

## **OKUL MÜDÜRLERİNİN EĞİTİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI (ERZURUM İL ÖRNEĞİ)**

**Şükrü ADA\***  
**Rıdvak KÜÇÜKALİ\*\***

### **Özet**

Son yıllarda eğitimsel liderlik alanında yeni kavramsal modeller ortaya atılmıştır. Okul yönetiminde uygulanan daha önceki bir çok liderlik modelinden farklı olarak, belirgin bir şekilde okul yöneticileri ve öğretmenler eğitimsel liderliğe odaklanmışlardır.

Bu araştırma ile, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında eğitimsel liderlik modelinin içerisinde yer alan öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik modellerinin etkilerinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmadaki sonuçlara, okul müdürlerinin rolünün önemi, okullardaki değişim uygulamaları ve bu uygulamaların yürütülmesi, okul etkinlikleri, program geliştirmelerini test eden çalışmalarla ulaşıldı. Okullardaki başarılı bir değişim, okulun gelişimi ya da okul etkileşimini açıklamak amaç olduğunda, okul müdürlerinin yöneticilik konusundaki davranışları önemli rol oynamaktadır.

### **Educational Leadership Attitudes of School Directors (Erzurum sample)**

### **Abstract**

New concepts are brought to the notice about educational Leadership in recent years. School directors and teacher have focused on educational leadership in a different way from previous leadership model applied in school management.

This study is intended to reveal educational leadership and transformative leadership models which exist in primary and secondary school educational leadership model. The results of the study were obtained through the analysis of the tests on the role of school directors, application of change in school and the implementation of such applications, school activities and school and program development. When the objective is to create successful change in school, the development of the school or the interaction with in the school, the attitude of school directors in management plays an important role.

### **Giriş Atatürk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi felsefe Bölümü**

Öğrenme, bireyin yaşam süresi içinde her zaman ve her mekanda var olan bir olgudur. Ancak öğrenme gelişigüzel yapılamaz. Bunun için planlamaya ihtiyaç

---

\* Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\* Atatürk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü

vardır. Planlı bir öğretimin gerçekleştirilebilmesi içinde okul denilen kurumlara ihtiyaç vardır.

Okulun amaçları bir anlamda eğitimin amaçlarıdır. Okul bu amaçlarına ulaşırsa, bir anlamda yarının yetişkini olacak olan çocukları bedensel, zihinsel ve duygusal yönden geliştirip yarınki rollerine hazırlamış olacaktır. Böylece okul işlevse ve etkili olacaktır.<sup>1</sup> Okul ne kadar etkili olursa içerisinde bulunduğu toplum okadar kalkınmış ve gelişmiş olacaktır.

Etkili okul ifadesi ile birlikte bazen iyi okul, mükemmel okul ifadeleride kullanılmaktadır. Okulun girdileri, okul içi süreçler, sınıf içi süreçler, okul dışı çevre ve benzeri çeşitli öğeler yönünden yaklaşıldığında etkili okul ya da okulun etkililiği farklı biçimlerde tanımlana bilir.<sup>2</sup> Buda bize göstermektedirki her okulun kendine has bir kimliği ve iklimi vardır.

Etkili okul araştırmaları etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün varlığını işaret etmektedir. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda olumlu bir kültür yaratılmadıkça, okulun gelişmesi mümkün olmayacaktır. Okul kültürü, bireysel okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir.<sup>3</sup> Bu kültürün yaratılmasında da okul yöneticisine büyük iş düşmektedir.

Okulların başarılı bir şekilde devamlarını sürdürme bilmeleri için teknolojik ilerlemeleri takip eden ve bilgi edinimi artıracak hem de dinamik olarak değişen küresel bir ekonominin üstesinden gelebilecek cesur, cüretli ve yenilikçi eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Bu liderler okul alanlarında değişiklik ve yeniden yapılandırma için bir okul kültürünü kurarken, eylem araştırmacısı, toplum iribatçısı, değişiklik temsilcisi ve çocuk savunucusu rollerine ihtiyaç duyacaktır.<sup>4</sup>

Eğitimsel yöneticilik modeli üzerine yapılan son yirmibeş yıldaki araştırmalarda bir takım kavramsal modeller kullanılmasına rağmen, iki temel yaklaşım olan öğretimsel yöneticilik ve dönüşümlü yöneticilik modelleri daha baskın hale gelmiştir. 1980'lerin başından sonlarına kadar yapılan çalışmalar etkili okul yönetiminde belirtilen öğretimsel yöneticilik kavramları sayesinde daha çok rağbet görmüştür.

---

<sup>1</sup> Balcı, Ali. Etkili Okul ,Okul Geliştirme , Kuram Uygulama ve Araştırma, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002, s.213-214.

<sup>2</sup> Şişman, Mehmet, Selahattin Turan, Eğitim ve Okul Yönetimi,, Editör: Yüksel Özden, Eğitim ve Okul Yöneticiliği el kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 123-125.

<sup>3</sup> Balcı, Ali. A.g.e. s.187.

<sup>4</sup> Zumlara. Cline, and Juan Neccochea, Commentary Socialization Paradox: a Challenge for Educational Leaders, Leadership in Education, Vol,3,No:2,2000,pp.151-158.

Okul yöneticilerinin etkili bir yönetici olabilmeleri için öğretimsel liderlik özelliğine sahip olmaları gerekir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin zaman ve enerjisini öğrenme ve öğretim etkinliklerine ne ölçüde ayırdıkları ile yakından ilgilidir.<sup>5</sup> Yani okul yöneticisi zamanının çoğunu eğitim ve öğretim etkinliklerine ayırması gerekmektedir.

Değişme, genellikle gelişmeyle ilişkili düşünüldüğü için desteklenir. Eğitim sistemleri dünyanın hemen her yerinde, toplumun gerisinde kalmakla eleştirilirler. Okullar diğer toplumsal kurumlara göre daha muhafazakâr bir eğilim gösterirler. Bu, kısmen okullara yüklenen toplumsal görevlerden kaynaklanmaktadır. Okullar bir yandan toplumun kültürel mirasını yeni kuşaklara aktarıırken bir yandan da yenileşmeyi ve değişmeyi gerçekleştirecek bireyler yetiştirme gibi çift yönlü bir işleve sahiptirler. Toplumsal değişimleri zamanında fark edemediklerinde statükocu bir konuma düşen eğitim kurumları, çoğu kez mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamaktadırlar.

Eğitim kurumlarındaki değişme çabalarını verimsiz kılan ikinci neden de eğitimde uygulanan değişim modellerinin başka kurumlardan kopya edilmesidir. Toplumun önünde gidemeyen eğitim kurumları, değişme modellerini daha önce değişimi gerçekleştirmiş olan kurumlardan almak durumunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı son yıllarda eğitim literatürüne giren değişim akımlarının çoğu işletme kaynaklıdır. İş dünyası kaynaklı bu değişim denemelerinin çoğu “eğitimin özgün yapısına” uygun olmadığından başarılı sonuç vermemektedir.

Eğitim sisteminde ve okulların işleyişinde yapılacak değişmelerin eğitimin doğasından ve okulların özgün koşullarından kaynaklanması gerekmektedir. **Bunun için eğitim önderlerine “değişim mimarlığı” yapmak fırsat ve kapasitesi vermek, eğitimde değişimin en önemli noktasıdır.**

**Sosyal sistemlerde üç tür değişimden sözedilir. Bunlar;**

**1. İşlemsel değişme,** bir işin yapılış biçim ve biçimlerinde yapılan değişikliklerdir. İşin yapılış sırası, hızı ve işin yapılışını belirleyen kurallarla ilgilidir.

**2. Teknolojik değişme,** işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Ders kitaplarının değiştirilmesi, öğretmenin teksi makinası yerine fotokopi makinası kullanması, okulun internet ağına bağlanması bu tür değişikliklerdir.

**3. Sistemik değişme,** ise işin doğasının değişmesi, amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistem çapındaki topyekün değişmeyi, dönüşümü ifade eder. Bu tür değişiklikler bir yanda kural rol ve örgütteki ilişkileri içeren **yapının**, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin, yani **kültürün** değişmesidir. **Diğer bir deyişle, sistemik değişme bir örgütteki yapı ve kültürün değişmesidir.**

<sup>5</sup> Çelik. Vehbi, Liderlik, Editör:Yüksel Özden, Eğitim ve okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A yayıncılık,Ankara, 2004, s.198-199.

Bu tür değişme, sistemin varlık nedenlerini yeniden belirleme ihtiyacı duyulduğu zamanlarda ortaya çıkar. Böyle zamanlarda yapı ve ona anlam kazandıran kültürün değişmesi gerekir. Bu, topyekün bir değişim demektir. Bun dan dolayı burada “**Sistemik**” değişim yerine “**Dönüşüm**” kavramı tercih edilmiştir. Örgütlerde de dönüşümlü gerçekleştirebilecek “**dönüşümcü liderlerden**” söz edilmeye başlanmıştır.

Dönüşümcü liderleri, düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olarak görmek yeterli olmayacaktır. Onları, davranışlarıyla insanlara örnek olan, mevcut bürokratik yapının dışına çıkan ve sahip oldukları yüksek enerjiyle örgütsel değişim sürecini yönlendiren kişiler olarakda görmeyi gerektirir. Eğitimi yenileştirme çalışmaları dönüşümcü liderliğin sıkça kullanılmasına neden olmuştur. Okulu yeniden örgütlendirme çalışmaları, okul yöneticilerinin liderlik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır.<sup>6</sup>

Birincisi; öğretimsel yöneticilik, bazı bilim adamları tarafından okul idareciliğine yönlendirici ve tündengelim bir yaklaşım olarak nitelendirilmiştir. Öğretimsel yöneticilik, yöneticinin, koordinasyonunu ve eğitim kontrolünü vurgular. Etkili okullardaki öğretimsel yöneticilik üzerine yapılan araştırmanın spektrumları, yöneticinin okulda gelişmeleri yönlendirici ve düzenleyici olarak bir imajını oluşturur. Buna karşın; dönüşümcü yöneticilik modeli çoğunlukla bir çeşit paylaşılmış yada dağıtılmış yöneticilik olarak düşünülür.

İkincisi; işlemsel ve dönüşümlü yöneticilik modellerinin kavramsal ayrımı etrafında gelişir. Bu, varolan ilişkilerin idaresi ve statükonun sürdürülmesine odaklanmış liderlik ile örgütsel topluluk üyelerinin amaçlarını geliştirerek ve sentez haline getirerek geleceği düşlemek için liderlik arasında tezat oluşturur

**Vizyon:** Görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Geleceğe yönelik bakış açısını ifade etmek için de kullanılmaktadır.<sup>7</sup> Vizyon geleceğe yönveren uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir. Okulun yaşamı vizyonu olduğu ölçüde anlamlıdır.<sup>8</sup> Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımalarıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur. Bundan dolayı değerlere dayalı olmayan bir vizyondan söz edilemez.<sup>9</sup>

**Misyon:** Kelime anlamı olarak bir kimseye, bir, kurula verilen özel görevidir. Bir örgütün amacını diğerinden ayırt eder ve örgütün örgüt felsefesini canlandırır. Örgüt misyonu uzun dönemde, örgütün başarısını artırmanın ve stratejik yönetiminin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur.<sup>10</sup> Misyon kritik değerlendirme sonuçlarına göre

<sup>6</sup> Çelik, Vehbi, Liderlik, Editör: Yüksel Özden, A.g.e., s.206–207.

<sup>7</sup> Özdemir, Servet. Değişme ve Yenileşme, Editör: Yüksel Özden, Eğitim ve Okul Yöneticiliği el kitabı, Pegem A

Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 223

<sup>8</sup> Erdoğan, İrfan. Eğitimde değişme yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 77

<sup>9</sup> Özden, Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2002, s. 33

<sup>10</sup> Özbek, Oğuz. Stratejik Planlama ve Yönetim, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar

Uygulamalar ve Sorunlar, Anı yayıncılık, Ankara 2000, s. 307

örgütün kısa sürede alacağı pozisyonu ifade etmektedir. Daha yakın hedeflerle ilgilidir.<sup>11</sup> Yönetimde Vizyon ve Misyonu aşağıdaki tabloda olduğu gibi karşılaştırabiliriz.

#### Yönetimde Vizyon ve Misyon

Vizyon	Misyon
Maddi-manevi tüm değişkenleri içine alır (Holistik), misyonu içerir	Örgütün bir bölümünü geliştirmeyi hedefler, sınırlıdır.
Örgütün geleceği üzerinde odaklaşır.	Örgütün bugünkü ihtiyaçları ön plandadır.
İçseldir (interna), Personele, örgütün misyonu nereye gittiği konusunda bilgi verir.	Dışsal. Personele müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi verir.
Örgütün fonksiyonlarını ve örgütsel ilişkileri geleceği düşünerek geliştirerek hazırlar.	Örgütün günlük eylemlerini müşteri ihtiyaçlarını temel olarak tanımlar.
Personeli motive etmek için gelecek temelli açık amaçlar geliştirilir.	Personelin günün şartlarına göre işini en iyi yapması istenir.
Biz ne olmak istiyoruz? Nereye gidiyoruz soru sorulur.	Biz şu anda ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz soru sorulur.

**Kaynak:** Smith ve Pilele 1997, Robbins, 1996: Horrington, 1995'ten yararlanılmıştır.<sup>12</sup>

#### İyi bir lider ve yönetici olabilmek için,

1. Değişim kültürü yaratmalı. Değişime her zaman açık olmalı.
2. Okuldaki bütün personelin vizyon, misyon ve amaç etrafında birleştirebilmeli.
3. Okuldaki her kesin zeka, yeteneklerinden ve yaratıcılığından yararlanabilmeli
4. Yeni yönelimleri görme yeteneğine sahip olmalı.
5. Performansları konusunda çalışanlara dönüt sağlayacak mekanizmalar kurmalı.
6. Örgütün değer ve ilkelerini temsil eden davranışları belirlemeli.
7. davranış ve karar alma mekanizmasını etkileyen temel değer ve ilkeleri tanımlayabilmeli
8. Gerçekleri görebilme başarısını sahip olmalı ve onları tanımlayabilmeli.<sup>13</sup>
9. Öğretmenler ve öğrenciler hakkında yüksek beklentilere sahip olmalı.
10. Çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlamalı.
11. Okulda güçlü bir okul kültürü ve olumlu bir iklimin oluşmasına öncülük edebilmeli.
12. Mesleki yönden sürekli gelişme arzusu içinde olmalı<sup>14</sup>dır.

**Öğretimin Etkililiğini Artırmada Yöneticinin Rolü:** Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulda çalışanlar motive edilmelidir. Bu anlamda;

<sup>11</sup> Özdemir, A.g.e., s. 223

<sup>12</sup> Özdemir, Servet. A.g.e., s. 223

<sup>13</sup> Özden, Yüksel. A.g.e., s. 112-118.

<sup>14</sup> Şişman, Mehmet, Selahattin Turan, A.g.e., s. 126-127.

- Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
- Öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
- Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir.

Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır.<sup>15</sup> Okul yönetiminde, yöneticinin öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik rollerini üstlenebilmesi okula yeni kavram ve değerleri getirip içselleştirmesi ile olanaklı olabilecektir. Bu yeni eğilimlerden biride “Toplam Kalite Yönetimi” dir. Toplam Kalite Yönetimi ni uygulayabilecek okul yöneticisi, okul kültürü tasarlarken veya düzenlemeler yaparken göz önünde bulundurulacak değerler ve önlemler şunlardır:

- ❖ Müşteri memnuniyeti,
- ❖ Ekip çalışması ve işbirliği,
- ❖ İç müşteri desteğinin sağlanması,
- ❖ İç müşteri desteğinin sağlanması,
- ❖ Bilgiler ve verilerin sezgiler ve tahminlerden daha iyi olduğunun vurgulanması,
- ❖ Çözümler konusunda odaklaşılması,
- ❖ Tam katılımın başarının anahtarı olduğunun bilinmesi,
- ❖ TKY'nin ayrı bir örgüt yapılanmasını gerektirmediği,
- ❖ TKY sermaye yoğun değil, kişi yoğun süreç olduğunun açıklanması,
- ❖ Verilen bütün sözlerin yerine getirilmesi.

Okulun mantiki bir düzeyde hem kararlılığını koruyabilmesi, hem de değişmeye açık olması ve değişmesi gereklidir. Bu durum okulun görevleri gereğidir. Okulun bunu

sağlayabilmesi yeni bir okul kültürünün yaratılması demektir. Böylesi bir kültür, okulun geliştirilmesine temel olacak etkinliklerin geliştirilmesine izin verecektir.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ermert, Murat., “Kurumsal Kültür Olarak iletişim”. **Executive Excellence**, Sayı: 3, 2001.

<sup>16</sup> Balcı, Ali. A.g.e. s.187.

**Bu araştırmada;** Kuramsal temeller ve uygulamalara paralel olarak, Erzurum ili Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2005-2006 yılı okul yöneticilerine ve öğretmenlerine yönelik hazırlanmış olan kurs ve seminer programlarına araştırmacılar öğretim elemanı olarak katılmış, Programın yürütülme esnasında araştırmaya konu oluşturan "Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Davranışları" na ilişkin temel kavram ve uygulamalar hakkında bilgilendirilip, okul yöneticileri ve öğretmenler ile, ayrı ayrı gruplar halinde, eğitimsel liderlik davranışları tartışılarak, eğitimsel liderlik davranış özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya merkez ve ilçelerden toplam; 68 ilk ve ortaöğretim okul yöneticisi ile, 44 öğretmen katılmıştır.

Araştırma sonucunda Okul Müdürlerinin eğitimsel liderlik davranışları için aşağıdaki davranışları yapması gerekliliği ortak görüşleri oluşturulmuştur.

### **Okul Müdürü**

- ❖ Planlı Okul Gelişimi için gerekli planlama, organizasyon ve görevlendirme yapar.
- ❖ İlgili Bakanlık Birimleri ile koordinasyonu sağlar.
- ❖ Okul-üniversite işbirliğini yapar.
- ❖ Okul personelinin mesleki gelişimini sağlar.
- ❖ Herkesin eğitimin çağdaş ve demokratik olması gerektiğine inanır.
- ❖ Yönetici, öğretmen, veli, öğrenci, çevre ve toplumla bütünleştirir.
- ❖ Öğrenci merkezli Planlı Okul Gelişim Modeli anlayışı ve onun felsefesi olan Toplam Kalite Yönetiminin eğitim ve okul sisteminin demokratikleşmesindeki yeri ve önemini her fırsatta okul ailesi olan yönetici tarafından davranışla gösterir.
- ❖ Eldeki kaynakların en rasyonel biçimde kullanılarak iyi bir eğitim ortamının hazırlar.
- ❖ Katılımlı bir yönetim anlayışı, örnek bir iş birliği ile okulun cazibe merkezi hâline getirir.
- ❖ Öğretmen, öğrenci ve diğer personele rehberlik eder.
- ❖ Öğretim programlarındaki gelişmeleri izler.
- ❖ Velilerin katılım ve desteğinin alır.
- ❖ Okulunu diğer okullarla rekabet edebilecek düzeye getirir.
- ❖ Okulunda öğretmen-veli-istihdam yerleri ve kaynak sağlanabilecek bireylerle sürekli işbirliği işbirliği yapar,
- ❖ Okuluna bilgi, teknoloji ve finansal kaynakları taşıyabilecek Avrupa Birliği vb. projelerin oluşumunda öncülük yapabilecek, ortam ve eğilim oluşturabilmeli.