

Başvuru Tarihi: 23 Mart 2020

Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1

Kabul Tarihi: 30 Mart 2020

Sayfa Aralığı: 58 - 68

Makale Türü: Araştırma

OKUL MÜDÜRLERİNİN SAHİP OLDUĞU OKUL LİDERLİĞİ STANDARTLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

Nazlı ARAS²

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Bu çalışmada kullanılmak üzere ISLLC standartları ve alanyazında yapılmış çalışmalar sentezlenerek bir anket hazırlanmıştır. Araştırmanın verileri, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir merkezde görev yapan 406 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden elde edilmiştir. Ankete katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 60 maddelik anketin 48 maddesine kısmen katıldıklarını belirtmiştir. Bunun yanında öğretmenler anketin 12 maddesine katıldıklarını ifade etmişlerdir. En düşük ortalamaya sahip maddeye göre öğretmenler, müdürlerini motive etme konusunda kısmen yeterli görmektedir. En yüksek ortalamaya sahip maddeye göre ise öğretmenler üstlerine karşı okul müdürlerini saygılı bulmaktadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının yeterince yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Okul Müdürü, Öğretmen.

School Principals' Leadership Standards as Perceived by Teachers

Abstract

The aim of this research is to determine the perceptions of teachers working in primary and secondary schools regarding the school leadership standards of school principals. A survey was prepared by synthesizing the ISLLC standards and studies in the literature to be used in this research. The data of the research was obtained from 406 primary and secondary school teachers working in the center of Eskisehir in the 2012-2013 academic year. The majority of the teachers who participated in the survey stated that they agreed partially in 48 items of the 60-item survey. Besides, the teachers stated that they agreed in the 12 items of the survey. According to the item with the lowest average, teachers find their principals partially sufficient in terms of the principals' ability to motivate. According to the item with the highest average, teachers find school principals respectful towards their superiors. As a result of the research, it was concluded that the perceptions of teachers regarding school principals' leadership standards are not high enough.

Keywords: Leadership, School Principal, Teacher.

¹ Bu makale “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, nazli.a@windowslive.com, ORCID No: 0000-0003-2357-7948

Giriş

Değişim, gelişim, inovasyon gibi kavramların günümüz bilimsel yayınlarında sürekli olarak tekrarlanması boşuna değildir. Söz konusu kavramlar teknolojik gelişmelerin büyük bir ivme kazandığı 21. yüzyılda toplumsal hareketlerin önemli bir dayanak noktasını oluşturmaktadır. Bu kavramlardan hareketle misyon ve vizyonunu belirlemeyen örgütler, çağın gerisinde kalma tehdidiyle karşı karşıyadır.

Eğitim faaliyetlerini sürdüren örgütler, 21. yüzyılın felsefi alt yapısının bireylere aktarılmasında en önemli aktörlerdendir. Eğitim kurumlarının çağımızın perspektifi ile dünyaya bakan fertler yetiştirebilmeleri için öncelikle değişimi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Buna neden olarak okullardaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerinin rollerindeki değişimler gösterilebilir (Görgülü ve Küçükali, 2018). Acaba bu değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde eğitim örgütlerine kimler liderlik edebilir? Bu sorunun birden çok cevabı olabilir. Ancak bu soruya cevap verenlerin ilk aklına gelecek kişi, öncelikle okul müdürü olacaktır.

Üçüncü bin yıla her geçen gün biraz daha yaklaşan dünyada eğitimden liderlik yapması ve liderler yetiştirmesi beklenmektedir. Eğitim sektöründe bu beklentiyi karşılayacak kişiler okul yöneticileridir (Erçetin, 2000). Sosyal bir sistem ve örgüt olan okulların yönetimi, birçok alt sürecin eş güdümlü bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde ana sorumluluk, okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için birtakım yeterliklerle donatılmaları büyük bir zorunluluktur (Çelik ve Hamedoğlu, 2019).

Okul yönetiminde sorumlu olan kişi öncelikle okul müdürüdür. Okulun amaçlarına erişmesinde en önemli unsurun okul müdürü olduğu uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. Okul müdürü, okulun yönetilmesinden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve başarının sağlanmasından birinci derecede sorumludur (Şişman, 2019). Okul müdürü formal yetkilerden güç alan bir üst amirdir. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1998). Bunun için okul müdürü, okulun değişen çevreye uyum sağlayacak canlılığını sürdürebilmesi için, yenilikleri okul çapında yaymalıdır (Jehue, 2000). Bunun yanında okul müdürü formal ve informal yollarla elde ettiği bilgilerle, okuldaki personelin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeterlik alanlarını belirlemeli, bunların sağlanması için fırsatlar yaratmalı, gerekli eğitim etkinliklerinin planlama, uygulama, sürdürülme ve değerlendirme aşamalarında aktif bir rol oynamalıdır (Hord, 1992).

Her eğitim örgütünde bir okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürlerinin hepsi yukarıda dile getirilen görev ve sorumlulukları tam olarak yerine getirmiyor olabilir. Bu nedenle okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin bir standartlaşmaya gidilmesi büyük önem arz etmektedir.

Okul Yönetiminde Standartlaşma Çabaları

Standart kavramı Türk Dil Kurumu (2020) tarafından “Belli bir tipe göre yapılmış veya ayrılmış, ölçün, ölçünlü, tek biçim” olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal yaşamın ahenkli bir şekilde sürdürülebilmesi için hemen her alanda belirli standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yönetiminde de yetiştirme ve değerlendirme süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için belirli standartların gerekli olduğu söylenebilir.

Standartlaşma çabası rasyonel dünya görüşünün bir ürünüdür ve eğitim bilimlerinde son dönemlerde çok sık bir şekilde gündeme gelmektedir. Türk eğitim sistemini bir ekosistem olarak gören ve sistemin tüm alt bileşenlerini eşgüdümlü olarak tasarlayacak bir yöntemin geliştirilebilmesi için hazırlanan 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi (2019) standartlaşma çabasının bir göstergesidir. Vizyon

Belgesinin İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi başlığında birinci hedefi olarak okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılması yer almaktadır. Bu doğrultuda okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı olması hedeflenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 yılında yayınlanan Okul Yöneticileri ve Öğretmenler için Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu'nda da okul yöneticilerinin etkili ve verimli olabilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmalarının gerekliliği dile getirilmiştir. Ancak ne Vizyon Belgesinde ne de Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzunda okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler konusunda herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir.

Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bunların standartlaşmasıyla ilgili olarak Amerikan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu, Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi tarafından hazırlanan eğitim liderliği standartları, bu konudaki önemli çalışmalardan biridir. İlk kez 1996 yılında bilgi, eğilim ve performans başlıkları altında yayınlanan standartlar 2008 yılında tekrardan yayınlanmıştır. The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC, 2008) başlığı altında yayınlanan bu standartlar Şekil 1'de kısaca özetlenmiştir.

Standart 1

Eğitim lideri; okul toplumu tarafından desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesini, dile getirilmesini, uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırarak, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 2

Eğitim lideri; öğrenci öğrenmesine ve personelin mesleki gelişimine zemin hazırlayacak bir okul kültürünü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve sürdürerek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 3

Eğitim lideri; örgütün, eylemlerin ve kaynakların, daha güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturulması için yönetilmesini garanti ederek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 4

Eğitim lideri, aileler ve okul toplumunun üyeleri ile işbirliği yaparak; toplumun çeşitlilik arz eden ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 5

Eğitim lideri; dürüst, adil ve etik ilkelere dayalı davranarak, her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Standart 6

Eğitim lideri, genel politik; sosyal; ekonomik; yasal ve kültürel bağlamı anlayarak; tepki göstererek ve etkileyerek her öğrencinin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

Şekil 1. ISLLC raporunda yer alan standartlar

Şekil 1 incelendiğinde ISLLC standartlarının yönetim süreçlerinin 6 farklı boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Buna göre Standart 1 vizyon, Standart 2 okul kültürü ve iklimi, Standart 3 kaynakların yönetimi, Standart 4 işbirliği, Standart 5 dürüst ve adil bir yönetim ve Standart 6 toplumsal değişkenlere göre yönetim konusuna vurgu yapmaktadır (Aras, 2013). Bu standartların

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları *Nazlı ARAS*

Türkiye'deki eğitim yöneticisi yetiştirme ve değerlendirme sürecinde kullanılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Öğretmen algılarını belirlemek amacıyla geliştirilen veri toplama aracı ISLLC standartlarından ve alanyazından faydalanılmıştır.

İlgili Araştırmalar

Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine ilişkin alanyazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde ISLLC standartlarının birçok araştırmacı tarafından veri toplama sürecinde kullanıldığı göze çarpmaktadır. Güngör (2001) tarafından yürütülen araştırmada bu standartların davranış boyutları veri toplama aracı haline getirilerek 24 ilden araştırma görevlisi, ilköğretim müfettişi, il-ilçe milli eğitim müdürü, ilköğretim müdürü-müdür yardımcısı ve ilköğretim öğretmenlerine uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda katılımcılar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik başlıklarındaki davranışları Türk eğitim sistemine uygun bulmuşlardır.

Beytekin (2004) ISLLC standartlarından yola çıkarak geliştirdiği veri toplama aracı ile okul müdürlerinin iletişim, çatışma yönetimi, problem çözme gibi birtakım becerilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin ISLLC standartları alt başlıklarının hepsinde kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte söz konusu alt başlıklarda öğretmenler, okul müdürlerini kısmen yeterli görmüşlerdir.

Quilici ve Joki (2011) ISLLC standartlarına uyum adına uzaktan eğitim veren eğitim kurumlarının müdürlerinin liderlik yeterliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma hem okul müdürlerine hem de öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müdürler kendilerini bir lider olarak görürken öğretmenler müdürlerini idareci olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Yöntem

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde yürütülmüştür. Tarama modelinde yürütülen araştırmalarda, geçmişte veya şu anda var olan bir durum, olduğu gibi betimlenir. Araştırmaya konu olan durum, kendi koşulları içerisinde ve müdahale edilmeden incelenir (Erçetin & Açıkalin, 2020). Bu bağlamda araştırmada öğretmenlerin algıları kendi koşulları içerisinde ve müdahale edilmeden ortaya konmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim öğretim yılında Eskişehir ili Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Ücretli öğretmenliğin daha yaygın olması ve öğretmenler arası yer değişikliklerinin sıklıkla gerçekleşmesi nedeniyle diğer ilçeler araştırmanın evreni içerisinde yer almamıştır. Buna göre araştırmanın evrenini oluşturan öğretmenlerin sayısı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın evreni

Sıra	İlçe adı	Öğretmen Sayısı
1	Odunpazarı	1853
2	Tepebaşı	1513
Toplam		3336

Tablo 1 incelendiğinde Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin toplam sayısı 3336'dır. Örneklemen belirlenmesinde küme örnekleme metodu ile Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde oluşturulmuş eğitim bölgelerindeki okullardan orantılı bir şekilde 406 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluşturulan tabloya göre 5000 kişilik bir evrenden ± 0.05 etki büyüklüğü (d), .5 olayın görülme oranı (p) ve .5 olayın görülmemesi oranı (Q) ile 357 kişinin örneklem olarak çekilmesi gerekir (Akt. Potas ve Ok, 2020). Bu açıdan araştırmanın örnekleme sayı olarak evreni olması gerekenden daha iyi bir şekilde temsil etmektedir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	223	54.9
	Erkek	183	45.1
Eğitim Durumu	Lisansüstü	37	9.1
	Lisans	351	86.5
	Ön Lisans	18	4.4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	58	14.3
	6-15 yıl	224	55.2
	16-25 yıl	107	26.4
	26 yıl ve üstü	17	4.2
Çalışılan Kurum	İlkokul	179	44.1
	Ortaokul	227	55.9
Toplam		406	100

Tablo 2 incelendiğinde şu bilgilere erişilmiştir:

- Araştırmaya katılanların %54,9'u kadın, %45,1'i erkektir.
- Öğretmenlerin %9,1'i lisansüstü, %86,5'i lisans ve %4,4'ü ön lisans mezunudur.
- Öğretmenlerin %14,3'ü 1-5 yıl, %55,2'si 6-15 yıl, %26,4'ü 16-25 yıl ve %4,2's, 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.
- Öğretmenlerin %44,1'i ilkökullarda ve %55,9'u ortaokullarda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aras (2013) tarafından geliştirilen "Okul Liderliği Standartları Anketi" kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilme sürecinde ABD Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi (CCSSO) tarafından hazırlanan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) maddelerinden ve alanyazından yararlanılmıştır.

Veri toplama aracının geliştirilme sürecinde ilk olarak madde havuzu oluşturulmuştur. Burada yer alan 69 madde uzman görüşüne sunulmuştur. Bunun sonucunda 9 madde uygun bulunmamış ve 11 madde düzeltilmiştir. Ortaya çıkan taslak, pilot uygulamanın yapılacağı 5 öğretmene gösterilmiş ve ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda taslak daha açık ve net bir şekilde anlaşılacak şekilde tekrardan düzeltilmiştir. Bu düzeltmenin sonucunda taslak tekrardan uzman

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları *Nazlı ARAS*

görüşüne sunulmuş ve 5 maddede tekrardan değişiklikler yapılmıştır. Böylelikle 60 maddeden oluşan veri toplama aracı pilot uygulama için hazır hale gelmiştir. Pilot uygulama 80 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin tamamı veri toplama aracını eksiksiz bir şekilde doldurmuştur.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik bilgilerini ortaya koyacak sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili algılarını belirleyecek beşli likert tipinde hazırlanan 60 soru bulunmaktadır. Bu sorular “Hiç Katılmıyorum” (1.00-1.80), “Katılmıyorum” (1.81-2.60), “Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum” (2.61-3.40), “Katılıyorum” (3.41-4.20) ve “Tamamen Katılıyorum” (4.21-5.00) şeklinde derecelendirilmiş ve puanlanmıştır.

Veri toplama aracının Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde uygulanabilmesi için “Anket Uygulama İzin Talebi” Eskişehir Valiliği’ne sunulmuştur. Valiliğin 13.12.2012 tarih 20046 sayılı yazısı ile araştırmaya uygulama izni verilmiştir. Bu izin doğrultusunda öğretmenler okullarında ziyaret edilmiş, kapalı zarflarda anket öğretmenlere verilmiştir. Uygulama sonucunda 450 anketten 37 tanesinin geri dönmediği, 7 tanesinin eksik doldurulduğu görülmüştür. Bunun sonucunda araştırmada 406 katılımcının görüşleri değerlendirmeye alınmıştır.

Veri toplama aracının kapsam geçerliğinin sağlanabilmesi için öncelikle uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların görüşlerine göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Veri toplama aracı için yapılan faktör analizi sonucunda yedi boyut ortaya çıkmıştır. Maddelerin büyük çoğunluğu birinci boyutta toplanmıştır. Madde sayısı diğer boyutlarda giderek azalmış 4,5 ve 6. boyutlarda 2 ve 7. boyutta 1 madde kalmıştır. Oluşan boyutların Eigen değeri 1’den yüksek olan 7 faktör için açıklanan toplam varyans % 72.1 olarak bulunmuştur. Ancak boyutlar içerisinde uyumsuz olan maddeler çıkartıldığında kalan boyutların eğitim liderliği standartlarını yeteri kadar temsil edemeyeceği görülmüştür. Bunun sonucunda boyutlar isimlendirilememiş ve anlamlı bir bütünlük sağlanamamıştır. Bu nedenle veri toplama aracının anket olarak isimlendirilmesine ve sonuçların buna göre değerlendirilmesine karar verilmiştir. Anketin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmış ve bu değer .98 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algılarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bu değerler tek bir tablo halinde ele alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada “Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın bulguları 2 ayrı tabloda sunulmuştur. Bu tablolar ankette yer alan maddelerin aritmetik ortalamalarına göre düzenlenmiştir. Aritmetik ortalaması 2.60-3.40 arasında olan maddeler Tablo 3’te, aritmetik ortalaması 3.41-4.20 arasında olan maddeler ise Tablo 4’te yer almıştır.

Tablo 3. Aritmetik ortalaması 2.60-3.40 arasında olan maddeler

Maddeler	n	\bar{X}	S
7 Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.	406	2.69	1.22
18 Mezunları takip eder.	406	2.77	1.09
28 İnsan kaynakları yönetimi konusunda donanımlıdır.	406	2.88	1.12
29 Hitabeti olumlu etki bırakır.	406	2.89	1.16
15 Lider yönetici davranışları gösterir.	406	2.9	1.22
13 Kriz yönetimi konusunda bilgilidir.	406	2.9	1.12
12 Kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	406	2.91	1.16
54 Gerekli durumlarda risk alır.	406	2.94	1.17
23 Özeleştiri yapar.	406	2.94	1.26
21 Okul toplumunu oluşturan insanlara güven verir.	406	2.98	1.24
2 İletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	406	3	1.15
27 Muhtemel problemleri önceden görür.	406	3	1.05
42 Uygulamaları şeffaftır.	406	3.03	1.2
33 Kişiler arası çatışmaların çözümüne rehberlik eder.	406	3.04	1.17
57 Çalışanlara karşı adil davranır.	406	3.06	1.26
16 Sosyal adaleti sağlamak için çalışır.	406	3.07	1.2
36 Pozitif bir çalışma ortamı oluşturur.	406	3.08	1.22
6 Tüm çalışanlarının gelişimine önem verir.	406	3.08	1.1
31 Çalışanların başarısını takdir eder.	406	3.11	1.21
45 Çalışanlarına karşı hoşgörülüdür.	406	3.12	1.19
30 Okulla ilgili meseleleri çalışanlarla paylaşır.	406	3.12	1.15
17 Demokrasi. eşitlik gibi değerlerin koruyucusudur.	406	3.12	1.21
60 Eğitim felsefeleri konusunda bilgi sahibidir.	406	3.13	1.13
47 Karşısındakinin fikirlerini önemser.	406	3.13	1.16
19 Okula uygun bir stratejik plan hazırlayabilir.	406	3.14	1.12
48 Değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişim için zemin hazırlar.	406	3.15	1.08
52 Astarına saygıyla yaklaşır.	406	3.16	1.18
51 Güncel teknolojiler konusunda bilgilidir.	406	3.19	1.08
22 Çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir.	406	3.2	1.3
37 Okulun vizyon ve misyonuna uygun faaliyetlerde bulunur.	406	3.21	1.09
35 Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında etraflı bilgi sahibidir.	406	3.22	1.02
14 Okul toplumundaki kişilerle iyi iletişim kurar.	406	3.22	1.22
8 Ölçme ve değerlendirme stratejilerini bilir.	406	3.23	0.97
4 Personelin gelişimine ilişkin faaliyetleri destekler.	406	3.23	1.09
40 Yeni fikirlere açıktır.	406	3.23	1.21
32 Okul toplumundaki insanların hakkını korur.	406	3.23	1.2
26 Okulun yetişkinlere de yararlı olması için çalışmalar yapar.	406	3.24	1.02
20 Verdiği kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alır.	406	3.26	1.15
50 Mesleğini temsil edecek davranışlarda bulunur.	406	3.3	1.1
9 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere karşı özverilidir.	406	3.3	1.01
53 Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencileri bilir.	406	3.31	1
25 Karşısındakini içtenlikle dinler.	406	3.35	1.17
24 Mevcut finansal kaynakları en etkili şekilde kullanır.	406	3.36	0.98
41 Meslek etiği ilkelerini bilir.	406	3.38	1.07
56 Akademik başarı konusunda çalışmaları destekler.	406	3.38	1.06
11 Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.	406	3.39	1.02
5 Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.	406	3.39	0.96
43 Okulun var olan fiziksel imkânlarını geliştirir.	406	3.4	1.01

Tablo 3 incelendiğinde anketin 48 maddesine yer verildiği görülmektedir. Bu maddelere öğretmenlerin büyük çoğunluğu Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum şeklinde görüş belirtmiştir. Söz konusu maddeler içerisinde yer alan 7. madde “Çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilir.” en düşük ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte anketin maddeleri arasında yer alan 11. madde “Bütün öğrenciler için uygun öğrenme ortamı hazırlama konusunda destekçidir.” ve 5. madde

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları Nazlı ARAS

“Öğretim sürecini etkileyen politik, ekonomik ve sosyal konular hakkında bilgi sahibidir.” en yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 4. *Aritmetik ortalaması 3.41-4.20 arasında olan maddeler*

Maddeler	n	\bar{X}	S
38 Okula finansal kaynak sağlar.	406	3.42	1.06
3 Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımını önemser.	406	3.43	0.92
10 Türkçeyi güzel kullanır.	406	3.43	1.07
46 Okulun tanıtımını önemser.	406	3.49	1.1
59 Okulun gelişimi için faydalı etkinlikleri destekler.	406	3.5	1
44 Okulun temizlik işlerinin en verimli şekilde yapılmasını sağlar.	406	3.54	0.97
49 Diğer okul müdürleriyle işbirliği yapar.	406	3.54	1.08
55 Öğrencilerin devamsızlık takibi için çalışmalar yapar.	406	3.59	1.02
34 Velilerle yakından ilgilenir.	406	3.64	1.01
58 Okulun yönetimiyle ilgili mali işleyişi iyi bilir.	406	3.67	1
1 Okulla ilgili yönetmelikler hakkında bilgi sahibidir.	406	3.82	0.93
39 Üstlerine saygıyla yaklaşır.	406	4.18	0.9

Tablo 4 incelendiğinde anketin 12 maddesine yer verildiği göze çarpmaktadır. Maddelere öğretmenlerin büyük çoğunluğu “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu maddeler arasında 38. maddenin “Okula finansal kaynak sağlar.” en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında 39. madde “Üstlerine saygıyla yaklaşır.” en yüksek ortalamaya sahiptir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada öğretmenler 60 soruluk anketin 48 maddesindeki ifadelerle Kısmen Katılıyorum/Kısmen Katılmıyorum cevabını verirken 12 maddeye “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmiştir. Buradan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini yeterli bulmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Bu bağlamda okul müdürlerine liderlik yeterliklerini geliştirecekleri eğitimler hem hizmet öncesinde hem de hizmet içinde sağlanmalıdır. Eğitim Yönetimi Tezli/tezsiz yüksek lisans programları, hizmet içi eğitim faaliyetleri, seminerler okul müdürlerinin liderlik yeterliklerini geliştirmek için kullanılabilir.

Araştırma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerini en çok çalışanlarını nasıl motive edeceğini bilme konusunda yetersiz bulmaktadır. Bunun yanında mezunları takip etme, insan kaynakları, konusunda donanımlı olma, hitabeti olumlu etki bırakma, lider yönetici davranışları, gösterme, kriz yönetimi konusunda bilgili olma, kendi performansı ile ilgili dönüt alma, gerekli durumlarda risk alma, özeleştirme yapma ve okul toplumunu oluşturan insanlara güven verme okul müdürlerinin yetersiz gördükleri konulardır. Bu konular ISLLC standartlarının 6 alt başlığı içerisinde yer alan durumları kapsamaktadır. Buradan okul müdürlerinin ISLLC standartlarına yeterince sahip olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Okul müdürlerine sunulacak eğitim faaliyetlerinde söz konusu konulara öncelik verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri en fazla üstlerine saygıyla yaklaşımda (4.18) yeterli görülmektedir. Öğretmenler astlarına saygıyla yaklaşma (3.16) konusunda ise okul müdürlerini yeterli bulmamaktadır. Bu iki durum arasındaki fark düşündürücüdür. Okul müdürlerinin astlarına en az üstleri kadar saygıyla yaklaşması okulda öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak ve bu durum okul iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenleri okullarda mevcut pozisyonlarından daha yukarıya çıkaracak uygulama ve politikaların hayata geçirilmesi söz konusu farkın azalmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak okul müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları yüksek değildir. Bu durum okul müdürlerinin görevlerinde yeterince başarılı olamadıklarını göstermektedir. Okul müdürlerini görevleri öncesinde yetiştirmeden sınav yoluyla atayan sistem, bu başarısızlığın en önemli sebepleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticiliğini profesyonel bir uzmanlık alanı haline getirecek politikaların bir an önce hayata geçirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu politikalar geliştirilirken okul yöneticilerinin yetiştirme, atama ve denetleme süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasına da özen gösterilmelidir.

Araştırma, okul müdürlerinin liderlik yeterlikleri ile ilgili olarak Türkiye’de belirli bir standartlaşmaya gidilemediğini gözler önüne sermektedir. Bu nedenle ülke gerçeklerini dikkate alarak, tüm eğitim kurumlarının ihtiyaç duyduğu liderlik yeterlikleri belirlenmeli ve bu yeterliklere göre okul müdürleri yetiştirilmelidir. Böylelikle okul yönetimlerinin standartlaşma çabaları olumlu sonuç verecek ve eğitim faaliyetleri daha etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilir. Bunun yanında araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma Eskişehir Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde yürütülmüştür. Bu çalışma başka illerde yürütülerek karşılaştırma yapılabilir.
- Araştırmanın örneklemini ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır. Bu araştırma diğer kurum türlerinde de yürütülebilir.
- Araştırmaya okul müdürleri, veliler, öğrenciler gibi paydaşlar da ilave edilebilir.
- Ülke gerçeklerine göre oluşturulacak standartlardan oluşturulacak çok boyutlu bir ölçek ile daha sağlıklı veriler elde edilebilir.
- Bu konuda derinlemesine bilgi elde edilebilmesi için karma veya nitel araştırmalar yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. Araştırmada öğretmenlerden veri toplanabilmesi için gerekli olan izin Eskişehir Valiliği’nden alınmıştır. Bu izin makalenin eklerinde yer almaktadır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın dergi yönetimi ve hakemleriyle herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aras, N. (2013). Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (11. Baskı). Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Çelik, S. & Hamedoğlu, M. A. (2019). Sosyal bir sistem ve örgüt olarak okul. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde (s.39-59). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Liderlik sarmalında vizyon (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. & Açıkalm, Ş. N. (2020). Bilimsel araştırmalarda temel yaklaşımlar araştırma modelleri ve desenleri. Ş. Ş. Erçetin (Ed.), Araştırma teknikleri içinde (s. 29-47). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Görgülü, D. & Küçükali, R. (2018). Öğretmenlerin teknolojik liderlik özyeterliklerinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 1-12.
- Güngör, H. F. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hord, S. M. (1992). Facilitative leadership: The Imperative for Change. Southwest Educational Development Lab., Austin, TX.
- ISLLC. (2008). Educational leadership policy standarts. Washington D.C: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
- Jehue, R. J. (2000). Development of a measure for assessing military leaders' chance facilitator styles (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Northern Colorado, Colorado.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler için Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu. Erişim: http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf , 25.02.2020.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). 2023 Vizyon Belgesi. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf , 21.02.2020.
- Potas, N. & Ok, M. A. (2020). Örnekleme yöntemleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), Araştırma teknikleri içinde (s. 143-162). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şişman, M. (2019). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Türk Dil Kurumu (2020). Büyük Türkçe sözlük. Erişim: <https://sozluk.gov.tr/>, 20.02.2020.
- Quilici, S. B., & Joki, R. (2012). Investigating roles of online school principals. *Journal of Research on Technology in Education*, 44(2), 141-160.

EK 1:

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.26.00.22.605.01/(148)
Konu : Anket Uygulama İzin Talebi.


13.12.2012* 20046

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 29.11.2012 tarih ve 4090-7924 sayılı yazınız.
b) 12.12.2012 tarih ve 19975 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı AÇIKGÖZ ARAS'ın, "İlkokul ve Ortaokullarda Yönetici Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu tez çalışmasına ait ilgi (b) Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Kenan TUĞAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EKLER:

1: Valilik Oluru.



Tel : 0 (222) 239 72 00 -207 E-Posta Adresi :eskisehirmem@meb.gov.tr
Faks : 0 (222) 239 39 22 İnternet Adresi :http://eskisehir.meb.gov.tr
Yayınlı Bilgi: H.LAKKAYA E-Posta: sinavlar26@meb.gov.tr

