

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİNİN İNCELENMESİ¹

Zehra KESER ÖZMANTAR

Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi

Yunus Emre ÇETİN

Makale Gönderme Tarihi: 31.07.2016 Makale Kabul Tarihi: 10.03.2017

Özet

Bu araştırmanın amacı; 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun gereğince temel eğitim kurumlarında göreve yeni başlayan ve görev süresi uzatılan yöneticilerin liderlik becerilerini gösterme düzeylerinin öğretmen algılarına dayalı olarak farklı değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırmaya, Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki 32 ilkokul ve 8 ortaokuldan 807 öğretmen katılmıştır. Veriler, Turan tarafından 2010 yılında geliştirilen, Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Yapılan çalışma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Verilerin analizi aşamasında, normallik testleri yapılmıştır. Yapılan parametrik ve parametrik olmayan analizler sonucunda, ölçek geneline bakıldığında öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik rollerini “sık sık” sergilediklerini düşünmektedirler. Cinsiyet, yaş, mezuniyet, kıdem, aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında ölçek geneli ve alt boyutlarında anlamlı fark görülürken branş değişkeninde anlamlı farklılık görülmemiştir. Yöneticiyle çalışma süresi değişkeni bakımından göreve yeni başlayan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algılarının görev süresi uzatılan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algılarına göre daha olumsuz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Becerileri, Okul Müdürleri, Temel Eğitim.

AN INVESTIGATION INTO THE LEADERSHIP SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS AT ELEMENTARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

The aim of the study is to investigate the leadership skills of those school principals whose task duration is extended in or newly assigned to elementary education institutions within the scope of National Education Basic Law (numbered 6528) and law on the amendment of certain legislative decrees. School principals' leadership skills are examined on the basis of teacher perceptions with certain variables. The study adopts a descriptive research approach with a survey method. The participants of the study were 807 teachers from 32 primary and 8 secondary schools in the district of Şahinbey, Gaziantep. Data collection tool was Effective Leadership Qualities Scale developed by Turan in 2010. While analyzing the data, normality tests were used. When the results of parametric and nonparametric analyses, teachers feel that school principals demonstrate leadership roles “often”. When the scale was evaluated holistically and at subscale levels, there were significant differences on the variables of gender, age, graduation, seniority, working-years spent in the same school. Yet, there was no significant difference in the branch

¹ Bu çalışma, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

variable. In respect to the duration of working with the principal variable, it is found that perceptions of newly assigned principals to the office are more negative than the ones whose task duration is extended.

Key Words:Leadership Skills, School Principals, Elementary Education.

Giriş

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar (Bredeson, 2000; Trail, 2000; Harvey ve Holland, 2011; Waldron, McLeskey ve Redd, 2011) sistemde çok önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin başarısını en çok etkileyen etkenin okul yöneticisi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinin öğretmen başarısına olan etkisi okulun başarısına da yansımaktadır (Şahin, 1997: 2). Günümüzde eğitim kurumlarının etkili ve başarılı bir şekilde hedeflere ulaşabilmeleri için eğitim yöneticilerinin uzmanlık ve yetenek gerektiren becerilere vâkıf olmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin sergilediği liderlik becerileri büyük önem taşımaktadır.

Liderlik, özellikle okul gelişimi, değişim ve sürdürülebilirlik bağlamlarında güncel olarak ve yoğun bir biçimde tartışılmaya devam etmektedir (Fink, 2005; Bush ve Glover, 2014; Dennis, 2014; Heystek, 2016; Leithwood, 2016). Lussier ve Achua (2010), farklı alanlarda yapılan çalışmaları ve liderliğin karmaşık bir yapıya sahip olmasını gerekçe göstererek evrensel bir liderlik tanımının olmadığını ifade etmekle birlikte liderliği, örgütsel amaçlara ulaşmak için değişim yoluyla liderleri ve takipçilerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Oğurlu'nun (2012: 10) araştırmasına göre; kimileri liderliğin tanımının zor olduğunu; fakat liderliği insanlarda gözlemlenmenin kolay olduğunu belirtmektedir. Liderlik kelimesi birçok kişi için farklı anlamlar çağrıştırmaktadır. Bu farklılık, liderlik kavramının; lideri, izleyenlerini ve durumu içeren karmaşık bir görüngü olmasından kaynaklanmaktadır. Jameson (2008), liderliği beş basamakta tanımlamıştır. Liderlik ilk olarak örgütler için kalıcı bir vizyon oluşturma bunu yorumlama ve devam ettirmektir. İkinci olarak liderlik değerler, ahlaki olgular ve misyonun korunması için bir rehber gibi davranma sürecidir. Çağdaş eğitim yönetimi anlayışı, okulları "dönüşen örgütler", müdürleri ise "dönüşümsel lider" olarak değerlendirmektedir (Celep, 2000). Üçüncü olarak liderlik kurumun değişimi ve gelişimini sağlayarak onu geleceğe hazırlamadır. Dördüncü basamakta liderlik çalışanlar arasında iletişimi ve kültür akışını devam ettirmektir. Son aşamada liderlik, kurumun etkili yönetimini sağlayacak kolaylıklar, planlar yapmak ve stratejik amaçlar ortaya koymaktır.

Liderlik Becerileri

Liderlik tanımlarındaki farklılıklar temelinde farklı liderlik türlerine duyulan ihtiyaçlardan ve liderlik göstermesi beklenen kişilerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Liderde bulunması gereken özellikler üzerine yapılan tartışmalar binlerce yıl öncesine kadar gitmektedir. Xenophon, Cyropaedia adlı eserinde ideal bir liderin sahip olması gereken özellikleri ölçülülük, adalet, zekilik, cana yakınlık, zariflik, insancıl olmak, anlayışlılık, yardımseverlik, cesaret, asalet, cömertlik, saygılı olmak olarak ifade etmiştir. Bu noktada İbn Haldun, Mukaddime adlı eserinde devlet ile hükümdar arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu söylemiştir. İbn Haldun'a göre devletin

büyüyüp gelişmesi, olgunluğa ermesi ve halkın yönetiminden hoşnut olup onu desteklemesi hükümdara bağlıdır. Bunun için hükümdarın halkın iyiliğini düşünmesi, onlara karşı yumuşak ve affedici olması gerekmektedir (Azarkan, 2003). Aristo da liderin özelliklerini adaletli, hoşgörülü, sabırlı ve cesur olmak olarak belirtmiştir (Adair, 2002).

Bir eğitim lideri olan okul yöneticilerinden beklentiler de sadece okulun fiziki koşullarını onarma ve iyileştirmeden öte; kurumunun akademik başarısını artırma, çalışanlarıyla olan iletişimini geliştirme, değişimi teşvik etme ve çalışanları etkileme yoluyla onları kurumun hedeflerine yönlendirme davranışları olarak sıralanmaktadır. Bu noktadan hareketle etkili liderlerde iletişim kurabilme, demokratik ve hoşgörülü olma, heyecanlı olma, vizyon sahibi olma, güvenilir olma, örnek olma ve pozitif olma gibi niteliklere sahip olması beklenmektedir.

İletişim Kurabilmek

Okul toplumunun lideri olan yöneticilerin iletişim yeterliliklerine sahip olması etkili bir iletişim (Açıklalın ve Turan, 2015) ve örgüt etkililiğini sağlamak için (Bursalıoğlu, 2010) temel bir başlangıç noktasıdır. Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle eğitim yöneticilerinin iletişime açık olmaları, çalışanlar tarafından gelen mesajları dikkatli algılamaları ve iletişim sürecinde geribildirim yapmaları çok önemlidir. Uygur'a (2014) göre yönetici; çalışanların kendi içindeki iletişimi gözlemler, doğal iletişim gruplarını okulun amaçları gerçekleştirmede kullanır. Okulda neler olup bittiğini bilen ve öğretmenleri bilgilendiren, yaşanan bir sorunu görmezden gelmeyen, çözüm bulmaya yönelen ve yönelten yönetici öğretmenlerin verimini artırır, okulda başarıyı sağlar.

Demokratik ve Hoşgörülü Olmak

Demokratik liderler ve birlikte çalıştığı kişiler sosyal bir grup olarak hareket ederler (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Demokratik liderler yönetim yetkilerini çalışanlarla paylaşarak yönetim sürecinde görev paylaşımı yapar ve birlikte çalıştıkları kişileri daha kolay denetlerler (Deliveli, 2010: 15). Ayrıca toplumun, ilgi ve ihtiyaçlarındaki değişimler okullarında amaçlarını sürekli gözden geçirmesi ve yeniden tanımlanmasını gerektirir. Bu sebeple, eğitim konusunda ilgili paydaşların amaç belirleme sürecinde yer alması öngörülmektedir (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yöneticilerinin çalışanları karar alma mekanizmasına dahil etmeleri iletişim sürecinin sağlıklı işlenmesini sağlayacaktır. Çünkü demokratik bir ortamda farklı fikirler belirtilir, yeni yöntem ve teknikler aranır ve değişime karşı direnç olmaz, çalışanlar yapılacak olumlu değişmeyi engellemez.

Heyecanlı Olmak

Türk Dil Kurumu heyecanı "Sevinç, korku, kızgınlık, üzüntü, kıskançlık, sevgi vb. sebeplerle ortaya çıkan güçlü ve geçici duygu durumu" olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde verim makinelerle ile değil insan davranışlarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar. Çünkü verim bir

heyecan işidir (Alıç, 1996: 17). Kabakçı (2016) çalışmasında yaşama enerji ve heyecanla yaklaşma, işleri yarım yapmama, yaşamı bir macera gibi canlı ve aktif yaşama gibi özellikleri yaşam coşkusu karakterine dahil etmekte ve bir erdem olarak göstermektedir. Liderlerin de karşılaştıkları problemlere karşı alternatif çözüm üretebilmeleri, farkındalık ve hassasiyete sahip olmaları diğer yöneticilerden kendilerini ayıran bir özelliktir.

Vizyon Sahibi Olmak

Etkili okullarla ilgili yapılan çalışmalarda etkili liderlerin özellikleri arasında vizyon sahibi olmaları (Çıfci, 2009; Kuşaksız, 2010; Şişman, 2013) ve vizyonu aktarabilmeleri (Çubukçu ve Girmen 2006; Kaplan, 2008; Şişman, 2013) gösterilmektedir. Vizyon sahibi olan liderler, kurum için önemli kararlar almadan önce yapılacak hamlenin kuruma olan etkisini büyük ölçüde görebilen liderlerdir. Bunun için kurumun tüm yönleriyle çok iyi tanınması ve ihtiyaçların net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir bir kaliteyi yakalayabilmek için okul amaçları ile çalışan ihtiyaçları arasında denge kurulmalıdır (Erdoğan, 2000). Yöneticisinin gerçekçi ve vizyon sahibi olduğuna dair izler gören çalışanlar, eğitim faaliyetlerine ve yönetime katılmaya daha istekli olabilirler. Kurumda vizyon konusunda kendilerinin de belirleyici olduklarını bilen çalışanların motivasyonu artacaktır ve vizyona ulaşmada birlikte hareket edebilme imkanı olacaktır.

Güvenilir Olmak ve Güvenmek

Örgütsel güven, kolektif güven sonucu oluşur ve örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlıdır. Güven bireye özgüdür fakat, örgütsel güven örgütün tamamını kapsar (Demirel, 2008: 181). Yöneticiler, kaynaklarını, örgütü etkin hale getirmek için kullanmalıdırlar. Çalışanlar ve yönetici arasındaki karşılıklı güven, olumlu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgüte güvenir hale gelmesinde ve örgütsel bağlılıklarını artırmada, yöneticilerine duydukları güven çok önemlidir (Topaloğlu, 2010: 45). Ayrıca eğitim kurumlarında lider ve çalışanlar arasında güven eksikliği olduğunda çalışanlar, kendilerini savunma ve birbirleriyle daha az iletişime geçme davranışları sergileyebilirler. Böyle bir ortamda örgütsel amaçlara ulaşmak güçleşir, hedeflere ulaşmada çalışanlar birlikte hareket etmek istemezler ve liderin çalışanlarını etkileme oranı düşebilir. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin ve çalışanlarının her şeyden önce birbirlerinin özelliklerini iyi bilmeleri ve güven ortamının oluşturulması büyük önem arz etmektedir.

Örnek Olmak

Eğitim yöneticilerinin, gerek çalışanlarından beklediği davranışların sorunsuz olması gerekse çalışanların kurumun işleyişine yönelik uygulamalara ilişkin yapılan/yapılacak değişikliklere direnç göstermemesi için örnek olma davranışları sergilemelidir. Özcan ve Polat (2016) çalışmasında değer kazandırma yöntemi olarak rol model olmayı öne çıkarmaktadır. Ünal'ın (2004) yaptığı araştırma sonuçları da yöneticilerin, çalışanlara yapılması gerekenlerle ilgili "örnek olma" davranışları sergilemek yerine açıklama yollarını tercih ettiklerini ortaya koymakta ve bu çalışanlar

tarafından olumsuz bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Her iki çalışma da yalnızca söylemlerle değil, aynı zamanda davranış boyutunda da yöneticilerin çalışanlarını etkilemesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Pozitif Olmak

Cameron'a (2008) göre pozitif liderlik, pozitif performansı arttırmaya teşvik eden, pozitif performansı arttırmanın yollarını arayan ve çalışanların erdemlilik, saadet, mutluluk gibi olumlu duygularının ortaya çıkmasını sağlayan liderlik olarak tanımlanmaktadır. Pozitif liderlik organizasyonu olumlu yöne çeker ve çalışanları olumlu yönde teşvik eder. Organizasyonda erdem, saadet, mutluluk gibi duyguların ortaya çıkmasını sağlar. Pozitif liderler, pozitif organizasyon yapıları oluşturmaya odaklanırlar ve yüksek performans için gerekli olan prensipleri ortaya koyarlar (Cameron, 2008:13'den aktaran Savur, 2013). Liderlerin yeterliliklerini açıkça ve kolaylıkla sergileyebilmeleri içinde pozitif olmaları, olaylara bakış açıları çok önemlidir. Çünkü bir şeyleri başarmaya inancı olmayan bir lider, çalışanlarını da motive edemez.

Türkiye'de Okul Yöneticisi Atanma Süreci

Eğitim kurumlarını başarıya ulaştıracak olan yöneticilerin liderlik becerilerini sergilemenin yanında yetiştirilmeleri ve atanmaları da büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir. Sarıtaş'a (1991) göre genel olarak yöneticilik ve aynı zamanda da eğitim yöneticiliği bir takım rollerin gerektirdiği sorumlulukları karşılayabilme anlayışına dayanır. Bu yönüyle yöneticilik, herkes tarafından yapılabilecek sıradan iş olmanın ötesinde, konuyla ilgili uzmanlık gerektirmektedir. Dolayısıyla eğitim yöneticiliği, yönetim alt yapısı olan, insanı merkeze alan ve nesnel kurullarla yapılan bir alan olarak nitelendirilebilir.

Türkiye'de yönetici atamaları belirli mevzuatlara uygun olarak yapılmaktadır. Ancak bu mevzuatların, dolayısıyla yönetici atama ölçütlerinin sık sık değişmesi hem yöneticiler hem de yönetilenler açısından ciddi bir güvensizlik ve belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Yalnızca 2000'li yıllardan itibaren uygulanan yönetici atama mevzuatlarına odaklanıldığında dahi 1999, 2004, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014, 2015 ve 2016 yıllarında toplam 10 kez okul müdürü atamaları konusunda değişiklik yapıldığı görülmektedir.

Okul müdürü ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri ile ilgili son yıllarda yapılan en ciddi değişiklik 2014 yılında yaşanmıştır. Buna göre okul müdürü ve müdür yardımcılarında dört yıl ve daha fazla görev süresi olanlar, değerlendirme komisyonu tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda 75 ve üzeri puan alamadıkları takdirde, 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (çalışmada bundan sonra yalnızca 6528 sayılı kanun ifadesi kullanılacaktır) gereğince yöneticilik görevleri sona ermektedir. Değerlendirme komisyonunda iki ilçe millî eğitim müdürü ve iki şube müdürü görev almaktadır. Komisyon; müdür adaylarına yapacağı sınavda adayların iletişim becerilerine, özgüven ve ikna kabiliyetine, genel kültür bilgisine, mevzuat

bilgisine, temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyine ve analitik düşünme becerisine ilişkin değerlendirmeler yapmaktadır (Resmi Gazete, 2014/29026).

6 Ekim 2015 tarihinde yapılan değişiklikle birlikte de okul müdürü ve müdür yardımcıları görevlendirmelerinin iki aşamalı yapılmasına karar verilmiştir. Öncelikle müdür adaylarının eğitim durumu, ödül, ceza ve hizmet yıllarına göre puanlama yapılmasına; değerlendirme sonucunda en yüksek puana sahip 3 katı adayın sözlü sınava alınmasına karar verilmiştir. Müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için yazılı sınav şartı getirilmiştir. Müdürlükte ise sözlü sınava katılmaya hak kazanabilmek için değerlendirme formundan alınacak puan esas olacaktır. Önceki yönetmelikte yer alan, tüm eğitim paydaşlarının puan verdiği ama esas olarak Millî Eğitim Bakanlığı (MEB)'in atadığı yöneticilerin puanlarının esas alındığı uygulamaya son verilmiştir (Resmi Gazete, 2015/29494).

2015 yılında müdür ve müdür yardımcılarının değerlendirmelerine ilişkin uygulama değişikliğine gidilmesine rağmen 2014 yılındaki getirilen görev süresine ilişkin değişiklik 2016 yılında da geçerliğini korumaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Kılavuzu'nda "Eğitim kurumu yöneticilerinden, 2015-2016 ders yılı sonu itibarıyla aynı eğitim kurumunda aynı unvanda toplam dört yılını dolduranlar ile aynı eğitim kurumunda aynı unvanda toplam sekiz yılını dolduran yöneticilerin yöneticilik görevi sona erecektir." ifadesi yer almaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016). Kısaca, 2014 yılından sonra müdür ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde ufak değişiklikler olsa dahi dörder yıllık görevlendirme işleyişine devam edilmektedir.

Yönetici atamasına ilişkin usul ve esaslarda yapılan değişiklikler gerek bu göreve atanarlarda gerekse bu kişilerle birlikte çalışanlar üzerinde olumlu/olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu araştırmanın amacı da, 14/03/2014 tarihli ve 6528 sayılı kanun gereğince temel eğitim kurumlarında göreve yeni başlayan ve görev süresi uzatılan yöneticilerin liderlik becerilerini gösterme düzeylerinin öğretmen algılarına göre incelenmesidir.

MEB tarafından yapılan değişiklikler dolaylı ya da doğrudan yaklaşık bir milyon öğretmeni ve yirmi beş milyon öğrenciyi etkilemektedir. 6528 sayılı kanun da okul müdür ve müdür yardımcılarının tamamı ile okullarında yönetici değişikliği yaşayan birçok öğretmen, veli ve öğrenciyi yakından ilgilendirmektedir. Bu değişikliklerle birlikte birçok okulda halihazırda görev yapan müdürlerin yerine yeni okul müdürleri görevlendirilmiştir. 6528 sayılı kanunun hiçbir yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin okul müdürü olmalarının yolunu açmıştır. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının görevlendirilme süreçlerine ilişkin bu değişiklikler gerek kamuoyunda gerek eğitim camiasında, gerekse akademik çalışmalarda ciddi bir gündem oluşturmaktadır. Ancak bu noktada yapılan alanyazın taramasında (Akkaş ve Akkaş, 2015; Baloğlu, 2014; Bozbayındır ve Kalman, 2014; Demirçelik, 2014; Yıldırım, 2014) öğretmenlerin yeni atanan ve görev süresi uzatılan yöneticilerin liderlik becerilerini ortaya koymalarına ilişkin bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla 6528 sayılı

kanunun eğitim paydaşlarına olan etkisinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Araştırma bulguları ile ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik yeterlik düzeyleri ortaya konulmaya çalışılacaktır, dolayısıyla mevcut durumu ortaya çıkarması açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Böylece araştırma 6528 sayılı kanunun çıktılarının kesitsel olsa da görülmesine yardımcı olacaktır.

Özel ve kamu kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik davranışı gösterme düzeylerinin öğretmen ve/veya öğrenci algılarına göre farklı değişkenler açısından değerlendirilmiştir (Aybek, Titiz ve Gümüşay, 2014; Çelik, 2006; Çetin, 2009; Dirican, 2007; Gündüz ve Balyer, 2012; Karaevli, 2013; Kılıç, 2006; Memişoğlu, 2006; Şahin, 2015; Uzun, 2008; Yıldırım, 2007). Bu çalışmada ise temel araştırma problemi “İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu temel sorunun detaylandırılmasında (i) Cinsiyet, (ii) Branş, (iii) Yaş, (iv) Mezun olunan okul, (v) Kıdem gibi katılımcıların demografik özelliklerinin okul müdürlerinin liderlik becerilerini algılamalarına ilişkin fark olup olmadığı incelenmiştir. Bununla birlikte (vi) Aynı okulda çalışma süresi ile öğretmenlerin kaç yıldır aynı okulda çalıştıkları (vii) Aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeni ile de okul müdürlerinin görev süresinin uzatılıp uzatılmadığı yani 6528 sayılı Kanun uyarınca yeni atanan ya da görevine devam eden bir okul müdürü olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.

Yöntem

Yapılan çalışma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2010:77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 252 ilkokul ve ortaokul oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ölçüt örneklemede önceden belirlenmiş özellikleri taşıyan örneklem grubuyla çalışılır. Söz konusu özelliklere yönelik ölçütler, araştırmayı yapacak kişi veya kişilerce oluşturulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 112). Örneklem grubu oluşturulurken dikkate alınan ölçütler, eğitim yöneticilerinin, bulunduğu eğitim kurumunda görev süresi uzatılması ve ilk atama veya yeniden görevlendirme yoluyla görev yapıyor olmalarıdır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Gaziantep ili Şahinbey İlçe merkezindeki (MEB tarafından 10 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan 'Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik' gereği) görev süresi uzatılan 4 ortaokul ve 16 ilkokul ile göreve yeni başlayan yöneticilerin bulunduğu 4 ortaokul ve 16 ilkokul olmak üzere toplam 40 okul oluşturmaktadır. Araştırma yapılan okullarda görev yapan 1665 öğretmenden 807 tanesi araştırmaya katılmıştır. (Büyüköztürk, vd, 2013: 95)'ün örneklem büyüklüğü belirleme formülüne göre 313 öğretmene ölçeğin uygulanması yeterli iken 850 öğretmene ölçek uygulanmıştır.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak Turan ve Ebiçlioğlu (2002) tarafından geliştirilen ve daha sonra Turan (2010) tarafından yeniden düzenlenen “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği (ELNÖ-R)” kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde alan taraması sonucunda etkili liderlerin özelliklerine ilişkin araçlar incelenerek 68 soru maddesi hazırlanmış ve yapılan pilot çalışmaların sonucunda “Etkili Liderlerin Nitelikleri” konusunda 7 boyutta (Heyecanlı Olmak, İletişim Kurabilmek, Vizyon Sahibi Olmak, Güvenilir Olmak ve Güvenmek, Örnek Olmak, Demokratik ve Hoşgörülü Olmak, Pozitif Olmak), 40 maddelik, iç geçerlilik değeri 0.98 olan bir ölçek geliştirilmiştir (Turan, 2010). Her bir sorunun karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere daima (5), sık sık (4), ara sıra (3), çok ender (2), asla (1) şeklinde seçenekler verilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri $\alpha = .971$ çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Veriler 2014-2015 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde uygulama izinleri alınarak toplanmıştır. Okul müdürlerine araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilerek ölçeğin uygulanması için gerekli kolaylığı göstermeleri istenmiştir. Veri toplama araçları seçilen okullardaki öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak çoğaltılmış ve bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplam 850 ölçek öğretmenlere uygulanmış ancak 12’si geri dönmemiştir. Geri dönen ölçeklerden 31 tanesi ise geçersiz sayılmıştır. Sonuç olarak 807 ölçek araştırmaya dâhil edilmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS 17 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örneklemdaki katılımcıların profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda; frekans ve yüzde dağılımı hesaplamaları yapılmıştır.

Liderlik becerilerinin farklı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle varsayımlar test edilmiştir. Her bir alt grupta varyansların homojen olduğu ve verilerin normal dağıldığı durumlarda değişken sayısına göre bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizi (ANOVA); varyansların homojen dağılmadığı durumlarda Mann-Whitney U (MWU) ve Kruskal Wallis-H (KWH), testi uygulanmıştır. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde ilkököl ve ortaokul müdürlerinin liderlik becerilerini gösterme düzeyleri öğretmen görüşlerine göre incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

Cinsiyet	F	%
Kadın	359	44.5
Erkek	448	55.5
Branş		
Sınıf öğretmeni	624	77.3
Branş öğretmeni	138	22.7
Yaş		
20-24 arası	35	4.3
25-29 arası	140	17.3
30-34 arası	238	29.5
35-39 arası	214	26.5
40-45 arası	139	17.2
46 ve üzeri	41	5.1
Mezun olunan okul		
Eğitim Enstitüsü	14	1.7
Eğitim Fakültesi	719	89.1
Fen-Edebiyat Fakültesi	31	3.8
Lisansüstü	22	2.7
Diğer	21	2.6
Mesleki kıdem		
0-5 yıl	179	22.7
6-10 yıl	305	37.8
11-15 yıl	157	19.5
16-20 yıl	96	11.9
20-25 yıl	45	5.6
26 yıl ve üzeri	25	3,1
Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi		
1 yıl	133	16.5
2 yıl	223	27.6
3 yıl	207	25.7
4 yıl	115	14.3
5 yıl	58	7.2
6 yıl ve üzeri	71	8.8
Görev Yapan Müdürle Birlikte Çalışma Süresi		
1 yıldan az	399	49.4
1 yıldan fazla	408	50.6

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde kadın ve erkek sayıları ile görev yapılan müdürle bir yıldan az ve fazla çalışma süresi bakımından yüzdelerin yarı yarıya olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların yarısına yakını (%56) 30-39 yaşları arasında iken büyük çoğunluğu sınıf öğretmeni (%77) olup eğitim fakültesi (%89) mezunudur. 305 öğretmen meslekteki 6-10 yılını çalışırken 25 öğretmenin 25 yıl ve üzerinde öğretmenlik deneyimi vardır. Son olarak görev yaptıkları okulda ilk yılını çalışan öğretmenlerin oranı %91.'dir.

Araştırmanın temel problemi olan "İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?" sorusuna ilişkin öğretmen algılarına göre elde edilen bulgulara Tablo 2'de yer verilmiştir.

Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, öğretmenlere göre ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürleri liderlik becerilerini sık sık ($x=3,43$) sergilemektedirler Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarına bakıldığında ise en yüksek ortalamanın "heyecanlı olmak" boyutuna ait olduğu ($x=3,53$) en düşük ortalamanın ise "demokratik ve hoşgörülü olmak" ($x=3,35$) ve "örnek olmak" ($x=3,39$) boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Liderlik Becerileri	Madde sayısı	\bar{X}	Ortalama puana denk gelen algı düzeyi	ss
Ölçek Geneli	40	3,43	Sık sık	,84
Heyecanlı Olmak	3	3,53	Sık sık	,96
İletişim Kurabilmek	7	3,46	Sık sık	,83
Vizyon Sahibi Olmak	7	3,47	Sık sık	,82
Güvenilir Olmak ve Güvenme	7	3,43	Sık sık	,78
Örnek Olmak	4	3,39	Ara sıra	,79
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	7	3,35	Ara sıra	,81
Pozitif Olmak	5	3,41	Sık sık	,85

Ölçek genelinde ve alt boyutlarda ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle okul müdürlerinin çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği demokratik ve hoşgörülü olma ve örnek davranışlar sergileme konusunda eksikliklerinin olduğu aynı zamanda mesleki bilgi ve becerilerin yanında istekli olma, heyecanlı olma gibi okul müdürlerinden beklenen kişisel niteliklere sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt problemi olan cinsiyet değişkenine göre ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmakta midir? Sorusuna cevap aramak amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	T	p
Kadın	359	3.52	.87	2.686	.007
Erkek	448	3.36	.81		

Cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < .05$). Buna göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik becerilerini daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşündükleri görülmektedir.

İkinci alt problem olan “Branş değişkenine göre ilkököl ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunu değerlendirmek Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Branş Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Branş	N	Sıralama ort.	U	p
Sınıf öğrt.	624	3.37	54912.00	.431
Branş öğrt.	138	3.31		

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarının okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algılarında bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ($p > .05$).

Üçüncü alt problemde yer alan yaş değişkeninin okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergilemelerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını bulmak için yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: Yaş Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş değişkeni	N	Sıralama ort.	χ^2	sd	p	Fark
20-24 arası(1)	35	508.66				
25-29 arası(2)	140	316.75				
30-34 arası(3)	238	428.41	39.770	5	0.000	1-2
35-39 arası(4)	214	377.6				
40-45 arası(5)	139	446.7				
46 ve Üzeri(6)	41	466.7				

Tablo 5’te okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergilemeleri ile araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 20-24 yaş (=508.66) ve 25-29 yaş (=316.75) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarının en olumlu olduğu grubun 20-24 yaş grubu olduğu, okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algılarının en olumsuz olduğu grubun 25-29 yaş grubu olduğu gözlenmektedir.

Mezuniyet değişkeninin ilkököl ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde anlamlı farklılık

gösterip göstermediğini inceleyen dördüncü alt problemin analizi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Mezuniyet Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Mezuniyet	N	\bar{X}	ss.	F	p	Fark
Eğitim Enstitüsü(1)	14	3.82	.87			
Eğitim Fakültesi(2)	719	3.40	.83			
Fen-Edebiyat Fakültesi(3)	31	3.65	.82	2.469	0.043	1-2
Lisansüstü(4)	22	3.58	1.00			
Diğer(5)	21	3.76	.95			

Tablo 6'da yer alan ANOVA sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin mezuniyet durumu ile okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ($p < .05$). Farkın kaynağını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin ($=3.40$) algılarının eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlerin algısından ($=3.82$) daha düşük olduğu görülmüştür.

Beşinci alt problemde araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemi ile okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıları arasındaki anlamlılığı test etmek için ANOVA testi yapılmıştır ANOVA testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Kıdem Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	ss.	F	p	Fark
0-5 yıl (1)	179	3.33	.89			
6-10 yıl (2)	305	3.36	.80			
11-15 yıl (3)	157	3.47	.80			
16-20 yıl (4)	96	3.63	.87	2.950	.012	5-1
20-25 yıl (5)	45	3.70	.95			
26 yıl ve üzeri (6)	25	3.52	.80			

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemi ile okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür ($p < .05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Tukey testi sonucuna göre 0-5 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenler ($=3.33$) 20-25 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlere ($=3.70$) göre okul müdürlerinin liderlik becerilerin daha düşük düzeyde gösterdiklerini düşünmektedirler.

Altıncı alt problemin değişkeni olan aynı okulda çalışma süresinin öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algıları arasında fark oluşturup oluşturmadığı tespit etmek için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 8: Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Görev yapılan okuldaki hizmet süresi	N	Sıralama ort	χ^2	sd	p	Fark
1 yıl (1)	133	421.56				
2 yıl (2)	223	400.15				
3 yıl (3)	207	375.34	14.145	5	.015	6-3
4 yıl (4)	115	390.45				
5 yıl (5)	58	401.64				
6 yıl ve üzeri (6)	71	490.62				

Tablo 8 araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkenleri ile okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergilemeleri arasında anlamlı bir olduğunu göstermektedir ($p < .05$). Gözlenen bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann-Whitney U testi ile ikili karşılaştırma yapılmıştır. Farkın 6 yıl ve üzerinde aynı okulda çalışan öğretmenler (=490.62) ile 3 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler (=375.34) arasında olduğu hesaplanmıştır.

Son olarak görev yapan müdürle birlikte çalışma süresi değişkeni ile okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergileme düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için veriler üzerinde bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 9'dadır.

Tablo 9: Görev Yapan Müdürle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından Liderlik Becerilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Görev yapan müdürle birlikte çalışma süresi	N	\bar{X}	ss	t	p
1 yıldan az	399	3.29	.73	.070	.000
1 yıldan fazla	408	3.43	.94		

Yapılan t-testi sonucu ile aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeninin okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı fark yaratan bir etken olduğu belirlenmiştir ($p < .05$). Göreve yeni başlayan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algıları (=3.43) görev süresi uzatılan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algılarından (=3.29) daha düşüktür.

Sonuç , Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürlerinin liderlik becerilerini sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşleri ve bu liderlik becerilerinin cinsiyet, brans, yaş, mezuniyet, kıdem, aynı okulda çalışma süresi ve aynı yöneticiyle çalışma süresi gibi değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmanın temel problemine ilişkin bulgulara bakıldığında, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik becerilerini 3.43 ortalama ile "sık sık" sergilediklerini düşünmektedirler. Ortalama puana denk gelen algı düzeyinin görece olumlu olduğu düşünülse dahi bu sonuç ilkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik becerilerine tam olarak sahip olmadıklarını göstermektedir. Gündüz ve Balyer'in (2012) öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak yaptıkları

araştırmada müdürlerin etkili liderlik davranışlarını 2.84 ortalama ile “ara sıra” gösterdikleri ortaya konmuştur. Bu değer araştırma sonucuna göre oldukça düşüktür. Aybek vd. (2014), ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamayı amaçlayan çalışmalarında okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “her zaman” gösterdiklerini bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışma ile ters düşmekle birlikte örneklem grubunun yalnızca ilkokullar olması dikkat edilmesi gereken bir husustur. Her iki çalışma arasındaki farkın ortaokul müdürlerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışmanın birinci alt problemi olan cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlara bakıldığında kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğine ilişkin algıları erkek öğretmenlere göre daha olumludur. Burada okul müdürlerinin liderlik becerilerinin alt boyutları olan heyecanlı olma, iletişim kurabilme, vizyon sahibi olma, güvenilir olma ve güvenme, örnek olma, demokratik ve hoşgörülü olma ve pozitif olma ile ilgili uygulamalarda kadın öğretmenlere karşı göstermiş olabilecekleri pozitif tutum öğretmenlerin bu şekilde düşünmelerine sebep olabilir. Bu bulgu Gündüz ve Balyer’in (2012) “Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” ile Poyraz’ın (2002) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” adlı araştırmalarla ters düşmektedir. İlgili araştırma bulgularına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini liderlik davranışını gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Aybek vd. (2014), Memişoğlu (2006), Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), Turan ve Ebiçlioğlu’nun (2002) çalışmalarında ise cinsiyet anlamlı fark yaratan bir değişken olarak görülmemiştir.

“Branş değişkenine göre ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusunu çalışmanın ikinci alt problemi olup, katılımcıların sınıf öğretmeni veya branş öğretmeni olmalarının okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algılarında bir farklılık yaratmamaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Memişoğlu (2006), lise müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasında, öğretmen görüşlerinin branş değişkeninin farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır.

Üçüncü alt problem olan yaş değişkenine ilişkin sonuçlara göre, okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin en olumlu algı 20-24 yaş grubu; en olumsuz algı 25-29 yaş grubu öğretmenler arasındadır. Bu durumun, 20-24 yaş grubundaki öğretmenlerin mesleğe yeni başladıkları için yapılacak iş ve uygulamalarda okul müdürüne ve rehber öğretmenine daha çok ihtiyaç duymaları böylece okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin uygulamalarını benimseyip rol model almalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Dördüncü alt problemde mezuniyet durumu değişkeni ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bulgulara göre, eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik becerilerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bu

durumun eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin genellikle ilk görev yerlerinde (kırsal kesimlerde) birçok görevi (doktorluk, mühendislik, veterinerlik vb.) üstlenmelerinden edindikleri tecrübeyle okul müdürlerinin liderlik becerilerini değerlendirmede çok boyutlu bir bakış açısına sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Karaevli (2013) ve Şahin (2015) de çalışmalarında önlisans mezunu öğretmenlerin algılarının lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Kıdem değişkeni çalışmanın beşinci alt problemini oluşturmaktadır. Bulgular, 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen algılarının 20-25 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen algılarına göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu durum, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin değişim ve gelişimi destekleyici uygulamalara daha çok önem verdiklerini, mesleklerinde daha tecrübeli olduklarını böylece liderlik becerilerine ilişkin davranışlarında çalışanlar ile işbirliği içinde olduklarını düşünmeleri ve yıllar içerisinde beklentilerinin düşmesi ile açıklanabilir. Aybek vd. (2014), Gündüz ve Balyer (2012), Memişoğlu (2006), Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) ve Toker'in (2007) çalışmalarında kıdem değişkeni anlamlı bir fark yaratmadığı için araştırma sonuçlarına ters düşmektedir.

Altıncı problem olan aynı okulda çalışma süresi değişkenine ilişkin bulgulara göre algının en olumlu olduğu grup, aynı okulda 6 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenler; en olumsuz olduğu grup ise 3 yıl çalışan öğretmenlerdir. Aynı okulda uzun yıllar çalışan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin algılarının daha olumlu olması, kendilerini okulun bir parçası şeklinde görmeleri ile okul müdürü tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarını görüp daha olumlu değerlendirmeleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın son alt problemi yöneticiyle çalışma süresi değişkeninin ilkökul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesidir. Bulgular göreve yeni başlayan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algılarının görev süresi uzatılan okul müdürlerine ilişkin öğretmen algılarına göre daha olumsuz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu duruma okul müdürlerinin görevlendirilmesinde yazılı sınav uygulamasına 6528 sayılı kanun ile son verilmesi; bunun yerine sözlü sınav uygulamasının getirilmesinin etkisi olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu sonuç göreve yeni başlayan müdürlerin atandıkları yerlerde uyum sürecini tamamlayamamaları ve böylece liderlik becerilerine ilişkin davranışları sergilemede problem yaşadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

6528 sayılı kanuna ilişkin yapılan diğer araştırmalara bakıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Akkaş ve Akkaş (2015), tarafından yapılan "İzmir Buca İlçesindeki Eski ve Yeni Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterliklerinin Öğretmenlerin Bakış Açısından Karşılaştırılması" isimli araştırmaya sonuçlarına göre; göreve yeni başlayan müdürlere ilişkin öğretmen algılarının daha olumsuz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Schmidt, Kosmoski, Pollack (1998) "Acemi Yöneticiler: Kişilik ve İdari Stil Değişiklikleri" isimli çalışmada göreve yeni başlayan yöneticilerin ilk

3 yıl içerisinde kişiliklerinin ve yönetim biçimlerinin nasıl bir değişim gösterdiğini saptamaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda göreve yeni başlayan yöneticiler 3 yıl içerisinde daha az demokratik tutum sergilemeye başlamış ve liderlik becerilerinde olumsuz yönde değişim gözlenmiştir (Akt. Arlı, 2007).

6528 sayılı kanun okul müdür ve müdür görevlendirme yöntemi, görev süresi, performansın değerlendirilmesi ve okul yönetiminin oluşumu bakımından birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Yıldırım (2014) bu değişimin, okulların örgütsel yapısının boyutlarından hangileri üzerinde ve nasıl bir etki yaratabileceğinin ve okulların bürokratik yapısını mı yoksa mesleki yapısını mı daha güçlendireceğinin eğitim yönetimi alanında bir tartışma konusu ve sorun olacağını belirtmiştir. Bozbayındır ve Kalman (2014), tarafından yapılan “6528 Sayılı Kanunla Okul Yöneticisinin Görevlendirmesinde Yapılan Değişikliğe İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” isimli araştırma sonucunda; okul yöneticisi görevlendirme konusunda yasa değişikliğinin siyasi olaylarla bağlantılı olduğu; konuyla ilgili yöneticilerin daha çok olumsuz görüşlerinin olduğu sonucuna somut olarak ulaşılmıştır. Baloğlu (2014) da benzer soruna işaret ederek çözüm yolu olarak 6528 sayılı kanunla hayata geçen MEB okul ve kurum yöneticisi seçme ve atama uygulamasının siyasi manipülasyonlardan uzak, lider yöneticilerin seçimi üzerine inşa edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Konu farklı bir açıdan ele alındığında 6528 sayılı kanun ile okul yöneticilerinin belirli sürelerle görevlendirilmesi ile eğitim yönetimindeki durağanlığın da ortadan kalkacağı düşünülebilir (Demirçelik, 2014). Zira, okul yöneticileri kanunun uygulayıcısı konumunda olup toplum ve öğretmenler nezdinde yasanın olumlu algılanmasını sağlayabilirler. Yıldırım (2014) görevlendirmelerde kriterlerin belli olmaması, kayırmacılık olma ihtimali, sendikaların ve parti il teşkilatlarının yönlendirme yapması gibi konularda endişe duymakla birlikte “performans” ölçütünün görevlendirme açısından vurgulanmış olmasının müdürlerin karar alma sürecinde hata riskini en aza indirmeye, hedeflerin gerçekleştirilmesini en üst düzeye çıkarmaya itebileceğini; okulun yapısında merkezleşmenin azalması ile de yeniliklere uyumun artması beklentisini dile getirmiştir. Sonuç olarak, 6528 sayılı kanuna ilişkin okul müdürü ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde olumsuz algıların varlığına rağmen okul yöneticileri okulun amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcı birer uzman olarak, okulu ve etki alanındaki ilişkileri iyi teşhis edip eyleme geçerek, örgütsel güç kaynakları yerine öncelikli olarak kişisel güç kaynaklarını kullanarak ve nihayetinde etkili liderlik becerileri sergileyerek öğretmenler ve diğer paydaşlar üzerinde olumlu algı oluşturabilirler.

Araştırma bulgularına dayanılarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Yöneticilerin, özellikle örnek olma ile demokratik ve hoşgörülü olma alanlarındaki liderlik becerileri eğitimler ve güncel yayınlarla desteklenmelidir.
2. Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri açısından öğretmenlerden dönüt alacakları bir sistem kurulmalı, böylece liderliğe ilişkin davranışlarını değerlendirme fırsatı sunulmalıdır.

3. Yapılan çalışmada okul yöneticilerinin liderlik becerilerini sergilemelerinde anlamlı farka neden olan değişkenlere dikkat edilerek bu farklılığa neden olan sebepler eğer varsa ayrımcılık yapma boyutuyla değerlendirilmelidir.

4. Konuya ilgi duyan araştırmacılar tarafından farklı veri toplama yöntemleri kullanarak çalışmaya yeni boyutlar eklenebilir.

5. Araştırma sonuçlarına ilişkin karşılaştırmaların yapılmasını kolaylaştırmak için daha geniş bir örneklem üzerinde çalışılabilir.

Kaynakça

Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Adair, J. (2002). *Learning from great leaders, inspiring leadership*. London: Thorogood.

Akkaş, S., ve Akkaş, F. (2015). İzmir Buca ilçesindeki eski ve yeni okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin öğretmenlerin bakış açısından karşılaştırılması. 7. *Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, (20-22 Mayıs 2015)* İzmir.

Arılı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Aybek, B. ve Titiz, H. Gümüştay T. (2014). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 342-355.

Azarkan, E. (2003). İbn Haldun'un devlet görüşü yönetimler döngüsü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4.

Baloğlu, N. (2014). Eğitim kurumlarına yönetici seçmede bir karar destek sistemi: analitik hiyerarşi süreci, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2) 297-313

Bozbayındır F. ve Kalman, M. (2014). 6528 sayılı kanunla okul yöneticisinin görevlendirmesinde yapılan değişikliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. 9. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. (8-10 Mayıs 2014) Siirt*.

Bredeson, P. V. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of in-Service Education*, 26(2), 385-401.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.

Bush, T. & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School leadership and management* 34(5),553-571.

Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Celep, C. (2000). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çelik, B. (2006). *Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Çetin, M.(2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Çifci, Ç. (2009). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları (Eyüp ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi İstanbul.

Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Demirçelik, E. (2014). Okul yöneticilerinin belirli sürelerle görevlendirilmesi eğitim yönetimindeki duraganlığı kaldırılabilir mi? 9. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. (8-10 Mayıs 2014) Siirt*.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2):179-194.

Dennis, R. (2014). Improvised performance: Nurturing natural leadership. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 11(2):108–124.

Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve öğrencilerin liderlik algılamaları üzerine bir alan araştırması: Ankara ili lise ve dengi okullar uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi, Ankara.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Fink, D. (2005). *Leadership for mortals. developing and sustaining leaders of learning*. California: Thousand Oaks, Paul Chapman.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2), 237-253.

Harvey, J. & Holland, H. (2011). *The school principal as leader: guiding schools to better teaching and learning*. The Wallace Foundation.

Heystek, J. (2016). Educational leadership and organisational development and change in a developing country. *South African Journal of Education*, 36(4),1-3.

İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2):1-23.

Jameson, J. (2008). *Leadership: professional communities of leadership practice in post-compulsory education*. Bristol: The Higher Education Academy.

Kabakçı, ö. F. (2016). Karakter güçleri ve erdemli oluş: Güçlü yanlara-dayalı

psikolojik danışma ve değerler eğitimine yeni bir yaklaşım. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 6(45), 25-40.

Kaplan, F. (2008). *Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerini karşılama düzeyi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karaevli, Ö. (2013). Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 35-52.

Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Kuşaksız, N. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Üsküdar ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Konya.

Leithwood, K. (2016). Leadership and policy in schools. *Department-Head Leadership for School Improvement*, 15(2), 117-140.

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2010). *Leadership theory, application and skill development*. Cengage learning.

MEB (2016). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme kılavuzu*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 179-189.

Oğurlu, Ü. (2012). *Liderlik becerilerini geliştirme programının üstün zekâlı olan ve olmayan öğrencilerin liderlik becerilerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Özcan, A. ve Polat, S. (2016). Öğretim elemanlarının öğrencilerde görmek istediği değerler. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1), 138-149.

Poyraz, H. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Resmi Gazete (2014). *Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete.

Resmi Gazete (2015). *Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete.

Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon

Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Şahin, S. (1997). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Şahin, Z. C. (2015). *Okulöncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi İstanbul.

Şişman, M. (2013). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 274-298.

Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Trail, K. (2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform. *CSR Connections*, 1(4), <http://eric.ed.gov/?id=ED451604> (Erişim Tarihi: 16.06.2014)

Turan, S. (2010). *Etkili liderlerin nitelikleri çalışması*. Basılmamış Rapor, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir.

Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8 (3) 444-458.

Uygur, G. (2014). *İlk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Ünal, S. (2004). Öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi, *Milli Eğitim Dergisi*, 140, 24-32.

Waldron, N. L., McLeskey, J. & Redd, L. (2011). Setting the direction: the role of the principal in developing an effective, inclusive school, *Journal of Special Education Leadership*, 24(2), 51-60.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zehra KESER ÖZMANTAR, Yunus Emre ÇETİN

Yıldırım, D. (2007). *Öğretmenlerin algıları açısından eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, K. (2014). Mekanik-organik örgütsel yapı değişkenleri perspektifiyle 6528 sayılı kanunun okulların örgütsel yapısında yaratabileceği değişimin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 359-391.