadership, leadership, school, school principals.

### GİRİŞ

Değişimin hızla yaşandığı 21. yüzyılda eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutlarının bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu durum eğitim kurumlarının değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmaktadır. Bireysel gelişim ve toplumsal kalkınma açısından önemli rolü olan “eğitim” işlevini her toplumda okul adı verilen örgütler üstlenmiştir (Çetinkanat, 1988: 3). Böylece, eğitim sisteminin etkili olması açısından okul örgütü ve yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır.

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi de, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994: 6). Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak, bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın, 1994: 3-4).

Yönetimsel davranış ile liderlik davranışını birbirinden ayırmaya çalışan Lippman'a göre liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da amaçları değiştirmek için yeni yapı ve prosedürün başlatılmasıdır. Yönetici ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir (Aydın, 1993: 129). Bir toplumda eğitim asla statik bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Öğretimsel liderlik ile toplumsal değişim beklentileri karşılanabilir. Öğretimsel liderliğin alanı oldukça geniştir. Bunlar okul yöneticisinin sınıftaki öğretimsel etkililiği sağlamada kullandığı kararlar, stratejiler, yöntemler ve felsefelerden oluşur (Çelik, 2000: 43).

Özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren öğretim liderliği kapsamında yapılan araştırmaların büyük bir bölümünün öğretme ve öğrenmeyi merkeze alan ve öğretim liderliği adı verilen bir konu üzerinde toplandığı görülmüştür (Gümüşeli, 1996: 7). Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak hedefe ulaşabilir (Taymaz, 2000: 54-55).

Okul müdürü, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla birlikte, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okul müdürünün liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin ihtiyaçlarını dengeleyebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, okul müdürü üstlerinden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 1994:208). Geleceğin eğitim liderinin değişimin pasif uygulayıcısı olmaktan kurtulup aktif katılımçılığa geçmesi gerekmektedir (Çelik, 2000: 227).

Etkili okul akımıyla birlikte, 1980'li yıllar boyunca etkili okul müdürlerinin davranış ve uygulamalarını tanımlamak için pek çok araştırma yapılmıştır. Harcbard ve Hyle'a göre, öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalar; (1) öğretim liderliğinin özellikleri, (2) öğretim liderinin görevleri ve (3) öğretim liderliğine ilişkin modeller olmak üzere esas itibarıyla üç alanda yoğunlaşmaktadır (Şişman, 1997: 9).

Araştırmanın amacı, lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının bazı değişkenler açısından kendilerine göre ve öğretmenlere göre algılarını ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mesleki kıdem, yaş grupları, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre;

1. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması davranışı farklılık göstermekte midir?
2. Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi davranışı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi davranışı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi davranışı farklılık göstermekte midir?
5. Düzenli öğretim-öğrenme çevresi ve ikliminin oluşturulması farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi konulu araştırmada genel tarama modeli uygulanmıştır. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan

tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2000: 79). Araştırmada, söz konusu modelin tekniklerinden biri olan anket tekniği uygulanmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, lise müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu öğretim liderliğini değerlendirme durumunda bulunan Konya il merkezindeki 27 lisenin müdürleri, müdür yardımcıları ile bu liselerde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma 2003 yılı Şubat-Nisan ayları arasında Konya il merkezindeki Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan liselerde yapılmıştır. Araştırmada meslek liseleri kapsam dışında tutulmuştur. Konya il merkezinde bulunan müdür ve müdür yardımcılarının tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. Gönderilen anketlerden 62 adedi müdür ve müdür yardımcıları tarafından cevaplanmıştır. Araştırmada 1014 olan lise öğretmen evreninden tesadüfi yöntemle seçilen 250 öğretmene gönderilen anketlerin 201 adedi cevaplanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada Şişman (2002) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada iki farklı anket kullanılmıştır. Anket formlarından biri; lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliğinin değerlendirilmesi için A formu, diğeri ise lise müdürlerinin göstermekte oldukları öğretim liderliğinin değerlendirilmesi için B formu şeklindedir. Anket formları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel tanıtıcı bilgilerle ilgili olup; müdür ve öğretmenler için farklılıklar göstermektedir. İkinci bölüm ise, müdür ve öğretmenler için aynı soruları kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı beş boyutta 50 sorudan oluşmaktadır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Söz konusu anket formları, örneklem dahilindeki liselerde uygulanmış ve anketlere 62 müdür ve müdür yardımcısı ile 201 öğretmen tarafından cevap verilmiştir. Ankete katılan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlere ait veriler Tablo 1’dedir.

Tablo 1: Kaynak Grupların Evren ve Örneklem Büyüklükleri

Kaynak Gruplar		Lise Müdür ve Müdür Yardımcıları	Lise Öğretmenleri
Evren		81	1014
Örneklem		81	250
Cevaplanan Anket Sayısı	A Formu	62	201
	B Formu	62	201
Cevap Verenlerin Yüzdesi (%)	A Formu	% 76	% 80
	B Formu	% 76	% 80

Müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere verilen anketler toplanmasını müteakip kontrol edilmiş ve veriler daha sonra, SPSS istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Beş boyutta toplanan 50 davranışa ilişkin müdür ve öğretmenlerin algılamalarının okullar genelinde ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, daha sonra söz konusu algılamalar, müdürlerle ilgili kıdem, yaş, cinsiyet, yaş grubu, branş değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada varyans analizi kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerle öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılamaları arasındaki olası farklılaşmalar t testi ile yoklanmıştır.

Tabloların genel olarak yorumlanmasında önce t değerleri bulunmuş, bu değerlerden hareketle p değerlerine ulaşılmıştır. Bulunan p değerleri 0.05’in altında olan boyutlarda anlamlı farklılık olduğu değerlendirilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kaynaklandığı boyutlarda aritmetik ortalaması yüksek olan boyutlarda davranışın yüksek oranda gerçekleştirildiği, düşük olan boyutlarda ise davranışın düşük oranda gerçekleştirildiğinin ileri sürüldüğü değerlendirilmesinde bulunulmuştur. Ortaya çıkan ağırlıklı ortalama değerlerini yorumlamak için standart bir aralık kriteri geliştirilmiştir. Bu da aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

$$a = \frac{\text{En yüksek puan} - \text{en düşük puan}}{\text{Grup sayısı}}$$

$$a = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Bu aralık katsayısına bağlı olarak aritmetik ortalamalar, aşağıdaki aralık gruplarına göre değerlendirilmiştir.

1.00-1.80	Hiçbir zaman
1.81-2.60	Çok seyrek
2.61-3.40	Ara sıra
3.41-4.20	Çoğu zaman
4.21-5.00	Her zaman

## BULGULAR

### Kaynak Grupların Genel Nitelikleri

Araştırmaya, 62'si müdür/müdür yardımcısı ve 201 öğretmen olmak üzere toplam 263 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların % 61,6'sı erkek, % 38,4'ü bayandır. Öğretmenlere anketler dağıtılırken erkek ve bayan dengesi gözetilmeye çalışılmıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının tamamına anket dağıtıldığından mevcut durum ortaya konmuştur. Liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının % 21' i bayan, % 79'u erkektir. Araştırmaya katılan 263 kişinin % 20,5'i özel okullardan, % 79,5'i ise devlet okullarındandır.

Ankete katılanların % 78,3'ü 31-50 yaşları arasındadır. 50 ve üzeri yaş grubunda olanların oranı ise % 6,1'dir. Bu oran müdür ve öğretmenlik mesleğinde 50 yaş ve üzerinde olan personelin oranının çok düşük olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır. Müdürlerin yaş grubu incelendiğinde % 57'lik bir oranda 41-50 yaş grubu içinde oldukları görülmektedir. Bu oran, müdürlerin görev yaptıkları okullarda öğretmenlerden daha ileri yaşta olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların branş durumlarına göre dağılımları tablo 2'dedir.

Tablo 2: Müdür(Md.Yrd. dahil) ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Müdürler	Müdürler İçinde Oranı (%)	Öğretmenler	Öğretmenler İçinde Oranı (%)	Toplam	Tüm Grup İçinde Oranı
Türkçe-Mat.	7	11	35	17	42	16
Sosyal Bilgiler	9	15	33	17	42	16
Mat. ve Fen	32	52	71	36	103	39,2
Yabancı Diller	7	11	24	12	31	11,8
Meslek Dersleri			3	1	3	1,1
Güzel sanatlar			3	1	3	1,1
Diğer	7	11	32	16	39	14,8
Toplam	62	100	201	100	263	100

Ankete katılanların % 39,2'si matematik ve fen branşlarına mensuptur. Bu oran müdürler açısından incelendiğinde % 52'lere kadar çıkmaktadır. Diğer branşlarda müdür ve müdür yardımcılıklarında dengeli bir dağılım gözlenmektedir.

Araştırmaya katılanların mezuniyet durumları ise tablo 3'dedir.

Tablo 3: Müdür ve Öğretmenlerin Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Kurumu	Müdürler	Müdürler İçinde Oranı (%)	Öğretmenler	Öğretmenler İçinde Oranı (%)	Toplam	Tüm Grup İçinde Oranı
Fakülte	45	74,5	165	83	210	79,8
Yüksek Öğr.Ok.	0	0	3	1	3	1,1
Mesl.ve Tek.Y.O.	2	3	3	1	5	1,9
Eğitim Enstitüsü	10	15	11	5,1	21	8
Yüksek Lisans	4	6	17	9	21	8
Doktora	1	1,5	2	0,9	3	1,1
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>	<b>263</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların % 79,8'i fakülte mezunudur. Bu oran müdürlerde % 75'e inmekte, bu oranı düşüren unsur olarak eğitim enstitüleri görülmektedir. Tüm grup içinde lisansüstü eğitim oranı % 9,1'dir. Müdürlerin lisansüstü oranı ise % 7,5'dir. Lisansüstü eğitim oranı her iki grupta, özellikle yönetici durumunda olan personelde düşük orandadır.

Araştırmaya katılanların kıdem durumları ise tablo 4'dedir.

Tablo 4: Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumuna Göre Dağılımları

Kıdem Durumu	Müdürler	Müdürler İçinde Oranı (%)	Öğretmenler	Öğretmenler İçinde Oranı (%)	Toplam	Tüm Grup İçinde Oranı
5 yıl ve daha az	1	1	24	12	25	9,5
6-10 yıl	16	26	47	23	63	24
11-15 yıl	9	15	48	24	57	21,7
16-20 yıl	7	11	22	11	29	11
21-25 yıl	20	32	38	19	58	22,1
26 yıl ve daha	9	15	22	11	31	11,8
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>	<b>263</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların % 22,1'si 21-25 yıl ve % 21,7'i de 11-15 yıl kıdeme sahiptir. Müdürlerin kıdemine bakıldığında ise, % 32'sinin 21-25 yıl kıdemde olduğu görülmektedir. Müdürler görev yaptıkları okullarda, öğretmenlere göre daha yüksek kıdeme sahiptirler.

Ankete katılan öğretmenlerin % 32'si 3-4 müdür ile çalıştığını beyan etmiştir. % 28'si ise 5-6 müdür ile çalıştığını beyan etmiştir. Bu sonuçların öğretmenlerin sık tayin görmesinden veya müdürlerin sık tayin edilmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ankete katılanların % 35,7'si hiç seminere katılmadığını beyan etmiştir. Bu oran müdürlerde de küçük bir farkla % 35'dir. Bu durum hizmet içi eğitim ihtiyacının ne derece gerekli olduğunun bir göstergesidir.

### Öğretim Liderliğinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, lise müdürlerinin "göstermeleri gereken öğretim liderliği davranışları" ile "göstermekte oldukları öğretim liderliği davranışları"nın müdürler ve öğretmenler açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir. Müdürlerin göstermesi gereken ve gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin veriler tablo 5'dedir.

Tablo 5: Lise Müdürlerinin Göstermesi Gereken ve Gösterdikleri Öğretim Liderliği Davranışları

Öğretim Liderliği Davranışı	N	Min	Max	Art. Ort.	S.S	Liderlik Ağırlıklı Ortalaması	
						Gereken	Gösterilen
Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması	263	18	50	36,86	7,5	4,35	3,68
Eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi	263	19	50	36,18	6,49	4,30	3,61
Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi	263	18	50	35,11	7,74	4,15	3,51
Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi	263	11	50	30,56	8,49	3,94	3,05
Düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma	263	14	50	37,31	9,15	4,39	3,73

Analiz sonuçlarına göre: Gösterilmesi gereken okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda 4,35; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda 4,30; öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda 4,15; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda 3,94; düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda 4,39 ağırlıklı ortalama değeri bulunmuştur. Müdürler tarafından gösterilen okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda 3,68; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda 3,61; öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda 3,51; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda 3,05; düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda 3,73 ağırlıklı ortalama değeri bulunmuştur. Genel algıya göre tabloda sıralanan bütün öğretim liderliği davranışlarının lise müdürleri tarafından sergilenmesi gerekmektedir. Ancak çıkan sonuçlar, aralık kriterleri ile kıyaslandığında; “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” davranışlarının her zaman, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ile “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” davranışlarının ise çoğu zaman sergilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Okul müdürlerinin gösterdikleri öğretim liderliği davranışlarına ait sonuçlar aralık kriterleri ile kıyaslandığında; “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”; “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi”; ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” davranışlarını çoğu zaman; “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” davranışı ise ara sıra sergilenmektedir.

Bu değerler, lise müdürlerinin göstermesi gereken ve gösterilen öğretim liderliği davranışlarında, aynı davranış boyutlarında benzer yüksek, aynı davranış boyutlarında benzer düşük rakamlar elde edildiğinden, gösterilmesi beklenen öğretim liderliği davranışı ile gösterilen öğretim liderliği davranışı arasında paralellik görülmektedir.

Yukarıda sıralanan değerlerin, bağımsız değişkenlere göre farklılık arz edip etmediği konusunda t testi uygulanmıştır. Buna göre;

- Cinsiyet değişkenine göre, lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında elde edilen t değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır. Aynı şekilde, cinsiyet değişkenine göre, lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında elde edilen t değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır.
- Görev Durumu değişkenine göre, okul müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında; “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda” anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutta, okul müdürleri öğretmenlere kıyasla kendilerinin daha yüksek öğretim liderliği sergilemeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında ise; “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda” “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda” ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda” anlamlı farklılık bulunmuştur.

- iklimi oluşturma boyutunda” anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutların tamamında, okul müdürleri öğretmenlere kıyasla kendilerinin daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergilediklerini ileri sürmüşlerdir.
- c) Okul türü değişkenine göre, lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında elde edilen t değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır. Okul müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında ise ; “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda” ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda” anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutların tamamında özel okul müdürlerinin, devlet okulu müdürlerine kıyasla daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergiledikleri belirtilmiştir.
- d) Mesleki Kıdem değişkenine göre, lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında; elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır. Lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında ise; aynı şekilde elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir fark ortaya çıkarmamıştır.
- e) Eğitim Düzeyi değişkenine göre, lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında; elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır. Lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında ise; “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutun Tukey testi ile yapılan incelemesinde, doktora mezunları, diğer mezunlara kıyasla lise müdürlerinin “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi “ boyutunda daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergilediğini ileri sürmüşlerdir.
- f) Yaş değişkenine göre, lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır. Yaş değişkenine göre, lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında da elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır.
- g) Branş değişkenine göre lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında; okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutu, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu ile; düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutlarda Tukey testi ile yapılan incelemede; lise müdürlerinin göstermesi gereken öğretim liderliği davranışlarında; okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda meslek dersleri mezunları diğer branş mezunlarına göre, bu boyutta lise müdürlerinin daha yüksek öğretim liderliği sergilediklerini ileri sürmüşlerdir. Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda, diğer branş mezunları (beden eğitimi vb.) kalan branşlara göre lise müdürlerinin daha yüksek öğretim liderliği sergilediklerini ileri sürmüşlerdir. Düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutunda ise, güzel sanatlar mezunları diğer tüm branşlara kıyasla lise müdürlerinin daha yüksek öğretim liderliği sergilediklerini ileri sürmüşlerdir. Branş değişkenine göre, lise müdürlerinin gösterdiği öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen F değerlerinin hiçbirisi anlamlı bir farkı ortaya çıkarmamıştır

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının % 21’i bayan ve % 79’u erkektir. Bu değerler, liselerdeki idareci personelde erkek üstünlüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Müdürlerin yaş grubu incelendiğinde % 57’lik bir oranda 41-50 yaş grubu içinde oldukları görülmektedir. Bu rakam müdürlerin görev yaptıkları okullarda öğretmenlerden daha ileri yaşlarda ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olduklarını göstermektedir.

Okul müdürleri % 50’si Matematik ve Fen Bilimleri branşlarında olup, diğer branşlarda % 10’lar seviyesinde dengeli bir dağılım görülmektedir. Ancak Meslek Dersleri ile Güzel Sanatlar mezunlarından okul müdürü veya müdür yardımcısı olan öğretmen bulunmaması dikkat çekicidir.

Müdürlükteki kıdem incelendiğinde, % 50 oranında 5 yıl ve daha az müdürlük/müdür yardımcılığı kıdemi olması, kıdem dağılımının dengeli olmadığını, yöneticilerin sık sık değiştirildiğini göstermektedir. Meslekteki kıdem incelendiğinde, özel okul müdürleri çoğunlukla 6-10 yıllık kıdeme sahipken, devlet okulu müdürlerinin 21-25 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Devlet okullarında 5 yıl ve daha az kıdemi olan personele yöneticilik

görevi verilmezken, özel okullarda düşük oranda da olsa kıdemi az olan personele yöneticilik görevi verilmektedir

Öğretmenlerin meslek hayatları boyunca birlikte çalıştıkları müdür sayılarının fazlalığının, müdürlerin sık yer değiştirmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Öğretmen ve idarecilerin katıldıkları seminerlerin azlığı ise, hizmet içi eğitim ihtiyacının ne derece gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan incelemede müdürler, “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” davranışlarını çoğu zaman; “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” davranışını ise ara sıra sergilenmektedir. Genel olarak lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında, bütün boyutlarda müdürlerin göstermesi gereken liderlik davranışlarından daha düşük seviyede liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak diğer mezunlara nazaran doktora mezunları müdürlerin daha yüksek seviyede öğretimsel liderlik sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu durum eğitim seviyesi arttıkça empatinin daha da arttığını ortaya koymaktadır. Yine, özel okul müdürlerinin, devlet okulu müdürlerine kıyasla daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergiledikleri görülmüştür. Çalışmada ortaya konan bir başka durum ise, okul müdürlerinin öğretmenlere kıyasla kendilerinin daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergilediklerine inanmalarıdır.

Yapılan araştırmada, cinsiyet, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre müdürlerin öğretimsel liderliklerinde anlamlı farklılık oluşmazken, görev durumu, okul türü, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre müdürlerin öğretimsel liderliklerinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur.

Yukarıdaki sonuçlar bu konuda daha önceden yapılmış araştırmalarla da paralellik arz etmektedir. Türkiye’de okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin problemleri çözmeye yönelik araştırmalar son derece sınırlıdır (Alıç, 1991; Balcı, 2001; Gümüşeli, 1996; Gürsel, 2001; Şişman, 2002) (Balcı, 2001). Hallinger(1983) ve Wildy ve Dimmock (1993) tarafından yapılan araştırmalarda; müdürlerin diğer davranışları çoğu zaman ancak öğretmenlerin desteklenmesi davranışını, araştırmamızın sonuçlarında çıktığı gibi, nadiren sergiledikleri, müdürlerin öğretimsel liderlikleri ile cinsiyet, yaş, mesleki kıdem kriterleri arasında anlamlı ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1996; Şişman, 1997).

Bu sonuçlar ışığında;

- Lise müdürlerinin, öncelikli olarak “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutunda hizmet içi eğitimden geçirilmeleri ve güçlendirilmeleri gerekmektedir. Bu konuda okul-üniversite işbirliği kurularak yüksek lisans veya tezsiz yüksek lisans imkanları sağlanmalıdır.
- Özel okul müdürlerinin, devlet okulu müdürlerinden daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergiledikleri belirtildiğinden, devlet okullarında görevli yöneticilere mesleğe ve göreve bağlılığı artırıcı maddi ve manevi tedbirlerin alınmasına gerek duyulmaktadır.
- Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının atamalarında erkeklere yönelik tercihlerin ortadan kaldırılarak, erkek ve bayan dengelemesinin yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- Yöneticilik tecrübesi ile emekli olan/istifa eden yöneticilerin yerine daha kolay atama yapılabilmesi maksadıyla yönetici durumunda olan personel sık değiştirilmemelidir.
- Müdür ve müdür yardımcılığı belli bir eğitimi gerektirdiğinden, bu görevlere atanan/görevlendirilen öğretmenlerin en az bir aylık bir hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.
- Müdür atamalarında kıdem dengesinin bir piramit şeklinde oluşturulması, bu yolla genç ve yetenekli öğretmenlere de yöneticilik şansı tanınması eğitim sisteminin daha iyiye ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

**Not:** Bu çalışma yazarın Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü’sünde yapmış olduğu aynı adı taşıyan yayımlanmamış yüksek lisans tezinin özetlenmiş halidir.



#### KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Alıç, M. (1991). *Eğitim Örgütlerinde Etkililik ve Öğretime Dönük Liderlik*. Ankara: MEB Yayınları.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Ankara, Yayımlanmamış Doktora Tezi: Hacettepe Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İlköğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. 3. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Gürsel, M. (2001). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. *S.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi* (11).
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, H. (1997). *Öğretim Liderliği*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Şişman, H. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.