

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE ORTAMIN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd.Doç.Dr. Hoşcan ENSARI\*

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve çizilmekte, araştırmanın problemi ve önemi üzerinde durulmaktadır.

### Araştırmanın Kuramsal Temelleri

Liderlik teori ve araştırmalarının yeniden gözden geçirilmesiyle genel olarak liderliğin en az iki belirgin türde kavramlaştırıldığı görülür. Kategorilerden bir tanesi insanlararası etkinlikler diğeri de görevin başarılmaya ilgilidir.

Ohio Devlet Liderlik çalışmalarının kuramsal ve metodolojik yaklaşımı bu iki ikilem ile uyum içindedir. Bunlardan biri yapıyı harekete geçirme, diğeri de anlayıştır. Yapıyı harekete geçirme iyi tanımlanmış organizasyon modellerinin haberleşme kanalları ve çalışma yöntemlerinin kurulması ile; anlayış ise lider ve üyelerin ilişkilerindeki dostluk, karşılıklı güven ve sıcaklık algılamaları ile ilgilidir (Hoy ve Brown, 1988: 24-25; Sezer, 1985:88).

1950'lerin sonu ile 1960'ların başında Ohio Devlet Üniversitesindeki temel araştırma programlarına ilave olarak Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü çalışmalarının ortaya koyduğu model dört faktörden oluşmaktadır; destek, hedef üzerinde durma, iş kolaylaştırma ve ilişki kolaylaştırma.

Likert 1961'de Michigan çalışması bulgularını "Yeni Yönetim Modelleri" adlı kitabında toplamış ve beş etkin yönetim uygulaması belirlemiştir: Destekleyici davranış, grup halinde gözetim yönetimi, önemli işlevleri birbirleriyle ilişkilendirmek ve teknik uzmanlık işlevi (Pitner ve Chafer, 1984:17).

Liderlik okul etkinliğinin ve verimliliğin temelidir (Arter, 1988:6). Okul Müdürünün profesyonel liderliği ise büyük ölçüde çalışanların moralini, öğretmenlerin performansını ve öğrenci başarısını etkiler (Thompson, 1974:1, Alıç, 1987:147).

Eğitsel liderliğin önemli bir kısmı sınıf hedef ve amaçlarını iletme, ekip desteğini sağlamak ve olumlu bir okul iklimi kurmaktır (Ward ve Hildebrand, 1988:48). İklimi genel olarak hayatı ve faaliyetleri etkileyen mevcut koşullar olarak tanımlamak olasıdır (Taylor, 1989:103). Çalışanların ve öğrencilerin iyi geçinmelerinden dolayı yüksek moral ve birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir hava olumlu bir okul iklimi olarak karakterize edilir. Olumlu bir okul iklimi ise etkin bir öğrenmenin temelini oluşturur

---

\* M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

(Gunning ve diğeri, 1988:105). Yine böyle bir okul iklimi okulsal iyileştirmelerin oluşumuna ve yüksek okul etkinliğinin gerçekleşmesine katkıda bulunur (Hesapçıoğlu, 1991:242).

Okul yöneticisinin öğretmenle olan ilişkisinin özellikle öğrenci başarısı için iklim yaratmada önemli olduğu görülmektedir. Millet (1968), Feldvebel (1964) ve Maxwell (1967) öğretmenlerin müdürleri hakkında görüşleri ile öğrenci başarısı arasında ilişki olduğunu bildirmişlerdir (Anderson, 1982:400; Kalis, 1980:89).

Sonuç olarak diyebiliriz ki okul yöneticisinin liderlik davranışı örgütün sağlık ve hava, okuldaki değişiklikler ve yenilikler, çalışanların moral ve profesyonelliğini etkilemesi dolayısıyla okulun etkinliğini ve öğrenci başarısını etkilemektedir (Blase, 1987:193-194).

### **Problem**

Okul yönetimi ile ilgili teori ve araştırmaların çoğunluğu liderlerin örgütsel performansla ilişkili olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Buna göre iyi liderlerin yüksek performansla neden oldukları, kötü liderlerin ise düşük performans sergilenmesine neden oldukları varsayılır (Ogawa ve Hart, 1985:1; T.C.Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1986: 19-20).

Sonuç olarak diyebiliriz ki iyi okul yöneticisi eğitsel liderlik davranışı göstermektedir (Look ve Manatt, 1984:77).

"Öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını ve ortamı nasıl değerlendirmektedirler" sorusuna yanıt bulmak araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırma probleminin çözülebilmesi için bazı alt problemlere cevap aranmış ve; yöneticilerin liderlik davranışlarını değerlendiren öğretmenlerin bu değerlendirmeleri onların yaş grupları, cinsiyetleri, branşları, bitirdikleri son eğitim kurumu, kaç orta öğretim müdürü ile çalıştıkları, bugünkü müdür ile kaç yıl çalıştıkları, ortaöğretim okullarında daha önceleri yöneticilik yapıp yapmamaları, yaptılarsa kaç yıl yöneticilik yapmış oldukları yönetimle ilgili katılmış oldukları hizmetiçi seminer ve kurs sayısı gibi değişkenlerle ilişkiler kurulmuştur.

### **Amaç**

Araştırmanın amacı öğretmenlerin müdürlerinin liderlik davranışlarını ve ortamı nasıl değerlendirdikleri konusunda bilgi almak ve bunlara dayanarak okul liderliği, yönetsel performans ve profesyonel büyümeyi geliştirecek önlemlerin alınmasına katkıda bulunmaktır.

### **Önem**

Son yıllarda okul müdürleri üzerinde yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin liderlik eğilimlerinin öğretmenin ve öğrencinin performansında ve etkinliğinde kritik bir faktör olduğu ve eğitimi etkilediğini göstermektedir.

Öğretmenlerin müdürlerini değerlendirmeleriyle ilgili çok az çalışma vardır. Yöneticinin

liderlik stilini öğretmenlerin kendi iş performansına ilişkin algılamalarını ne şekilde etkilediği okulların kalitesini geliştirmek için gerekli olan tek veri olmamakla birlikte bu, bilgi durumuna katkı sağlar ve izleyen araştırmalara temel oluştururlar (Ogletree ve Vernadine, 1990:7).

Ayrıca lidere performanslarıyla ilgili bilgi sağlamak ve eğitim ihtiyaçlarını belirtmek üzere performans değerlendirmeleriyle geri bildirim sağlanması da önemli görülmektedir (Bass 1976, Hegarty 1974, Huse 1975, Nemeroff ve Castron 1979) (Gary, 1982:57).

### **Sınırlılıklar**

#### **Araştırma:**

1. 1992-1993 öğretim yılı İstanbul ili belediye sınırları dahilinde resmi ortaöğretim okullarıyla sınırlıdır. Mesleki ve Teknik Okullar kapsam dışı bırakılmıştır.

2. Okul yöneticisinin liderlik davranışlarıyla ilgili bilgilerin toplanması liderlik/ortam envanteri ile sınırlıdır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini İstanbul ili belediye sınırları dahilindeki resmi ortaöğretim okullarında göre yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise 20 ortaöğretim kurumunda görev yapan 398 öğretmen oluşturmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma bilgi toplama aracı olarak "liderlik/ortam envanteri" kullanılmıştır. Ankete yanıt verenlerden beşli sınıflama esasına göre tepkilerini göstermeleri istenmiştir. Bu sınıflamadaki kategorilere 1'den 5'e kadar puan verilmiş, istatistiksel işlemler bu puanlar üzerinden yapılmıştır.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Anketlerden açıklamalara uygun olmayanlar örneklemin dışında bırakılmış ve 398 anket kodlanarak bilgisayarda çözümlenmiştir.

Araştırmada problem ve alt problemlere yanıt aranırken Pearson korelasyon katsayısı, t-testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

## Şonuç

Yöneticilerin liderlik davranışlarını değerlendiren öğretmenlerin bu değerlendirmeleri onların;

1. Cinsiyetlerine göre (güçlülük-dinamizm, düzen-disiplin kaynaklar boyutlarında),
2. Branşlarına göre (kaynaklar boyutunda),
3. Bitirdikleri son eğitim kurumuna göre (kaynaklar boyutunda)
4. Kaç ortaöğretim müdürü ile çalıştıklarına göre (yüksek beklentiler, güçlük-dinamizm ve kaynaklar boyutlarında) farklılık göstermektedir.

## Öneriler

1. Liderin etkin olabilmesi için gerekli örgütsel koşul ve ortam yaratılmalıdır. Bu çevrede ona; daha fazla kaynak sağlamak, yerel okul sorunlarını çözmesi ve kırtasiyeyi ortadan kaldırması için yetki ve irade kullanımını arttırmak rahatsız edici dış müdahalelerden izole etmek, öğretmen ve öğrencilere verilecek ödül ve cezalar üzerinde daha fazla kontrol olanağı tanımak v.b. sayılabilir.
2. Değerlendirme merkezleri oluşturularak bu merkezlerde okul yöneticisi ve yardımcıların seçimi (testler, mülakatlar v.b.) yapılmalıdır.
3. Geliştirilmesi önerilen teknik, kavramsal ve insan ilişkileri becerileri tesbit edilerek (okulun durumuna bağlı olarak) ve uygun eğitim yöntemleri kullanarak (deneysel öğretim yöntemleriyle, rol oynama v.b.) okul yöneticisi eğitilerek geliştirilmelidir.
4. Eğitim yönetimine ilişkin fakülte programlarında liderlik eğitimi çok iyi ele alınmalıdır.
5. Okul yöneticilerine ilişkin araştırmalarda genelde kapalı uçlu anketlerle toplanan verilerin kullanılmasıyla yapılmış istatistiki korelasyon çalışmalarıyla sonuçlara ulaşılmıştır. Oysa daha derinlemesine, daha yoğun ve çeşitli ölçüm yöntemlerini (anket, gözlem, anı defterleri, mülakatlar gibi) içeren araştırmaların yapılmasına gereksinme vardır.

## KAYNAKLAR

Alıç, Mehmet "Yönetim ve Liderlik "Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğt.Fak.Dergisi C.2 s.1, 1987.

Anderson, Carolyn S. "The Search For School Climate: A Review of the Research "Review of Educational Research v.52 N.3 (Fall 1982)

Arter, Judith A. *Assesing Leadership and Managerial Behavior. A Consumer's Guide.* Wishington, DC: ERIC, 1988

Blase, Joseph J. "Dimensions of Ineffective School Leadership: The Teacher's Perspective *The Journal of Educational Administration* V. XXV N.2 (Summer 1987)

Gary, Yukl. *Managerial Leadship and the Effective Principal* Washington, DC: ERIC, 1982

Gunning, Tom ve Diğerleri "Motivation, School Climate and Diverse Learning "Nasp *Bulleten* V.72 N.510 (October 1988)

Hesapçioğlu, Muhsin. "Etkin Okul Araştırmaları" Özel Kültür Okulları Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu *Eğitimde Nitelik Geliştirme* 13-14 Nisan 1991.

Hoy, Wayne K. ve Bonnie Leverette Brown" Leadership Behaviour Principals and the Zone of Acceptance of Elementary Teachers "The *Journal of Educational Administration* V.26 N.1 (March, 1988)

Kalis, Maryann Castelli "Teaching Experience: It's Effect on School Climate, Teacher Morale "Nasp *Bulleten* v.64 N.435 (April, 1980)

Look, Ellen ve Richard Monatt. "Evaluating Principal Performance with Improved Criteria", *Nasp Bulletin* v.68 N.476 (Dec, 1984)

Ogawa, Rodney T. ve Ann Weaver Hart "The Effect Principal on the Instructional Performance of Schools" *The Journal of Educational Administration* V. XXIII, N.1 (Winter, 1985)

Ogletree, Earl J. Ve Thomas Vernadine *Effect of Leadership Styles of School Administrators on Teacher Evaluation of their Job Performance.* Washington, DC.: ERIC, 1990

Pitner J.Nancy ve Charter Jr. *Principal Influence on Teacher Behavior: Substitutes for Leadership.* Washington, DC: ERIC, 1984.

Sezer, Birkan Uysal. "Yönetim Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi", *Amme İdaresi Dergisi* 18 (1) 1985.

T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı *Eğitim Yönetimi Seminer Notları* Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1986.

Taylor, Edward E. "A Plan of Improving School Climate "Nasp *Bulleten* V.37 N.516 (April, 1989).

Thompson, Bruce, *Refinement of the Administrator Professional Leadership Scale.* Washington, DC: ERIC, 1974.

Ward, James Gordon ve Alexandra Hildebrand. "W.II Legislative Mandates For Instructional Leadership Improve The Schools?" *Nasp Bulletin* V.72 N.510 (October, 1988).