

T.C.
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

112790

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YETERLİK STANDARTLARINA
İLİŞKİN EĞİTİMCİLERİN GÖRÜŞLERİ

112790

Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Hasan Ferhat Güngör
Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ali İlker Gümüşeli

İstanbul 2001

T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖNSÖZ

Bu araştırma, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ve gelişmiş bazı ülkelerde ilk ve ortaöğretim kademelerinde görev yapmakta olan okul müdürü ya da yöneticilerinin seçilmelerinde esas alınan yeterliklere temel oluşturan ve bu yeterlikleri belirleyen "okul yöneticisi standartları" hakkında Türkiye'deki eğitim uygulamacıları ve akademisyenlerin görüşlerini belirleyerek; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet vermekte olan ilköğretim okullarında görev alan ve alacak okul müdürü ve yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi, atanması ve değerlendirilmesinde ölçüt olabilecek standartların geliştirilmesine katkıda bulunabilecek bir bilimsel kaynak oluşturmak amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Yoğun bir çalışma ile ortaya çıkan bu araştırmanın gelişimi esnasında kendisinden çok zaman çaldığım ama içten desteğini vererek hep yanımda olan sevgili eşime, Meltem'ime özellikle teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırmanın çeşitli aşamalarında yardımlarını esirgemeyen biricik kardeşim Ayşegül'e, babama, yakın çalışma arkadaşlarıma özellikle Resul Baltacı, Metin Altun, Şule Yılmaz, Ali Demircan'a ve verilerin bilgisayar ortamına aktarılması sürecinde bana büyük destek veren sevgili öğrencilerime de minnettarım.

Araştırmanın bu kapsamda yapılabilmesini anketlerin dağıtımı, uygulanması, geri toplanması ve ilgili tüm yazışma ve haberleşmeyi üstlenerek mümkün kılan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na tüm desteği için, Mahmut Bozan Bey, Atilla Demirbaş Bey ve diğer ilgili arkadaşları özellikle belirterek minnet hislerimi ifade ederim.

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi *tezsiz* yüksek lisans programından, tezli programa geçebilmem için büyük çaba harcayan ve ayrıca tez danışmanım olarak gerek tez konumun belirlenmesinde, gerekse çalışmalarım süresince bilgi, görüş ve deneyimlerinden çok faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ne de en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Haziran 2001

Hasan Ferhat GÜNGÖR



ABSTRACT

The purpose of this research was to determine to what extent various groups from education circles in Turkey accept the "performance" standards that are a component of the standards in six leadership competency areas with substandards in knowledge, dispositions and performances components. The standards have been devised and set for school leaders to be used as a criterion for the training, recruitment, induction and assessment of school principals.

In accordance with this purpose, a survey was developed by the researcher out of the "performances" component of the "Standards for School Leaders." The survey, then, was conducted to the working-universe of the research, a total sample group of 2290 subjects consisting of five subgroups; 184 university faculty members, 95 chief province school officers, 155 primary school supervisors, 464 primary school principals and deputy principals, and 1392 primary school teachers. The ratio of the valid questionnaires to the working universe comes out to be %84,9.

The data obtained were processed through SPSS 9.0 Statistical Software and Microsoft Excel 2000. For each competency area of leadership standards; distribution frequencies and percentages of the sample groups were computed. Competency areas of leadership were, then, subjected to one-way variance analysis versus profession to find out whether any significant differences are observed.

The findings of the research could be mentioned as follows:

- Considering the means for each standard item, it can be stated that the performance standards for school leaders have highly been accepted by all sample subgroups with an overall mean of 4,53.
- Sorting the means by sample groups indicated that the highest level of acceptance was shown by chief province school officers and school principals whereas the lowest by supervisors.

- The results of Tukey(HSD) test displayed some significant differences among sample subgroups in the performance standards in each of the six competency areas of leadership .
 - In the areas of both visionary leadership and educational leadership, there is a significant difference between primary school principals, teachers and supervisors. Supervisors' acceptance level of the performance standards in this area is relatively and significantly lower than that of principals' and teachers'.
 - The significant difference in both organizational leadership and ethical leadership is between supervisors and principals. Yet again, supervisors are below the mark in terms of the level of acceptance.
 - Concerning community leadership, the significant difference is between school principals, faculty staff and supervisors. Not surprisingly supervisors are on the lower side again.
 - In political leadership, difference is between chief province school officers and faculty staff, teachers. Faculty staff and teachers stand on the lower side in accepting the standards in this area.
- Three of the first five standard items accepted the most comes out to be from the area of ethical leadership. All items accepted the most include similar key phrases such as "being fair," "justice," "trust," "respect" and "kindness".

The findings of this research could be used in improving the pre-service and in-service training programs through including courses on leadership competencies and applied courses that should enable principals turn knowledge into dispositions and performances.

The data could also be of great use in redefining the roles of principals which would reorientate everything related to principalship by devising a set of leadership standards for school leaders.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM

I. GİRİŞ.....	1
Eğitim Liderliği.....	2
Liderlik, Kuramlar ve Modeller.....	2
Yönetici, Lider ve Yönetim.....	12
Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Öğretim Liderliği ve Okul Yönetimi.....	14
Bilgi Çağının Okulları ve Yeni Liderlik Rollerini.....	22
Bilgi Toplumu Bireyine Yön Verecek Eğilimler ve Bireysel Kalite	
Uygulamaları.....	22
Bilgi Toplumunda Eğitim.....	25
Bilgi Toplumunda Okul Yöneticisinin Rolü.....	28
Bugünün Okul Müdürleri ve Okul Yönetimi.....	34
Japonya, Almanya ve ABD’nde Durum.....	34
Türkiye’de Durum.....	36
Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Seçimi ve Geliştirilmesi.....	44
Okul Müdürleri için Standartlar.....	56
Amaç.....	61
Araştırmanın Önemi.....	62
Sayıtlar.....	63
Sınırlılıklar.....	64
Tanımlar.....	64

BÖLÜM

II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	67
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	67

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	70
BÖLÜM	
III. YÖNTEM.....	74
Araştırmanın Modeli.....	74
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	74
Verilerin Toplanması.....	76
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	79
BÖLÜM	
IV. BULGULAR ve YORUM.....	83
Anketi Cevaplandıranların Kişisel Özellikler Bakımından Dağılımına	
İlişkin Bulgular.....	83
Liderlik Yeterlik Standartlarını Kabul Derecelerini İlişkin Görüşler ile	
İlgili Bulgular ve Yorum.....	84
Grupların Standartlara İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın	
Belirlenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	130
Tüm Gruplar Tarafından Ortak Kabul Gören Standartlara	
İlişkin Bulgular ve Yorum.....	143
BÖLÜM	
V. ÖZET, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	155
Özet.....	155
Sonuçlar.....	156
Öneriler.....	158
EKLER.....	160
A.....	161
B.....	169
C.....	175
D.....	184
KAYNAKLAR.....	199

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	Sayfa
1-1. Etkili Liderlikle İlişkilendirilen Özellikler.....	3
1-2. Yöneticilerin Gelecekte Gereksinim Duyacakları Özellikler.....	13
1-3. Öğretim Liderinin Temel Görev Alanları.....	19
1-4. Örgütlerin Karşı Karşıya Kaldığı Zıtlıklar.....	24
3-1. Araştırma Anketinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	78
3-2. Anket Uygulanan ve Anketi Değerlendirilen Denek Sayıları	79
4-1. Anketi Cevaplandıranların Çalıştıkları Kuruma Göre Frekans ve Yüzdeleri.....	83
4-2. Araştırmaya Katılan Eğitimcilerin Görev Gruplarına Göre Frekans ve Yüzdeleri	84
4-3. Akademisyenlerin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması	85
4-4. Akademisyenlerin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	86
4-5. Akademisyenlerin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	87
4-6. Akademisyenlerin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	88
4-7. Akademisyenlerin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	89
4-8. Akademisyenlerin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	90
4-9. Akademisyenlerin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	91
4-10. İlköğretim Müfettişlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması	92

4-11. İlköğretim Müfettişlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	93
4-12. İlköğretim Müfettişlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	94
4-13. İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	95
4-14. İlköğretim Müfettişlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	96
4-15. İlköğretim Müfettişlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	97
4-16. İlköğretim Müfettişlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	99
4-17. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması.....	100
4-18. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	101
4-19. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	102
4-20. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	103
4-21. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	104
4-22. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	105
4-23. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	106
4-24. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması	107
4-25. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	108

4-26. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	109
4-27. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	110
4-28. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	112
4-29. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	113
4-30. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	114
4-31. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması	115
4-32. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	116
4-33. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	117
4-34. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	118
4-35. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	119
4-36. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	120
4-37. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	122
4-38. Tüm Grupların Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması	123
4-39. Tüm Grupların Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	124
4-40. Tüm Grupların Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	125

4-41. Tüm Grupların Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	126
4-42. Tüm Grupların Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları	128
4-43. Tüm Grupların Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	129
4-44. Tüm Grupların Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları.....	130
4-45. Görev Gruplarının Vizyoner Liderlik Alanındaki Standartları Kabul Etme Derecelerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu.....	131
4-46. Görev Gruplarının Vizyoner Liderlik Alanındaki Standartları Kabul Etme Derecelerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	131
4-47. Görev Gruplarının Öğretim Liderliği Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu.....	133
4-48. Görev Gruplarının Öğretim Liderliği Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	133
4-49. Görev Gruplarının Örgütsel Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu.....	135
4-50. Görev Gruplarının Örgütsel Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	135
4-51. Görev Gruplarının Toplumsal Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu.....	137
4-52. Görev Gruplarının Toplumsal Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	137
4-53. Görev Gruplarının Etik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu.....	139

4-54. Görev Gruplarının Etik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	139
4-55. Görev Gruplarının Politik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi	141
4-56. Görev Gruplarının Politik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu.....	141
4-57. Gruplara Göre En Çok Kabul Gören Liderlik Yeterliği Standardı Maddeleri ve Ortalamaları.....	143
4-58. Görev Grupları Bazında Genel Ortalama Değerin(4,5281) Üstünde Kalan Madde Sayısı.....	146
4-59. Görev Gruplarına Göre En Çok Kabul Gören 15 Madde ve Ortalamaları.....	147
4-60. Tüm Gruplara Göre En Çok Kabul Gören 15 Standart Davranış Maddesi,Ait Oldukları Liderlik Yeterlik Alanı ve Ortalamaları.....	148
4-61. Tüm Gruplara Göre En Çok Kabul Görenden Aşağıya Doğru Standart Davranış Maddeleri, Ait Oldukları Liderlik Yeterlik Alanı ve Ortalamaları.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

Sayfa

1. Bir Liderlik Çerçevesi.....	3
2. Yol-Amaç Modeli.....	8
3. Bireyin Gönülgücü ve Güdülenme Döngüsü.....	11
4. Etkili Öğretim Liderliği Yeterlikleri.....	17
5. Grupların Vizyoner Liderlik Hakkında Görüşleri.....	132
6. Grupların Öğretim Liderliği Hakkında Görüşleri.....	134
7. Grupların Örgütsel Liderlik Hakkında Görüşleri.....	136
8. Grupların Toplumsal Liderlik Hakkında Görüşleri.....	138
9. Grupların Etik Liderlik Hakkında Görüşleri.....	140
10. Grupların Politik Liderlik Hakkında Görüşleri.....	142

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem

1997-1998 eğitim-öğretim yılı ile birlikte, sonunda hayat bulan “sekiz yıllık kesintisiz ilköğretim” uygulaması; peşinden yüksek nitelikli sınıf ve branş öğretmeni yetiştirme konusunda üniversitelerle birlikte atılan adımlar ile “sınıf yönetimi” alanında nicel ve nitel insan kaynağı sağlama çabaları, son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitimin niteliğini artırmak yolunda katedilen en önemli iki aşamadır (Açıkalin, 1998: 393). Üçüncü aşama ise “okul yöneticilerinin yetiştirilmesi”dir. Bu aşamaya ilişkin, bir başka ifadeyle, okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atamaya ilişkin olarak yapılan düzenlemelerin de etkisiyle, bir yandan bu konulara yönelik araştırmaların sayısında artışlar olmuş, diğer yandan da üniversitelerin eğitim fakülteleri bünyesinde açılan eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarına müfettişler, okul müdürleri ve öğretmenlerin ilgisi önemli ölçüde artmıştır. Okul müdürlerini birer eğitim ve öğretim lideri olarak yeni rollerine hazırlamanın yanında, onların, tüm okul personeli ve çevresinin çabalarını sıcak bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde birleştirerek yeniyetişenleri, ülkenin, toplumun ve kendilerinin değişen dünyanın yarınlığında gereksinim duyacakları konulara hazırlayacak şekilde okullara yön vermelerini sağlamak temel hedeftir. Bu hedefe ulaşabilmek için okul müdürü adaylarının yetiştirilmesi ve seçimi, seçilenlerin atanması, görev başı eğitimi ve değerlendirilmesi aşamalarının her birine temel olan standartların okul müdür ve yöneticilerine yüklenecek yeni *liderlik* rolleri ile örtüşecek şekilde geliştirilmesi gereklidir.

Bu araştırmanın problemini, eğitim çevrelerinin okul liderleri için geliştirilmiş olan standartlarla ilgili görüşlerinin alınması ve üzerinde uzlaşılan liderlik davranışlarının ortaya konması oluşturmaktadır.

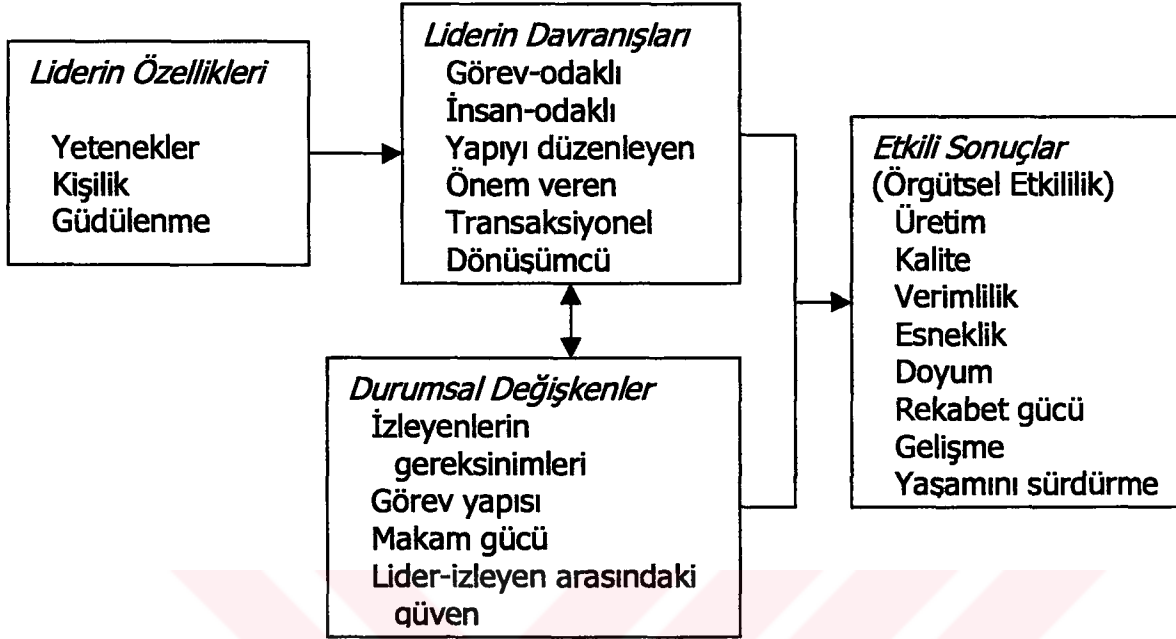
Araştırmanın kuramsal bölümü, liderlik, eğitim örgütlerinde liderlik ve geliştirilen liderlik yeterlik standartlarının da temelini oluşturan yeni liderlik yaklaşım ve boyutlarının ele alındığı eğitim/öğretim liderliği, bazı gelişmiş ülkelerde okul müdür ve yöneticilerinin durumu, Türkiye'de durum ve araştırmanın merkezinde yer alan okul yöneticileri için standartlar belgesinin incelenmesi başlıklarından oluşmaktadır.

Eğitim Liderliği

Liderlik, Kuramlar ve Modeller

Liderlik, bireyleri bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde güdülemek için etkide bulunma çabasıdır (Gibson, 1997: 272). Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, *etkileyen* insandır. Bazı insanlar etkili liderliğin ayrı ayrı ya da birlikte kişisel özellikler ve belli davranışlara bağlı olduğuna inanırken, bazıları da bir liderlik stilinin bütün durumlarda etkili olabileceği görüşünü savunur. Öte yandan, her durumun farklı bir liderlik stili gerektirdiğine inananlar da vardır (Gibson, 1997: 10). Liderlik ile ilgili dört husus vurgulanabilir: (1) Liderlik sadece formal örgütlere has bir süreç değildir, (2) liderliğin ortaya çıkması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir, (3) lider ve yönetici kavramları eşanlamı değildir ve (4) liderlik, örgütlerin sadece üst kademelerinde bulunanlara has bir süreç de değildir. Liderlik süreci, lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerde oluşan karmaşık bir süreçtir (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 164).

Liderlik kuramlarını düzenleyerek bir çerçeve içinde veren Şekil 1, liderlik alanyazınında yer alan terim ve kavramları, çeşitli özellikleri, davranış stillerini ve durumsal değişkenleri ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Bir Liderlik Çerçevesi

Gibson, 1997: 273.

Liderlik, izleyenleri etkileme yeteneği, güç kullanımı ve liderin izleyenler tarafından kabul edilmesini içerir. İzleyenleri etkileme yeteneği izleyenlerin gereksinimlerinin doyumuna bağlıdır. Tablo 1-1, etkili liderlikle ilişkilendirilen özellikleri ortaya koymaktadır.

Tablo 1-1

ETKİLİ LİDERLİKLE İLİŞKİLENDİRİLEN ÖZELLİKLER

KİŞİLİK	GÜDÜLEME	YETENEK
Enerji düzeyi	Sosyalleşmiş güç yöneltimi	İnsan ilişkilerinde beceri
Strese dayanıklılık	Yüksek başarı gereksinimi	Bilişsel beceri
Özgüven	Düşük ilişki gereksinimi	Teknik beceri
Duygusal olgunluk		İkna yeteneği
Dürüstlük		

Gibson, 1997: 275.

Wilson ve Rosenfeld (1997: 162) de kişilik özellikleri yaklaşımına göre etkili liderlik ölçütlerini şöyle sıralarlar:

- Sorun çözme ve çözümlerin daha önemli gelişmelerde nasıl işe yarayacağını kestirme yetisi,
- Başarma azim ve isteği,
- Özdisiplin ve özgüven,
- İşgörenlere özellikle astlara karşı olumlu bir tutum ve duygusal olgunluk,
- Çözümlemeci ve zeki olmak (çok zeki değil!).

Özellikler yaklaşımı, etkili liderliğin fiziksel, sosyolojik ve psikolojik özelliklere bakılarak kestirilmesi çabaları ile sonuçlanmıştır. Özellikler arayışı, etkililik ile boy, ağırlık, zeka ve kişilik gibi etmenlerle ilgili çalışmalara yol açmıştır. Çağdaş liderlik kuramlarının dışında tutulsa da, özellikler yaklaşımı, liderliğin doğasında bireysel karakter niteliklerinin olduğu varsayımından hareketle bazı çevrelerde hala kabul görmektedir. Liderlik yazını bu yaklaşıma temellenen pek çok eser ile doludur. Örneğin Maxwell, etkili liderlik için gereken nitelikler arasında ilk sırada *karaktere* yer verirken, kişilikle yakından ilgili diğer nitelikleri karizma, güvenilirlik, iletişim kurma becerisi, yeteneklilik, cesaret, algı ve odaklanma gücü, cömertlik, öncü olma, dinleme becerisi, tutku, olumlu tutum, sorun çözme becerisi, sağlıklı ilişkiler, sorumluluk, güvenlik, disiplin, hizmet isteği, öğrenme arzusu ve vizyon sahibi olmak olarak sıralar (1999).

Ancak, uzun bir dönemde liderlikle ilgili pek çok çalışmayı çözümleyen Robert Myers, fiziksel özellikler ve zeka düzeyi ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymazken, durumu kavrama ve girişim gücü, işbirliği, özgünlük, hırslı olma, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, iletişim gücü gibi kalıtsal olmayan, eğitim ve deneyimle sonradan kazanılan özellikleri liderlikle ilişkilendirir ve hiçbir özelliğin liderler için ortak bir özellik olmadığını savlar. Stogdill'de bireyin kişilik özelliklerinin belli bileşimlerine sahip olması lider olmasını gerektirmez der ve liderin bireysel özelliklerinin, izleyenlerin özellikleri, etkinlikleri ve amaçları ile uyum içinde olması

gerektiğini savunur. Mann'a göre de, liderlik uygulamasının gerçekleştiği durum ya da ortam, en az liderin bireysel özellikleri kadar etkilidir (Aydın, 1994: 234-235).

Davranışsal liderlik kuramının ana teması olan liderlik davranışlarının tanımı konusunda hala büyük bir kavram karmaşası olmakla beraber, *işgören-odaklı, iş-odaklı, yapıyı düzenleyen¹ ve izleyenlere önem veren* öne çıkan terimlerden bazıları olarak görülebilir. Bu kuramın gelişmesine büyük katkısı olan Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında asker-sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan uygulamalı araştırmalarda, liderlik davranışlarının *kişiyi dikkate alma* ya da *işe ağırlık verme* olarak iki etmen etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Çalışmalar sonunda: (1) Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı ve (2) liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performanslarının arttığı bulgulanmıştır. Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan etmenleri belirlemek amacı ile yapılan çalışmada da *kişiyi yönelik davranış* ve *işe yönelik davranış* iki etmen olarak belirlenmiştir. Blake ve Mouton da bu araştırmaların bulgu ve varsayımları üzerine, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile davranışlarını değiştirme ya da geliştirme imkanı veren bir *Yönetim Stili Matriksi* modeli geliştirmişlerdir. McGregor'un *X ve Y Kuramlarına* göre de, X yöneticileri daha hükmedici ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken Y yöneticilerinin daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecekleri savlanır. Likert'in sırasıyla otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört sistemden oluşan *Sistem 4* modeli de, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Liderliğin bir grup içinde olması, liderin işlerini zorunlu olarak grup üyeleri ile etkileşim içinde yürütmek durumunda olması *etkileşimci* ya da *grup yaklaşımı*

¹ Yapıyı düzenleyen(initiating structure): izleyenler için işle ilgili görev ve sorumlulukları düzenlemek yönündeki liderlik davranışları.

devreye sokar. Fiedler, çalışan bir grubun etkililiğinin liderlik durumu ve liderlik stilinin birbirine uyumuna bağlı olduğunu savlar (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 162). Hemphill'e göre ise, liderlikle ilişkili grup özellikleri şunlardır:

- Grup üyelerinin duyumsadıkları birlik, beraberlik,
- Grup üyelerinin grup üyeliğinden sağladıkları doyum duygusu (Aydın, 1994: 237).

Durumsal yaklaşım liderin, astlarının ve örgüt içindeki güçlerin önemini vurgular. Bu güçler etkileşir ve etkililik hedefleniyorsa doğru şekilde tanılanmalıdır. Bu yaklaşım liderin insan davranışlarını tanılama becerisine sahip olmasını gerektirir.

Duruma bağımlılık ya da *olumsallık (contingency) kuramları ve modeli*, grup performansının liderlik stili ve duruma uygunluğu arasındaki etkileşime bağlı olduğunu öne sürer. En önemli üç durumsal etmen lider-izleyen ilişkileri, görev yapısı ve makam gücüdür. Fiedler'in *Etkili Liderlik Modeli* bu kuramı temsil eder. Fiedler'e göre *davranış* kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur. Dolayısıyla lider davranışının anlaşılması için, liderin hangi amaçların kendisi için önemli olduğunu ortaya koyan güdüsel yapısının ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 1994: 254). Fiedler, kendi geliştirdiği liderler tarafından en çok ve en az tercih edilen işgörenlerin benzerlik derecelerini ölçen *Zıtlar arasında Varolduğu kabul edilen Benzerlik (ZVB)* ölçeği² ile liderlerin en az tercih ettikleri işgörenlerini anlayışla algılama düzeylerini belirleyen *En az Tercih edilen İşgören (ETİ)*³ ölçeğini kullanarak, liderlik durumu ile liderlik stili arasındaki uyumluluğun grup etkililiğine katkısını araştırmıştır. Liderlik stili uyumluluğunu belirlemede ETİ ölçeğinin ZVB ölçeğinden daha etkili olduğunu bulgulamıştır. *İlişki-merkezli, görev-merkezli* ve *ikisinden biri* liderlik stilleri olarak alınırken, belli durumlarda yöneticinin elinde olan kontrol gücü düzeyini belirleyen durumsal

² Assumed Similarity Between Opposites(ASO).

³ Least Preferred Co-worker(LPC).

değişkenler de lider-izleyen ilişkisi (liderin grup üyeleri tarafından benimsenme derecesi), başarılacak görevin yapısı (herşey açık, anlaşılır mı?) ve liderin konumundan gelen gücünün düzeyi olarak ortaya konur. Fiedler'in araştırmaları, durum ile stil arasındaki uyumun iş-grubunun etkililiğini artırdığını ortaya koyar.

Bu kurama göre:

1. Uygun liderlik stilleri farklı durumlara doğrudan bağlı olan kontrol düzeyine göre belirlenir.
2. Liderlik yoluyla ortaya konan etki, stil ve durum arasında bir doğru eşleme söz konusu olabilir.
3. Yanlış eşleme durumunda, stili değiştirmektense durumu değiştirmeye çalışmak daha kolaydır (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 162).

Aydın da liderlik türlerini toplumsal sistem modeline dayanarak *örgütsel liderlik*, *bireysel liderlik* ve *durumsal liderlik* olarak üç başlık altında toplar. Örgütsel lider kurallara göre davranış gösterir ve beklerken, bireysel lider insan ögesini merkeze alır ve bürokrasinin bireysel gereksinimlere uyacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunur. Durumsal lider ise hem bireysel gereksinimler hem de bürokratik istemlerle ilgilenir ve bu iki yönelim arasında bir dengeyi gözetir. Hoy ve Miskel'e göre de, örgütsel lider, bürokratik; bireysel lider, insan ve kişilik; durumsal lider de durum yönelimlidir (Aydın, 1994: 228).

House'un *Yol-amaç (path-goal) Liderlik kuram ve modeli* belli liderlik davranışları⁴ ve bunların işgören tatminini nasıl etkiledikleri ile ilgilenir. Liderin izleyenlerin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inançlarını etkileme derecesi (yol) ve izleyenlerin bu sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi (amaç), grup üyelerinin güdülenebilecekleri iki husustur. Hükmedici, destekleyici, başarı-odaklı ve katılımcı lider olmak üzere dört liderlik stilini içeren bu modele göre, ortama uygun lider daha etkin ve etkilidir. Liderlik stilleri, etki düzeylerini belirleyen üç koşullu değişkene bağlıdır:

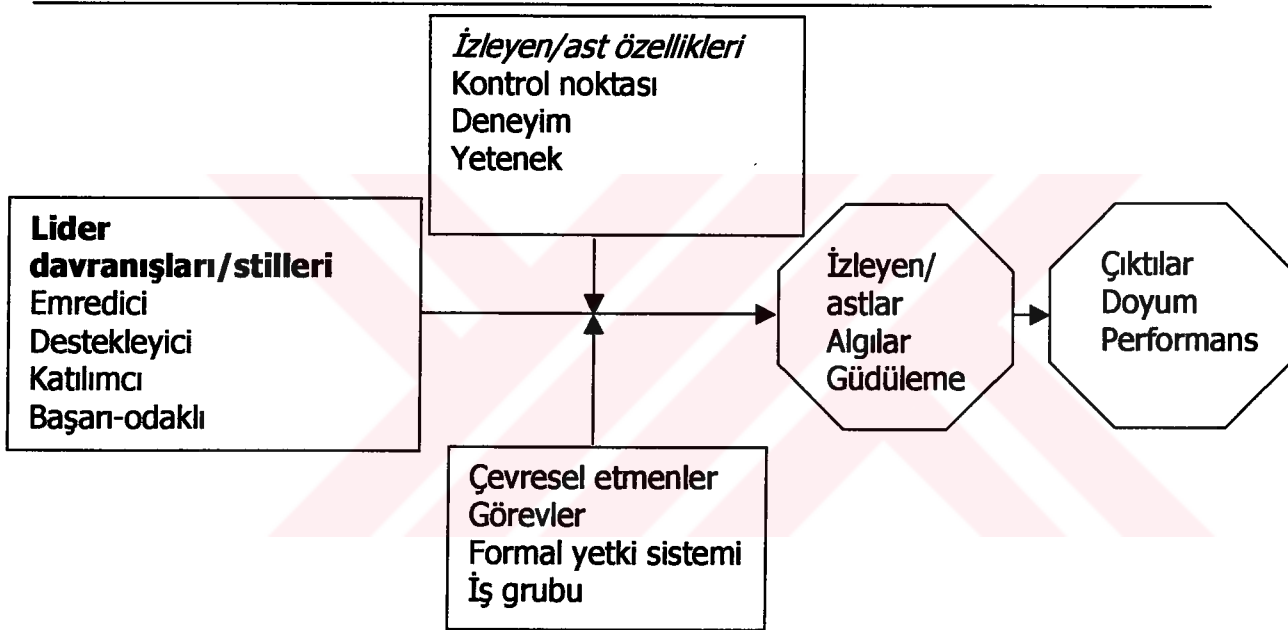
1. Astlar çalışma biçimleri konusunda katı ve tutucu mu, açık ve esnek mi?

⁴ Emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı-odaklı.

2. Astlar içe mi yoksa dışa mı dönükler? İçe-dönükler genellikle, herhangi bir olgunun kendi eylemleri sonucunda gerçekleştiğine inanırken, dışa-dönükler başlarına gelenin şans ya da kader olduğunu düşünürler.

3. Astların, varolan işle başa çıkabilme ve gelecek görevlere kendilerini hazırlama konularındaki gelişme ve öğrenme yetileri (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 164).

Şekil 2 bu modeli betimler:



Şekil 2. Yol-Amaç Modeli

Gibson, 1997: 287.

Hersey-Blanchard durumsal liderlik kuramı ve *Yaşam Eğrisi Yaklaşımı* (Life Cycle Approach) ise yöneticiler arasında çok tutulur. Temelinde izleyenlerin hazırbulunuşluk düzeylerinin belirlenmesi ile, bir yöneticinin en iyi liderlik stilini seçebileceği önermesi vardır. Yöneticinin izleyenlere göre stilini uyarlayabilmeyi kolayca öğrenebileceğini kabul eder.

Lider-izleyen ilişkisi (leader-member exchange) kuramı, her ast-üst ilişkisinin kendine özgü olduğunu öne sürer. Bu kuram liderin farklı izleyenlere farklı biçimlerde davranabileceğini kabul eder (Gibson, 1997: 270-292).

Vroom ve Yetton'un *Normatif Etkili Liderlik Kuramı*, Fiedler'den farklı olarak duruma uygun liderlik stilini ve esnekliği vurgular. Astların kararı yerine getirme çabaları arttıkça uygulanan stil *işbirliği* stiline yaklaşır (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 164). Daha sonra Vroom ve Jago, grubun farklı sorunlar karşısında gerekenen karara katılma düzeylerini belirlemek için bir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu model, astların karara katılma düzeylerinin liderin bilgi ve becerisine, nitelikli bir karara duyulan gereksinime, sorunun çözülme derecesine ve kararın uygulanmasında astların kararı kabullenmelerinin gerekip gerekmemesine bağlı olduğunu öne sürer. Vroom-Yetton-Jago'nun açıklamaları çok karmaşık kabul edilir. Liderlik karmaşık bir süreç olduğu için, belki de açıklamaların liderlik etme biçimi ve liderlik davranışlarının sonuçları hakkındaki yönetsel biliş açısından çok basit olması daha uygun bir eleştiri konusu olarak kabul edilebilir (Gibson, 1997: 313).

Bir liderin gücünü katılımcı ve demokratik bir tarzda ortaya koyması örgütsel performansı artırır diyen Likert ve Reddin'in de benzer modelleri vardır. Hosking de liderlik yoluyla ortaya konan gücün, basit özellikler kuramları ile pek karmaşık alternatif kuramlarda ifade edildiği biçimden çok daha çetrefil olduğunu iddia eder, "liderlik, lider, grup ve durum arasında müzakere edilmiş bir süreçtir," der ve ekler, "liderlik çözümlemesinde 'insanlar, süreçler ve ortamlar' yer almalıdır" (Wilson ve Rosenfeld, 1997: 164).

Liderlikte atıf (attribution) kuramı, liderin izleyenlerin nasıl tepki vereceklerini kestirme yeteneğinin, izleyenlerin kendi davranış ve performanslarını nasıl ortaya koyduklarını bilmesi sayesinde gelişeceğini öne sürer. Liderler izleyenlerin davranışlarını kişiye, göreve ya da *bağlam* denilen kendine özgü koşullara bağlarlar.

Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetsel ve örgütsel kavramların doğmasıyla birlikte üç yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır: Karizmatik, Transaksiyonel ve Dönüşümcü Liderlik.

Karizma kelimesi, Yunanca kökenli hediye anlamında bir kelimedendir. Akılcı vasıtalarla net olarak açıklanamayan, insanları etkileme yeteneğine karizma denir. Karizma zaman içinde evrilir. Amaç ve eylemleri değerlendirerek, uyarlayarak ve düzenleyerek, bir vizyon açıklayarak ve bağlılık yaratıp bunu güçlendirerek lider, karizmatik profilini inşa eder. İzleyenler onun yanında kendilerini esinlenmiş, doğrulanmış ve önemli hissettikleri için karizmatik liderle birlikte olmaktan hoşlanırlar. İki tipte karizmatik lider olduğu ileri sürülür: Bir vizyon ortaya koyan ve bir kriz durumunda liderlik rolünü üstlenen.

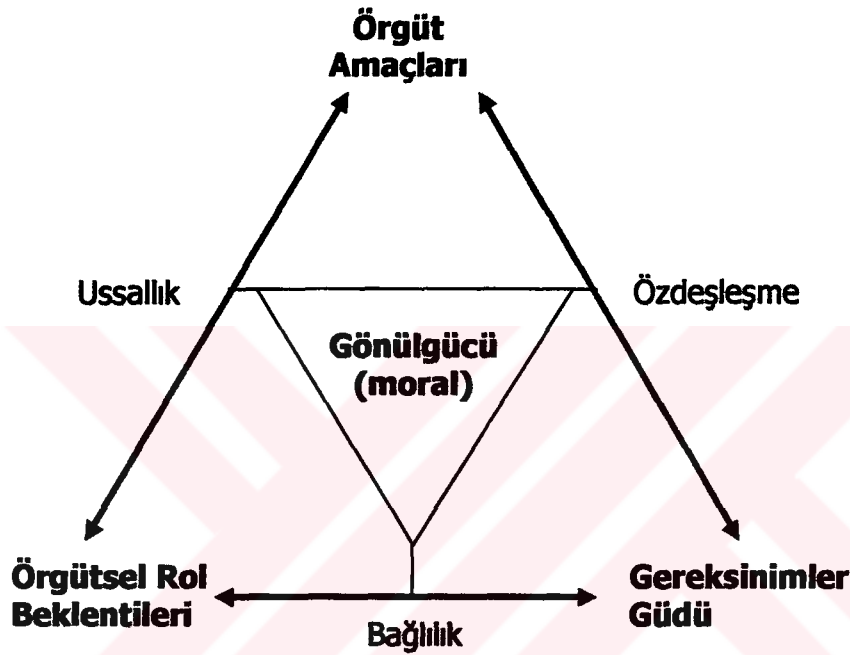
Transaksiyonel liderlikte lider, izleyenlerin ne istediğini ya da neyi tercih ettiğini belirledikten sonra, kendilerini tatmin edecek ödüllere götürecek bir performans düzeyine ulaşmalarına yardım eder. Bir başka ifadeyle lider, izleyenlere tatminkar ödüllere ulaşmak için anlamlı hedeflere erişmelerinde yardımcı olur.

Bir vizyona ulaşmak için *dönüşümcü* (transformational) lider, izleyenlerin gereksinimlerini, inanışlarını, değer yargılarını değiştirerek, misyonda, iş yapış biçimlerinde ve insan kaynaklarının yönetiminde önemli değişiklikler yapar. Vizyon örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirir, çalışanlarını heyecanını körükler. Lider, bir rol modeli olarak izleyenlerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duygularını ve adanmışlıklarını artırır.

Transaksiyonel yaklaşım, daha açılımı olan dönüşümcü liderlik çerçevesinin içinde yer alır. Dönüşümcü liderliğin üç ana özelliği, karizma, izleyenlere bireysel düzeyde ilgi ve izleyenlerin akılcıca uyarımlanmasıdır. Jantzi ve Leithwood dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutunu belirlemiştir (Çelik, 1998: 430):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme,
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme,
3. Bireysel destek sağlama,
4. Entellektüel uyarım,
5. Bir davranış modeli oluşturma,
6. Yüksek performans belirtisi.

Starra'ta göre, dönüşümcü liderlik uygulamaları, Şekil 3'de betimlenen işgörenlerin *yüksek gönülgücü ve güdülenme döngüsünü* canlandıracak Şekilde yöneticilerin ortak amaçlarla derinden özdeşleşmesini ve izleyicilerle kolayca coşku dolu bir ilişki kurmasını sağlayabilir (Çelik, 1998: 431). Sonuç olarak, amaçları herkesin benimsemesi, ortak bir değer sistemi oluşturmaktadır.



Şekil 3. Bireyin Gönülgücü ve Güdülenme Döngüsü

Aydın, 1994: 225'te yer verilen Őekilden uyarlanmıştır.

Öte yandan Gibson'a göre, örgütlerde karizmatik, transaksiyonel ve dönüşümcü uygulamaların yaygınlaşmasını sağlayacak yeterlilikte araştırma bulgusu yoktur. Karizmatik ya da dönüşümcü olmanın romantik yönleri araştırma bulgularınca desteklenmemektedir. Açıklamalar ilginç olmakla beraber henüz bilimsel gerçeklerle yeterince doğrulanmamaktadır.

Örgütsel etkililiğe ulaşmak için liderliğe duyulan gereksinime rağmen, liderliğin etkilerini yansıılaştıran koşulları belirleyebiliriz. İzleyenin inisiyatifi, yapılanmış görevler ve iş-grup bütünlüğü liderliğe olan gereksinmeyi azaltabilir (Gibson, 1997: 313-317).

Yönetici, Lider ve Yönetim

Bazen *lider* kavramı ile eşanlamli bazen de farklı anlamda kullanılan *yönetici* kavramı, “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1994: 272)” tanımı ile açıklanabilir. Lider ise birlikte olduğu bireylerin istek ve gereksinimlerini zamanında sezinleyip, bunları örgüt amaçları doğrultusunda etkileyerek örgütleyip yöneten yaratıcı bir kişidir (Gümüşeli, 1996a: 1). Lider, yeniliği ya da değişmeyi vurgularken yönetici örgütsel yapıyı korur ve kullanır. Koşullara bağlı olan her iki davranış biçiminin hedefi de örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Yöneticiliğin ilgi alanını; düzenli yapılar, günlük işlerin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktıların izlenmesi ve verimlilik oluştururken, liderlik özellikle; kişiler ve kişilerarası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite ve etkinlik ile ilgilenir (Hoşcan, 1999: 83).

Liderlik statüsü kazanmak isteyen bir yöneticinin örgütün amacını ve amaca ulaştıracak politikayı çok iyi kavrayabilmesi, bu bilinç ve anlayışla işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmesi gerekir (Gümüşeli, 1996a: 2).

Erdoğan, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikleri şöyle sıralar:

1. Bilgili olmalı,
2. Yetenekli olmalı,
 - a. Kavramsal beceriler (*üst* kademe yöneticiler daha fazla sahip olmalı),
 - b. Beşeri beceriler,
 - c. Teknik beceriler (*alt* kademe yöneticiler daha fazla sahip olmalı).
3. Deneyimli olmalı,
4. Ahlaklı olmalı (2000: 39-42).

Bir yöneticinin bir *lider-yönetici* olabilmesi için, “yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını *etkileme* ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir” (Aydın, 1994: 272).

Gibson'a göre gelecekte liderlik statüsü kazanmak isteyen bugünün yöneticilerinin sahip olmaları gereken özellikler Tablo 1-2'de ortaya konmuştur.

Tablo 1-2

YÖNETİCİLERİN GELECEKTE GEREKSİNİM DUYACAKLARI ÖZELLİKLER

Bugünün Yöneticisi	Yarının Yöneticisi
Herşeyi bilen	Öğrenen lider
Yerel vizyon	Küresel vizyon
Geleceği geçmişe bakıp kestiren	Geleceği öngören
Bireylere ilgi gösteren	Kurumlara ve bireylere ilgi gösteren
Vizyonu sahiplenilen	Başkalarının vizyonundan faydalanan
Güç kullanan	Güç kullanan ve kolaylaştıran
Amaç ve yöntemleri zorla kabul ettiren	Süreçleri özelleştiren
En tepede tek başına olan	Bir yönetim takımının parçası olan
Düzene değer veren	Kaos durumunda düzenin çelişkisini kabul eden
Tek dil bilen	Çokkültürlü olan
Yönetim kurulu ve hissedarların güvenini kazanan	Patronların, müşterilerin ve işgörenlerin güvenini kazanan

Gibson, 1997: 55.

Örgütsel davranışı etkileyen temel etmenlerin en önemlilerinden biri *yönetim biçimidir*. Başaran'a (1991: 211) göre, "önceden gerçekleştirilecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme süreci olan yönetim, örgütte en üstten en alt basamağa kadar görev alan yöneticilerin yönetim görüşlerine göre değişerek farklı biçimlerde uygulanabilir. Yönetim biçimi, işgörenlerin örgütsel davranışlarına doğrudan etkide bulunur. Yönetimsel erkin en üst yöneticide toplandığı ve asttan beklenenin itaat olduğu *yetkeci yönetim*, üstün koruyan, astın ise korunan olduğu, işgörenlerin korunmasının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden önce geldiği *koruyucu yönetim*, astların işleri kotardığı, üstlerin ise onları desteklediği *destekçi yönetim*, üst ile ast arasında bir ayrımın görülmediği, takım çalışmasının merkezde olduğu *birlikçi yönetim* (Başaran, 1991: 215-217) yönetim biçimlerinin belli başlılarıdır.

Eğitim Örgütlerinde Liderlik, Öğretim Liderliği ve Okul Yönetimi

Erdoğan (2000a: 79), eğitim yönetimini “eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler” olarak tanımlar. Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana; yani, çeşitli bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumu ya da öğrenci, öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitim topluluğu (TDK, 1981: 107) olarak tanımlanan okula uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi makro düzeyde sistemle ilgilenirken, okul yönetimi mikro düzeyde okul ortamında yoğunlaşan sorunlarla ilgilenir. Toklucu (2000: 314) da, eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramlarını eğitimin bütünü ile ilgili görürken, okul yönetimini, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni kabul ederek, üst düzey eğitim politika ve planlarının uygulanmasını gerçekleştirip sisteme dönüt sağlayanın okul yöneticileri olduğunu savunur.

Okul yönetimi ve yöneticisine odaklanmadan önce eğitim örgütleri ile diğer örgütler arasındaki temel farklılıklara göz atmakta yarar vardır:

1. Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir.
2. Eğitim, öğretim ve öğrenim süreçleri, kendilerini etkileyen çok değişik etkenler yüzünden, aksamaları keşfetmenin ve gelişme sağlayabilmenin zor olduğu çok karmaşık işlerdir.
3. Eğitim ve okul, başka alan ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumun (başta devlet, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve aileler ile sivil örgütler olmak üzere) ilgilendiği bir alandır.
4. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim ve sosyokültürel özellikler açısından büyük farklılıklar olmaması, okuldaki ilişkiler ve işleyişin daha nitelikli olması sonucunu verebileceği gibi çatışmalara da daha fazla yol açabilir.

5. Okul her durumda belli düzeyde talep gören bir kurumdur. Bu yüzden, varlığını sürdürebilmek için değişen koşullara kendini uyarlamak konusunda, diğer örgütlere göre üzerinde daha az baskı vardır.

6. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin sık sık değişmesi okullarda belli bir kültür ve istikrarın oluşmasını zorlaştırır.

7. Eğitim ve öğretim, sınırları ve yoğunlukları açısından başka kurumlarda gerçekleştirilen işler gibi kesin ve belirgin olmadıkları için özerk çalışmaların yapılmasına uygun bir alandır (Erdoğan, 2000a: 83-84).

Okul yöneticisi kavramı, her ne kadar müdür yardımcılar, bölüm ve grup başkanları vb. bünyesine alsın da, çoklukla okul müdürü anlamında kullanılır. Bu araştırmada da okul yöneticisi okul müdürünü nitelemektedir.

Okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler daha önceki bölümde üzerinde durulan genel yönetici niteliklerinden beslenir. Dolayısıyla okul yöneticisi, öncelikle eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları bilmeli, alanındaki gelişmeleri takip etmelidir. Sahip olduğu yetkileri etkili kullanmanın ötesinde kişisel yetkinlik ve potansiyelini de ortaya koyarak liderlik gücünü artırmalıdır.

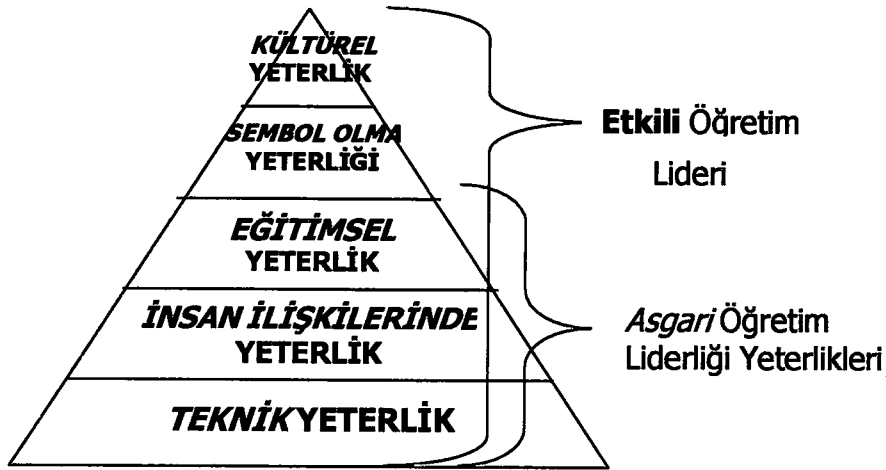
Taymaz'a göre okul yöneticisinin temel görevi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Erdoğan, 2000a: 88). Balcı'ya göre de, okul yöneticileri, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalı, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmalıdır (Erdoğan, 2000a: 89). Okul yöneticisi erkini, yetki ve sorumluluklarını sınırlayan yasa, tüzük ve yönetmeliklerden alıyor olsa da, okuldaki diğer kesimler tarafından benimsenip kabul edildiği takdirde ancak gerçek bir yönetici ve lider statüsü kazanabilir (Toklucu, 2000: 314).

Gümüşeli (1996a: 7), " liderliği örgütün amaçları ve koşulları ile ilişkilendiren olumsuzluk yaklaşımı esas alındığında, okullar gibi farklı özelliklere sahip örgütlerin kendilerine özgü liderlik stilleri ve davranışları gerektirdiği ortaya çıkar," der ve işletmecilik alanları için geliştirilen eski ve yeni liderlik kuramlarının eğitim

örgütlerinin kendine has özellik, dinamik ve gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğunu vurgulayan Taylor, McEvan gibi bilimadamlarının da paylaştığı gibi, olumsuzluk yaklaşımının da etkisiyle, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren eğitim liderliği araştırmalarının büyük bölümünün öğretme ve öğrenmeyi merkeze alan bir *öğretim liderliği* konusu üzerine yoğunlaştığını belirtir.

Öğretim lideri, uzmanlığına dayanarak eğitim ve öğretimin işlevlerini yerine getiren, yönetim süreçlerini etkili bir şekilde işleten, etkili bir iletişimci ve sembol olan, örgüt kültürünü oluşturan liderdir. Öğretim liderinin tutarlı bir eğitim felsefesi olmalı, vizyonu uygulamalı, kendi kendini yöneten takım modelini kullanmalı, gerektiğinde sürece müdahale etmeli, düzenli ve disiplinli bir öğretim ortamı oluşturmalıdır (Jenkins, 1991: 87-95). Öğretim liderliği, cesaret ve özveri, değişime açık olma, sürekli gelişme ve geliştirme gerektirir. Aynı zamanda öğretim liderliği, okulun amaçlarına ulaşmak için, okul müdürü, öğretmenler, aileler ve okulla ilgili diğer kişi ve kuruluşların işbirliği içinde çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratılması demektir. Öğretim liderliğinin merkezinde yedi fonksiyon vardır: koordinasyon, problem çözme, öğretmen yönetimi ve geliştirilmesi, öğretmen değerlendirme, öğretimsel yönetim ve destek, kaynak yönetimi, kalite kontrol (Jenkins, 1991: 86). Yıllar içinde araştırmacılar öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleriyle tanımlamış, öğretim liderliğinin etkili okullar geliştirmede vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu da büyük ölçüde ortaya koymuşlardır.

Thomas Sergiovanni'nin beş boyutlu modeli öğretim liderliği ile ilgili ilk modellerden biridir. Okul yöneticisini etkili bir lider-yönetici yapan liderlik yeterliklerini Sergiovanni, Maslow'un beş basamaklı "Gereksinimler Hiyerarşisi" üçgenini temel alacak şekilde basamaklandırmıştır.



Şekil 4. Etkili Öğretim Liderliği Yeterlikleri

Gümüşeli, 1996a s. 8'ten uyarlandı.

Şekil 4'de de görüleceği gibi yazar, bir okul müdürünün aynı zamanda etkili bir lider olabilmesi için, liderlik kuramları, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konulardaki bilgi ve becerileri temsil eden ve lidere "yönetim mühendisliği" rolünü yükleyen *teknik yeterlik*, okul personeli, öğrenciler, aileler ve çevre ile kurulan sağlıklı ilişkileri kapsayan ve lidere "insan mühendisliği" rolünü veren *insan ilişkilerinde yeterlik*, eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili olan ve lidere "klinik pratisyen" rolünü veren *eğitimsel yeterlik* alanında yetişmiş olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak etkili bir lider okul yöneticisi, okul toplumuna ve kültürüne yeni açılımlar getirecek, bağlılık ve ait olma duygularını canlandıracak yaratıcılık, örnek olma, önderlik olma becerisi olan ve lidere "şef" rolünü getiren *sembol olma yeterliği* ile lidere "kutsal kişi" rolünü yükleyen ve okula özgü kimliği oluşturan değerleri, inançları ve kültürel standartları tanımlama, kuvvetlendirme ve açıklamak anlamındaki *kültürel yeterliğe* de sahip olmalıdır (Gümüşeli, 1996a: 9-10).

Diğer liderlik türlerinden öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşması ile ayrılan öğretim liderliği hakkında Hallinger, Taylor ve McEvan gibi bilimadamlarının yaptığı araştırmalar, etkili okulların müdürlerinin geliştirdikleri açık bir okul vizyonu çerçevesinde bir öğretim programı hazırlayıp öğretime doğrudan katılarak, öğrenmeye yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya özen gösterdiklerini,

eğitim ile ilgili kararlarında daha isabetli olarak algılandıklarını ve en fazla öğretim konularına önem vererek, öğretmen performansını sürekli olarak denetlediklerini ortaya koymuştur (Gümüşeli, 1996a: 12).

Araştırmalarda etkili okulları ayırtedici nitelikler olarak ortaya çıkan *açık örgüt misyonu, sıkı biçimde eşgüdümlemiş eğitim programı, öğretimin denetimi, öğrenme ve öğretmeyi özendiren ve artıran örgüt iklimi* gibi özellikler aynı zamanda etkili okul müdürlerinin görev fonksiyonu olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla son yıllarda, özellikle öğretim liderliği alanında yapılan araştırmaların büyük kısmına ev sahipliği yapan ABD’nde okul müdürlerinin *doğrudan öğretime destek sağlama* rolü ön plana çıkmış, eğitim yönetimi programlarında eğitim programı ve öğretim, personel geliştirme ve değerlendirme gibi konular ağırlık kazanmaya başlamıştır. Paralel olarak, müdür değerlendirme ölçütleri de yeniden düzenlenmiş, okulun amaçlarını belirleme ve açıklama; okul gelişimine dönük olarak eğitim programı ve öğretim bilgisini kullanma; öğretmenleri yetiştirme ve değerlendirme gibi liderlik becerileri öne çıkmaya başlamıştır (Gümüşeli, 1996a: 14).

Okulun büyüklüğü, öğrenci-yönetici oranı ve eğitim teknolojisi gibi örgütsel değişkenler ile müdürün yaşı, eğitim ve deneyim durumu gibi kişisel yönetici özelliklerini öğretim liderliği davranışının olası etkenleri olarak birlikte ele alan pek çok araştırma da yapılmıştır. Bazı araştırmalarda öğretim liderliği davranışı ile müdürün eğitim programları ve öğretim konusundaki bilgi birikimi ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmasına rağmen bu anlamlılık diğer bazı araştırmalarda bulgulanamamıştır. Beraberinde uzmanlık, bölümleşme ve parçalanmayı getiren okul büyüklüğü değişkeni, Salley ve arkadaşlarının araştırmasında öğretim liderliği ile etkileşen tek değişken olarak öne çıksa da, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasının gerekliliği konusunda bilimadamları hemfikirdirler (Gümüşeli, 1996a: 16-17).

Öğretim liderliğinin hangi boyut ve işlevlerden oluştuğu konusunda tam bir görüş birliği olmasa da, Tablo 1-3’de yer verilen Halinger’in üç boyutlu ve on bir

değişkenli öğretim liderliği davranış boyutlarını içeren araştırma modeli, geliştirilen modeller arasında göze çarpar.

Tablo 1-3
ÖĞRETİM LİDERİNİN TEMEL GÖREV ALANLARI

ÖĞRETİM LİDERLİĞİ		
Misyon Belirleme	Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme	Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme
Amaçları Belirleme	Öğretimi Denetleme ve Değerlendirme	Öğretim Zamanını Koruma
Amaçları Açıklama	Eğitim Programını Eşgüdümleme	Ulaşılabilir olma
	Öğrenci İlerlemesini İzleme	Öğretmenleri İşe Özendirme
		Mesleki Gelişimi Sağlama
		Akademik Standartlar Geliştirme ve Uygulama
		Öğrencileri Öğrenmeye Özendirme

Tablo 1-3'te yer alan bu değerlendirme aracı model, *okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme ve olumlu öğrenme iklimi geliştirme* boyutları altında yer alan daha sınırlı ve ölçülebilecek toplam on bir görev alanından meydana gelmektedir (Gümüşeli, 1996a: 19).

ABD Eğitim Araştırmaları Dairesi'nin, okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmanın sonuç cümlesi şöyledir: "Araştırmacılar, eğitim politikalarına yön verenler ve eğitim çalışanları, *iyi okul müdürlerinin iyi okulların temel taşı* olduğu konusunda hemfikirdirler. Okul müdürünün liderliği olmadan, öğrenci başansını yükseltme çabaları başanya ulaşamaz (IEL, 2000: 6)".

Etkili okul özellikleri ile öğretim liderinin görev boyutları arasındaki paralellik, araştırma bulgularını doğrular niteliktedir. Dolayısıyla okul etkililiği ile öğretim liderliği arasında güçlü bir ilişkinin varlığı kabul edilebilir.

Etkili okula kimliğini kazandıran örgütsel etmenleri Balcı (1995) şöyle sıralar:

1. Programa yoğunlaşmış okul liderliği,
2. Destekleyici iklim,
3. Program ve öğretim üzerinde önemle durma,
4. Açık amaçlar ve öğrencilerden yüksek beklentiler,
5. Başarı ve performansı yönetici bir sistemin varlığı,
6. Sürekli personel geliştirme ve hizmet içi eğitim,
7. Aile katılımı ve desteği.

Etkili okullar konusunda düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerin çocuklarının öğrenim gördüğü okulları inceleyen Weber, yirmi okulda 2500 öğrencinin okuma ve matematiksel başarılarını çözümleyen Edmonds, kenar mahalle okullarını araştıran Brookover ve Lezotte gibi bilimadamları tarafından yapılan araştırmalar, başarılı okulları diğerlerinden ayıran farklı özellikler arasında ailelerin mesleki yapısı, gelir durumu gibi sosyo-ekonomik etmenlerin olmadığını, başarı için yüksek beklentiler, iyi örgüt iklimi, bireysel öğrenmeyi destekleme, öğrenci gelişimi ve işgören başarısının denetim ve değerlendirilmesi, öğretmen ve öğrencilere rehberlik ederek ve destek sağlayarak kendilerinden beklenenlerin açıkça ortaya konulmuş olması, öğretim programının başarısı için bir yönetim sistemi geliştirilmiş olması, işgören ve aileler arasında iletişim sistemleri geliştirmiş olma gibi farkı farketiren özelliklerin olduğunu, bu özellikleri yaratan öncül özelliğin ise özellikle öğretimsel bakımdan güçlü yönetici liderliği olduğunu bulgulamışlardır (Gümüşeli, 1996a: 63-64).

Valentine ve Bowman'ın araştırmasında da, başarılı okulların müdürlerinin o okullarda görev yapan öğretmenler tarafından daha etkili müdür olarak algılandıkları sonucu çıkmıştır (Gümüşeli, 1996a: 65). Keith (1996: 52) de, başarılı okulların müdürlerinin aynı zamanda işbirliğine açık etkili birer iletişimci olduklarını "...yenilikçi ve etkili okullar öğretmenleri ve yöneticileri arasındaki işbirliği ile tanımlanırlar," diyerek ortaya koyar.

Okul müdürlerinin yeni rollerini üstlenerek birer öğretim lideri olarak görev yapmaları yönündeki beklenti ve baskılar her geçen gün artmaktadır. Planlı, özverili çalışmaları ile birer öğretim lideri olarak sıvırlan müdürlerin varlığına rağmen, araştırmaların çoğu müdürlerin bu rolü tam olarak yerine getirmediklerini ortaya koymaktadır. Garton, Bredeson, McEvan, Hallinger gibi bilimadamlarının yürüttükleri araştırmalar, okul müdürlerinin öğretim lideri olmak konusundaki olumlu arzularının bürokratik ve yasal engeller, zaman sınırlılığı, müdürün rolüne ilişkin farklı beklentiler, eğitim eksikliği, vizyon ve cesaret eksikliği ve kaynak yetersizliği gibi birtakım etkenler tarafından engellendiğini bulgulamıştır. Müdürlerin aynı zamanda birer öğretim lideri olabilmeleri için, bu sınırlayıcıların etkisinin azaltılması gereklidir. Bunun için, üst sistem olan Bakanlık, okul yöneticilerinin daha özerk çalışmasını sağlayacak düzenlemeler yapabilir, okullara daha fazla kaynak ayırarak, gereksiz bürokratik işlemleri kaldırarak ve il-ilçe müdürlüklerini bu yönde özendirerek, müdürlerin bu konuda hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmelerine olanak sağlayarak sorunun çözümüne katkıda bulunabilir. Okul müdürleri de, okulu yönetmenin aslında eğitim programı ve öğretimi yönetme olduğunu bilerek, cesur, girişken ve özverili bir tutumla kendilerini öğretim lideri olmak yönünde sürekli yetiştirip, geliştirerek kendi katkılarını ortaya koyabilirler (Gümüşeli, 1996b: 67-76).

Bilgi Çağının Okulları ve Yeni Liderlik Roller

Bilgi Toplumu Bireyine Yön Verecek Eğilimler ve Bireysel Kalite Uygulamaları

Ülkelerin farklı sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik yapıları yüzünden eğitim kurumlarından beklentileri farklı olsa da, küreselleşen dünyada en fazla paylaşılan şey olan bilgiye temellenen bilgi toplumunda, aynı kademede yer alan okulların, yöneticilerin ve öğretmenlerin sorunlarının büyük benzerlikler taşıdığı görülmektedir: Yeni çağın yeni beklentilerine cevap verme çabası, çapraşık personel ve öğrenci talepleri, yüksek öğrenci sayısı, çevre baskısı, kaynak sıkıntısı, nitelikli personel sıkıntısı, mesleğin düşük saygınlığı, yoğun bürokrasi ve zamansızlık gibi. Ünlü yönetim gurusu Bonstingl (1998), bilgi toplumunun gelecekte gereksineceği insan profilini ortaya çıkarmak amacıyla ABD’nde başlatılan “Geleceğin Liderleri” projesi çerçevesinde çalışan, başkanı olduğu Kalite Okulları Merkezi’nin belirlediği “21.yüzyıl iş dünyasında var olma ve başarı için gereken nitelikler” ile ilgili şu saptamaları yapmaktadır:

- Kaliteye *takıntı* düzeyinde odaklılık: Verimlilik; titiz çalışma; detaya verilen önem ve sorun çözmede yaratıcılık kişisel başarı için hayati önemdedir.
- Bilgi, fikir, mal ve hizmetlerin pazarlandığı gerçek bir *küresel pazaryeri*.
- Dünyanın herhangi bir yerinden, bir başka yerine her an yüksek kaliteli, düşük maliyetli çözüm götürebilecek tüm görev ve becerilerin kullanıldığı yeni iş anlayışı.
- *Esneklik ve Uyarlanabilirlik*: Bunun için gerekli olan hızlı, yüksek kaliteli çözümlere ulaşabilmek, öğrenmeyi öğrenme konusunda uzman, yaşam boyu öğrenmeye inanan, bireysel gelişmeye istekli, empatik, başkaları ile işbirliği ve ortaklık kurma konusunda istekli ve becerili bireylerle mümkündür.

Bonstingl (1998), yüksek örgütsel ve toplumsal kalitenin kaynağının birey olduğunu vurgulayarak, beş bireysel kalite uygulamasını öne sürer:

1. Değerbilirlik, bütünlük, saygı ve inançlı bir cesaretle *liderliğin* bireysel uygulaması,

2. Neredeyse sınırsız olan kaynaklarımızı herkesin hizmetine sunacak şekilde birleştirerek daha fazla değer yaratmak için *gerçek ortaklığın* bireysel uygulaması,

3. Sorunlar karşısında başkalarını suçlamak yerine çözüm bulmak, büyük resmi görmek için çaba harcamak: *Sisteme odaklılığın* bireysel uygulaması,

4. Sonuca (yüksek nota) değil, sürece (öğrenme becerilerini geliştirmeye) odaklanmak: *Sürece uyumun* bireysel uygulaması,

5. İşyerinin, işin, evde, okulda ve toplumda her çevrenin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik bireysel adanmışlık: *Sürekli öğrenme ve gelişme* (Kaizen)

"Geleceğin liderleri" projesinin okula dönük uygulama aşamasında bu beş bireysel kalite uygulamasına göre şöyle bir sıra izlenir:

1. Etkili öğrenme stratejileri geliştirmiş ve sorun çözme süreçlerine hakim *öğrenci takımlarının* oluşturulması,

2. Öğrenci takımlarının okullarındaki sorunlara bu stratejilerle çözüm üretmeleri,

3. Üretilen çözümleri okul yönetimine sunma,

4. Çözüm önerilerini yöntemlerini ortaya koyarak açıklama,

5. Kabul gören çözümü okul toplumu ile paylaşma.

Öte yandan, kaos kuramcılarına göre günümüz örgütlerinin mücadele etmesi gereken yeni yüzyılın özellikleri şunlardır (Töremen, 2000: 204):

1. *Teknoloji, bilgisayar teknolojisi, iletişim araçları, elektronik tüketim*, Etkililiğin, üretkenliğin, üretim hızının ve tüketim gücünün artması,

2. *Küreselleşme*: Para, mal ve bilgi akışında bağımlılık,

3. *Rekabet*: Artık parasal sermayenin değil, bilgi sermayesinin rekabet gücünü artırması,

4. *Karmaşıklık ve zıtlıklar*: Morgan şöyle der: "örgüt yönetimi çelişkiyi yönetmeyi de beraberinde getirmektedir. Burada önemli olan öge, bu çelişkiler ve zıtlıklar arasından seçim yapmaktır...Bu da karmaşıklığı, kavram karmaşıklığı ile beraber getirir. İnsan tabiatında arayıp bulmak ve ümitli olmak yer almaktadır, zıtlıklar düzeni tehdit eder."

5. *Değişim*: Daha hızlı değişime karşı daha etkili olmak zorunda olan örgüt,

6. *Hız*: Değişimin yakından izlenmesi, çabuk uyarlanma ve paradigmaların gözden geçirilmesi.

Tetenbaum'a göre *kaos*, önceden kestirilemeyen, içerisinde kurlsız ama benzer şekillerin oluştuğu düzenli bir düzensizliği, amacı olan bir karşıklığı ifade eder (Töremen, 2000: 204). *Kaos teorisi* ise örgütler gibi karmaşık sistemlerdeki ilişkilerin doğrusal olmadığını, beklenmedik sonuçlar ortaya koyan ve olayların kestirilemediği seçenekler doğuran bir mekanizmanın varolduğunu savlar.

Tetenbaum örgütlerin karşı karşıya kaldığı zıtlıkları Tablo 1-4'te şöyle gözler önüne serer:

Tablo 1-4

ÖRGÜTLERİN KARŞI KARŞIYA KALDIĞI ZITLIKLAR

Uzun vadeli – <i>kısa vadeli</i>	Bağımsızlık – <i>karşılıklı dayanışma</i>
Plan – <i>deneyim</i>	İnsan – <i>üretim</i>
Artan gelir – <i>sınırlı gelir</i>	Yetkilendirme – <i>sorumluluk verme</i>
Düşük maliyet – <i>kalite artışı</i>	İnsan verimliliği – <i>teknik verimlilik</i>
Merkezileştirme – <i>yerelleştirme</i>	Çatışma – <i>uyum</i>
Ürün – <i>süreç</i>	Rekabet – <i>işbirliği</i>
Yaratıcılık – <i>etkililik</i>	Durgunluk – <i>değişim</i>
Kendi kendine yetme – <i>çeşitlilik</i>	İlerleme – <i>sabit kalma</i>
Uzmanlık – <i>genellik</i>	Kestirilebilirlik – <i>kestirilemezlik</i>
Bireysel girişimci – <i>takım oyuncusu</i>	Basitlik – <i>karmaşıklık</i>
Liderlik – <i>izleyicilik</i>	Kasıt – <i>şans</i>
Yönetme – <i>liderlik etme</i>	Kurallılık – <i>kuralsızlık</i>
Sorumluluk alma – <i>lider olma</i>	Düzen – <i>düzensizlik</i>

BilgiToplumunda Eğitim

Farklı ülkelerin çağcıl bilgi toplumuna yönelik eğitim uygulamalarında göze çarpan ortak noktalar şunlardır:

1. *Okul dışı eğitimin öneminin artması:* Max Stirner'in (Spring, 1991: 318) "öğrenen bir kişi yerine yaratıcı bir kişinin eğitileceği, öğretmenin arkadaşına dönüşeceği, bilginin iradeye dönüşecek bir şey olarak ele alındığı, eğitilmiş insanın değil, özgür insanın hedeflendiği yer neresidir?" sorusu aslında okulun bugünkü yerini sorgulamaktadır. Drucker'e göre de öğrenmenin her an, her yerde, belli kurum ya da bireylerin tekelinde olmaksızın gerçekleştiği yeni yüzyılın bilgi toplumunda, klasik okul önemini kaybederken, aynı zamanda yetişkinlerin de kurumu haline gelecektir (Tezcan, 1998:822). Günümüzde gelişmiş ülkelerde, devlet kurumları, özel şirketler özellikle yöneticilerin sürekli eğitimine büyük önem vermektedir.

2. *Yaşam boyu eğitim:* Hızla değişen toplumda, hızla yenilenen bilgileri almak için her an, her yerde, herkese sürekli eğitim. Bireysel ve örgütsel öğrenmenin ortak paydası (Çelik, 1998: 831). Sanayi sonrası dönemi yaşayan ABD gibi ülkelerde bu konuda atılan adımlara pek çok örnek verilebilir: Eğitimin yerelleşmesi, özelleşmesi, eğitimde seçim hakkı, okul merkezli yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, esnek öğretim programları, karara katılma, bireyselleştirilmiş nitelikli öğrenim. Japonya'da da üzerinde yoğunlaşılacak üç ana reform konusu; ömür boyu öğrenmenin teşviki (mesleki ve okul dışı eğitimi yaygınlaştırmak), eğitimde bireysellik (daha esnek, daha farklı eğitim programları) ve değişmeye açık bir eğitim sistemidir (Tezcan, 1998: 823). UNESCO'nun 21.yy. Eğitim Uluslararası Komisyonu Raporu, öğrenmenin küreselleşmesi ve yaşam boyu öğrenmenin kurumsallaşması ile geleceğin üç temel eğitim vizyonunun ortaya çıktığını savlar: *Bilmek için öğrenmek, yapmak için öğrenmek ve olmak için öğrenmek* (Çelik,1998: 832).

3. *Yerelleştirilmiş Eğitim Sistemi:* Merkezi sistem, katı, bürokratik ve hiyerarşiktir. Şimşek'e (1997: 87) göre *yerellik*, "bir örgütü oluşturan öğeleri, örgütün etkinlik alanları konusunda etken duruma getirmek, normalde örgütün merkezinde toplanmış olan güç, yetki ve etkinliklerin bir kısmının sistemi oluşturan öğelerine dağıtılmasıdır". Örneğin, program geliştirme konusunda yetki ve sorumluluk verilmiş bir öğretmen mesleki açıdan kendini geliştirmeye gereksinim duyar, daha yaratıcı ve öğrenmeye açık olur. Yerelleştirilmiş sistemler daha yaratıcı ve daha kolay öğrenirken iyi eşgüdümlendirildikleri takdirde gelişme ve değişimlere de daha kolay uyum gösterirler.

4. *Öğrenci, öğretmen, veli merkezli model:* Bu grupların hepsini merkeze alan, onların eğitimden beklentileri çerçevesinde yapılanmış bir eğitim modeli, geleceği biçimlendirecektir.

5. *Gelecekteki Okul:* Katı disiplin, baskıcı, tek tip, tekdüze eğitim anlayışı yerini öğrenci, öğretmen, veli ve eğitim ile ilgili diğer kesimleri dikkate alan, renkli, çoğulcu, katılımcı ve açık okul sistemlerine bırakacaktır. Okul bireylere öğrenme sürecinde zevk ve istekle beraber, öğrenmeyi öğrenme becerisi ve entelektüel merak kazandırmalıdır (Çelik, 1998: 831).

6. *Gelecekte öğretmen:* Eğitim ve okul konusunda temel kararlara katılan etkin bir katılımcı ve kendisini sürekli geliştiren, bunun için okulda hizmet içi eğitimler, ulusal/uluslararası konferans ve toplantılara katılım, mesleki kurum ve kuruluşlara üyelik, akademik programlara katılım ve lisansüstü eğitimi özendirme, mesleki yayınların izlenmesi ve ilgili sosyo-kültürel program ve etkinliklerin geliştirilmesi vasıtasıyla kendisine olanak yaratılan, yatırım yapılan kişi (Şimşek, 1997:104). Aileler ile sıkı işbirliği içinde olan, temel bilgi teknolojilerini kullanma becerisine sahip öğretmenler, artık birer rehberdirler ve öğrencilerine deneyimleyecekleri etkinlikler, deneyler, keşifler için uygun ortamı hazırlarlar.

7. *Gelecekte öğrenci:* Araştırmaya ve sorun çözmeye yönelten bir eğitim modelinde, kendini özgürce ifade etmeye uygun, esnek ve ılıman bir eğitim ortamında öğrenmeyi öğrenen, kendi hakkında verilecek kararlara etkin katılan,

bireysel ilgi alanlarında da becerilerini geliştiren, işbirliği içinde, yaşantıya dayalı biçimde öğrenen kişi.

8. *Sınıf içi düzenlemeler:* Standart ve hiyerarşik düzenlemeler yerine insan ilişkilerini ön plana alan esnek ve çok amaçlı bir düzenleme esas alınmalıdır.

9. *Hermenetik tutum:* Bilgi ve değerleri yaşayarak, içine girerek, kurallarını bularak ve içerdiği mesajı keşfederek anlamak, yorumlamak demek olan bu demokratik tutum ile karşımızdakini anladığımız ölçüde kendimizi anlarız (Tezcan, 1998: 826).

Bilgi çağında okulun toplum hayatındaki rolü, işlevi, içeriği, amacı ve değerlerini, kısaca sahip olacağı kültürün yeniden belirlenmesi gereklidir. Bilgi toplumunun değerlerinin benimsenmesi ve uygulanması için, yetiştirilen ve çalıştırılan personelin nitelikleri de buna göre değişmelidir. Okullar, bir yandan kendi kültürlerini korurken bir yandan da değişimin yeni motiflerini de bünyelerin Wed, 15 Aug 2001 18:40:53 -0500 e uyarlamaya çalışmalıdırlar. Bir başka ifadeyle, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği, sürekli yeniliğe açık kurumlar olarak okullar, takım çalışmasıyla insanın kendine güvenini sağlayıp, sinerjiyi ortaya çıkarabilen bir yapıda olmalıdır (Cafoğlu, 1998: 839). Bu yapıda, liderlik rolü emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmalıdır (Hoşcan, 1999: 108).

Alvin Toffler da postmodern toplum insanının becerilerini (1) öğrenme; (2) ilişki kurma ve (3) seçme olarak görür. Öğrenmeye ilişkin olarak yannın okullarının verdikleri bilginin kullanılmasını da öğretmesi gerektiğini belirtir ve şu sözü ekler: "Yannın cahili okumasını yazmasını bilmeyen değil, nasıl öğrenmesi gerektiğini öğrenmeyen kişi olacaktır" (Tezcan, 1998: 826). Hızla değişen koşulların bireylerarası ilişkilerin daha zor kurulması ve daha kısa sürmesi sonucu getirdiği toplumlarda "kalabalık içinde yalnızlık" durumunun önüne "duyarlık eğitimi" gibi psikolojik tekniklerle geçilmeye çalışılmaktadır. İnternet başındaki insan, diğer insanlara yapay ve sanal olarak bağlıdır, fiziksel olarak soyutlanmış, toplumsal gereksinimleri azalmış, aldırmazlık duygusu taşıyan, değişen çevre koşullarına

kendini uyarlama becerisi zayıf, geleneksel değerlerden kopuk olarak yaşamaktadır. Bu koşullarda duygusal zeka düzeyi yüksek, sağlıklı ve uzun soluklu ilişkiler kurabilen insanlara gereksinim vardır. Bu da bilgi toplumunun temeli olan yaşam boyu öğrenen toplumu geliştirmekle başarılabılır.

Drucker'a göre de postmodernizmde eğitim niteliği ve gençliğin eğitimi üç noktadan ele alınabilir:

1. *Eğitilmiş insan kavramına verilen yeni anlam:* Eğitilmiş insan temel bilgisayar becerilerine sahip insan olduğuna göre, TV, video ve bilgisayar gibi araçlar amaçlı öğrenme, düzenlenme ve sistem açısından okul yoluyla kişinin yararlanabileceği hale getirilmelidir.

2. *Öğretim yöntemleri:* Okulda temel becerilerin yanında kişiye ve yeteneğe göre öğretim verilmelidir.

3. *Öğretim programları:* Öğretim programları, kitle eğitiminden birey düzeyinde öğretime, tek tip öğretimden çoğulcu öğretime, katıdan esnek programlara, öğretmenin programı başlatma ve yöneltmesinden öğrencinin başlatan olmasına ve grup planlamasına, bağımsız içerikten yaşam ile bağlantılı içeriğe doğru yenilenmelidir.

Yine Drucker'a göre bilgi çağı okulunun özellikleri şunlardır:

1. Okul yüksek düzeyde evrensel okur-yazarlık sağlamalıdır,
2. Her düzeyde, her yaşta öğrenciye öğrenme motivasyonu ve öğrenmeye devam etme disiplini aşılmalıdır,
3. Bilgiyi hem içerik, hem de süreç olarak aktarmalıdır,
4. Öğretim okul tekelinde kalmamalı, tüm topluma nüfuz etmeli, herkes bundan yararlanmalıdır (Cafoğlu, 1998: 840).

Bilgi Toplumunda Okul Yöneticisinin Rolü

İnsanları birbirine yaklaştırarak ve karşılıklı bağımlılığı artırarak bütünleşen dünyada, insanlığı sahip olduğu bütün değerlerle kabul etmek, bunun için sürekli öğrenmek bilgi çağının bilgi toplumunun özelliği olmalıdır (Cafoğlu, 1998: 837).

Bilgi toplumunda kilit rol bilgiyi yönetme ve kullanma rolüdür. Bilgi lideri olarak okul yöneticisi, bilgiyi yönetme ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderlik yaklaşımı sergilemelidir. Fiedler “Lider Seçimi ve Eğitimi Üzerine bir Araştırma” adlı çalışmasında, okul yöneticisinin bu yaklaşımını şöyle maddeler:

1. Bilginin seçiminde etkin rol oynamalı,
2. Bilgiyi ilk eleme ve seçme sürecinden geçiren kişi olmalı,
3. Bilgiyi salt güç olarak kullanmamalı, öğretmenlerle paylaşabilmeli,
4. Zeki ve yaratıcı olmaktan çok, yeni ortamlar hazırlayan, entelektüel

yetenek ve deneyimlerinden daha çok yararlanan davranışlara sahip olmalıdır (Çelik, 1998: 832).

Bilgiye dayalı yönetim anlayışında öğrenmeye açık okul müdürü, karar sürecini hızlandırabilir, intranet ve internet ile bilgi yönetiminin merkezinde olabilir, böylece zamanını öğretimsel bilginin üretimi ve yönetimi ile geçirebilir. Eğitim lideri olarak, bilginin seçiminde etik yanı da düşünmek zorundadır (Çelik, 1998: 833).

ABD’nin 1997 yılında başlattığı “Okula Dönüş” projesi, sistem içinde yer alan herkesin ve her örgütün yeni rol ve sorumluluklarını belirlemek, eğitim ve öğretimi geliştirmek amacıyla, federal eğitim bakanlığının sorumluluğunda aileler, eğitimciler, işverenler, din ve toplum liderlerini biraraya getirerek, bir “eğitim reform hareketi” başlatmıştır. Bu hareketin ilk yanıt aradığı sorulardan biri, yeni okul kültürü, yeni yönetici kimliği, yeni öğretmen kimliği ve yeni öğrenci kimliği olarak dört başlıkta “bilgi çağı eğitim sisteminde aranılan kimlik özellikleri nelerdir?” sorusudur.

Yanıtlar, yeni yönetici kimliğine dönüşümcü liderlerin damgasını vuracağını ortaya koymaktadır. Çünkü, yenilikçi, insana değer veren, geliştiren, ne/niçin sorularını soran, statüko ile mücadele eden, doğru şeyleri yapan bir kişi olarak dönüşümcü lider, gereksinimleri doğru belirleyerek sistemi ona göre uyarlayabilir, etkileyerek ilgi uyandırabilir, insanlardaki yaratıcı gücü uyandırabilir ve vizyonun elbirliği ile geliştirilmesine önayak olabilir.

Senge'ye göre;

Katılımcı yönetimi benimseyen ve sistemi öğrenci, öğretmen, okul, toplum mutluluğuna odaklaştıran, insanların karizmalarının gelişmesine yardım eden, insanlar arasında güven duygusu ve vizyon yaratabilen, araştırma ve gerçeğe bağlılığın norm olduğu ve statükoya meydan okumanın beklendiği bir örgüt inşa edilmelidir (Cafoğlu, 1998: 841).

Paylaşılan bir vizyon yaratma, yüzyüze iletişim kurma, hiyerarşiyi iyice yataylaştırma yeni lider-yönetici kimliğinin özelliklerindendir.

Aslında bugün okul yöneticilerine yüklenen roller, daha 1955 yılında döneminin başucu eğitim yönetimi kitaplarından biri olan "Modern Ortaöğretim Yönetimi" kitabının yazarı Edmonson'ın (1955: 82) okul yöneticilerinin niteliklerini ortaya koyan görüşlerinden pek de farklı değildir. Edmonson'a göre bir okul yöneticisinde olması gereken özellikler şunlardır:

1. Kültür: dış görünüm, davranış, dil kullanımı ve genel kültür; güven ve saygı,
2. Özellikle sorunları doğru tanılama ve çözüm bulma konusunda yaratıcılık ve vizyon,
3. Yönetimsel beceri,
4. Çalışanları özendirme becerisi: astlarında varolan yetenekleri ortaya çıkarma, örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzusu uyandırma,
5. İnsanlara ilgi gösterme, değer verme,
6. Akademik yeterlik,
7. Mesleki bilgi,
8. İdealler ve mesleki azim.

Edmonson (1955: 85) daha o yıllarda, okul müdürlerinin yöneticilikte uzmanlaşması için, okul yöneticisi adaylarına zorunlu yüksek lisans ve doktora, sürekli yaz okulları, konferans ve toplantılar vasıtasıyla hizmet içi eğitim önermektedir.

ABD'nde 1998 yılında okul müdürlüğü ile ilgili yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin %60'ının işyükü ve niteliğine göre *kazanımlarının çok az* olarak

görüldüğü sonucu çıkmıştır. Bunun yanında *yoğun iş stresi, çok zaman isteyen işler, aile ve okul toplumunu memnun etmenin güçlüğü ve öğretime odaklanmayı zorlaştıran sosyal sıkıntılar* ortaya konan ana sorunlar olarak göze çarpmaktadır (IEL, 2000: 6). Gerçekten de hızlı teknolojik gelişmeler doğrultusunda iş dünyasının daha nitelikli insangücü yönünde talepleri ve ailelerin eğitim kalitesi ile ilgili şikayetleri ile oluşan baskı ortamı okulları değiştirmeye zorlamaktadır. Varolma mücadelesinde galip gelmek isteyen tüm kurumların gelecekte sahip olmaları gereken en önemli iki özellik olan *yaratıcılık ve öğrenen örgüt* (Dahlgard, 1997) üzerine, öncelikle okulların liderleri öncülüğünde odaklanması gereklidir. Çelik'e (1998: 831) göre, öğrenen örgütte öğrenme, grup davranışına dönüşür ve çalışanların ortak öğrenme davranışı kazanması mümkün olur. Pehlivan'ın (1997: 83) da çalışmasında yer verdiği Sergiovanni'nin etkili okulların temel özellikleri listesi, eğitim liderlerinin sahip olmaları gereken yeterlikler açısından bir fikir vermektedir: Öğrenci merkezlilik, zengin akademik programlar, çeşitli öğrenme imkanları, olumlu bir öğrenme ortamı, mesleki etkileşim, yoğun hizmet içi eğitim, yaratıcı sorun çözme ile aile ve toplumun katılımı. Glasser (1999: 212-219) da, *Okulda Kaliteli Eğitim* adlı eserinde *kalite okullarının* dayandıkları temelleri, (1) kaliteye odaklanmak, (2) baskıyı yok etmek ve (3) öğrencileri, kendi çalışmalarını değerlendirmeye ikna etmek, özdeğerlendirmeyi geliştirmek olarak sıralar ve bu okulları, katı ve tehdit edici değil, öğrenci ve öğretmenlerin karşı karşıya gelmeleri için hiçbir etken barındırmayan, cezasız, içten, dostça, sevgi dolu ve esnek bir ortamın egemen olduğu okullar olarak tanımlar. Yine Glasser'e göre, eğitim reformunun en can alıcı unsuru olan okul müdürünün, aynı zamanda bir lider-yönetici olarak okulda yeni düşüncelere izin vermenin ötesinde öğretmenleri, *işbirliğine dayanan öğrenme* gibi yaklaşımları etkili olarak uygulamaya sokmak yönünde özendirmesi ve öncelikli olarak "öğretmenlerin, hem mesleki hem de kişisel olarak yeni yaklaşımları yaşama geçirmelerine nasıl yardım, destek ve teşvik sağlayabiliriz?" sorusuna yanıt araması, liderlik ettiği öğretmenler ve üst yönetim arasında bir tampon görevi görmesi gerekmektedir. Bu gereklilikler yeni yüzyılın

yenilenen okullarının yeni bir yaklaşım ve anlayışla yönetilmesi gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Çünkü yönetimin tanımı artık eskiye göre farklıdır ve kaliteye odaklanmaktadır. Buna göre yönetimi "insanları, sıkı çalışmanın ve yöneticinin (okulda öğretmenin) istediği işi kaliteli yapmanın, kendilerinin ve başkalarının yaşamına kalite katacağına ikna etme süreci" olarak tanımlamak daha doğru olmaktadır (Glasser, 1999: 188).

21nci Yüzyılda Okul Liderliği İnisiyatifi⁵, hızla büyüyen nitelikli okul müdürü açığını en önemli okul sorunu olarak belirlemiş ve güçlü eğitim liderleri olmadan diğer zorlukların üstesinden çok zor gelinebileceğini öne sürmüştür. Bu savından hareketle hazırlayıp yayınladığı, Ekim 2000 tarihli raporda geleceğin okul müdürlerinin yeni rollerini yeni liderlik modelleri çerçevesinde yeniden tanımlanırken "okul müdürlüğünün yeniden keşfinin" neden gerekli olduğunu vurgulayarak, *öğretim liderliği*, *toplum liderliği* ve *vizyoner liderlik* kavramları bağlamında okul müdürünün yeni rollerini tanımlamıştır. Söz konusu organizasyon "öğrenci öğrenmesi için liderlik (IEL, 2000: 2)" rolünü vurgulayarak bunun için okul müdürünün ne yapması, nelere sahip olması gerektiği sorularına yanıt aramıştır. Çalışmaları sonucunda bu rolde yeterli olabilmek için okul müdürünün yapması ve sahip olması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Akademik konuları ve pedagojik teknikleri bilmeli,
2. Öğretimsel becerileri güçlendirmek için öğretmenlerle beraber çalışmalı,
3. Mükemmele ulaşmak için veri toplamalı, çözümlemeli ve kullanmalı,
4. Öğrenci performansını artırmak ortak amacı etrafında öğrenci, öğretmen, aile, yerel sağlık ve sosyal hizmet kurumları, gençlik gelişim merkezleri, yerel iş kolları ve toplumun diğer kesimlerini biraraya getirmeli,
5. Ve bu stratejileri takip edecek özerklik ve yetkiyi kullanmasına olanak tanıyacak *liderlik beceri ve bilgisine* sahip olmalıdır (2000: 2).

⁵ Adı geçen İnisiyatif, Eğitim Liderliği Enstitüsü'nün (Institute for Educational Leadership) ABD'nde federal, eyalet ve yerel düzeylerde çeşitli kademelerde görev yapmakta olan eğitimciler ve yöneticilerin, beş program alanından biri olan "eğitim liderlerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi" alanı çerçevesinde biraraya getirilmesi ile oluşturulmuştur.

Bugünün okul müdürlerinin, giderek artan beklenti ve talepler, öğrenci sayısının çokluğu, nitelikli personel sayısının azlığı, karmaşık öğrenci gereksinimleri ve daha fazla sorumlulukla başa çıkmaya çalışırken kendilerini sürekli değişen okulların yönetimine hazırlayamadıkları da ortadadır.

Rapora göre, 21.yüzyıl okullarında görev yapacak okul müdürlerinin, temel alınan Öğrenci Öğrenmesi için Liderlik (ÖÖL) bünyesinde yer alan yeni liderlik rolleri şunlardır:

1. *Öğretim Liderliği*: Öğretme ve öğrenme süreçlerini iyileştirmeye; mesleki gelişime, veriye dayalı karar alma ve sorumluluk üstlenmeye odaklanma.

2. *Toplumsal Liderlik*: Okulun toplum için rolü; eğitimciler, toplumu oluşturan kesimler, ortaklar arasında paylaşılan liderlik; aileler ve diğer kesimlerle yakın ilişkiler; okul kapasitesi, tesisleri ve kaynakları için destek arayışı içinde olma.

3. *Vizyoner Liderlik*: "Bütün çocuklar yüksek düzeyde öğrenir" felsefesini temel alarak enerji, kararlılık, girişimcilik, inanç ve değerler ortaya koyma ve okulun içinde ve dışında herkese bu vizyonu aşılama.

ÖÖL için okul müdürünün vizyon oluşturma, amaçları koyma, insan kaynaklarını yönetme, toplumu etkileme, etkili öğrenme ortamları yaratma, öğrenciler için destek sistemleri geliştirme ve öğretime liderlik etme gibi etkinliklerinin hepsi, *öğrenci öğrenmesinin* hizmetinde olmalıdır.

Okul müdürlüğünün en büyük önceliği, öğrenmenin gerçekleşmesi için liderlik etmek olmalıdır. Müdürlerin bu önceliğe cevap verme olanağını ortadan kaldıran en büyük etkenlerden birisi açık, anlaşılır bir öğrenme vizyonuna sahip olmamaları, diğeri de yeni beklentileri karşılayacak niteliklerden yoksun olmalarıdır. Bu durumda, uygun yeni beceri ve nitelikler kazanmamış okul müdürlerinin gerçekleştirdiği roller bürokratik, idari işlemleri yürütmek ile okul binası ve tesislerinin bakım sorumluluğunu üstlenmekten öteye gidememektedir (IEL, 2000: 1). Diğer yandan, yüksek beklentiler, aşırı bürokrasi, düşük maaş, müdürün yetersiz olduğu yönünde yeni çıkan baskılar, basın ve kamuoyunun okullara karşı tutumu, artan beklentileri karşılayamayan kaynaklar, mesleğin saygınlığının düşük

olması, aracı üst sistem yöneticilerinin baskısı, artan iş stresi, ailelerin talepleri, öğretmen niteliklerinde farklılıklar, ağır mesai, aile ve toplum desteğinden yoksunluk gibi etkenler⁶, okul müdürlüğünün hiç de cazip bir iş olmamasının nedenleri arasında sayılabilir (2000: 5).

ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi Yönetim Kurulu Başkanı Gordon Ambach, "okul yöneticilerinin güçlü, vizyoner liderlikleri olmaksızın çocuklarımızın üst düzey başarılarla ulaşmalarını bekleyemeyiz" derken "Öğrenme için Liderlik" kavramının önemini vurgulamaktadır (CCSSO, 2001: 1).

Bugünün Okul Müdürleri ve Okul Yönetimi

Japonya, Almanya ve ABD'inde Durum

ABD Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi tarafından gerçekleştirilen en geniş kapsamlı karşılaştırmalı eğitim alan araştırmalarından birisinde, Amerikan Eğitim Sistemi eğitim standartları, yetenek farklılıklarına yaklaşım, ergenlerin yaşantılarında okulun yeri ve öğretmenlerin yetişme ve çalışma koşulları konularında Alman ve Japon Eğitim Sistemleri ile karşılaştırmıştır (Stevenson, 1998: 5). Bu araştırmanın "Okul Yönetimi" bölümü bize, öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkiler, öğretmenlere aktarılan sorumluluklar ve bunların uygulanış biçimleri ile ilgili bazı ipuçları vermektedir.

Araştırmada, Japon okullarının uygulama bakımından "aşağıdan yukarı" yapılandığı, okul müdüründen ziyade öğretmenlerin temel yönetsel sorumlulukları üstlendikleri belirtilmektedir. Dolayısıyla nispeten yatay bir örgütlenme modeli içinde müdür, müdür yardımcısı ve kıdemli öğretmenden oluşan dar bir yönetsel yapı söz konusudur. Ne öğretmenler ne de okul müdürlerinin 6 ya da 7 yıldan daha fazla aynı okulda görev yapmaları mümkün olmadığından bir yönetici için okulda katı bir bireysel kontrol kurmak zordur. Ayrıca okul müdürleri başarılı kıdemli

⁶ Bu etkenler, Temmuz 2000 tarihinde ABD'nin başkenti Washington DC.'de yapılan Okul Müdürleri Liderlik Zirvesi'nden önce katılımcılara sorulan "Okul müdürü adaylarının cesaretlerini kıran nedir?" sorusuna verilen ortak yanıtlardan derlenmiştir.

öğretmenler arasından seçtikleri için, öğretmenlerin hemen her konuda⁷ oluşturulmuş *komiteler* vasıtasıyla yönetim süreçlerine etkileri fazladır. Bütün öğretmenler üyesi oldukları komiteler aracılığı ile okul yönetimine katılırlar. Müdür "patron" değil ancak çatışmalarda "arabulucu"dur ve çeşitli komitelerin aldığı kararların pürüzsüz bir şekilde uygulanmasından sorumludur. Bu yönetsel yapı, bütün okulda her bir öğretmenin diğer öğretmenlerle, öğretmen gruplarının ise okulun idari kadroları ile *takım* olarak çalışmasına olanak sağlar.

Japonya'da olduğu gibi Almanya'da da müdürler okulda görev yapmakta olan öğretmenler arasından seçilirler. Öğretmenliğe okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişkileri güçlendirecek şekilde devam ederler. Ancak öğretmen komitelerine daha az bel bağlayan müdürler özellikle yeni okullarda, daha çok "yukandan aşağı" bir yönetim anlayışı sergilerler. Alman öğretmenler yıllarca aynı okulda aynı dersi okutarak kalabilirler. Bu durum, görece daha köklü okullarda ortak değer ve uygulamalar geliştirecek kadar uzun süre bir arada kalmış insanların meydana getirdiği bir *öğretmenler kültürü* yaratır. Yeni okullarda ise müdür ve öğretmenler özellikle öğretim teknikleri gibi akademik konulara yoğunlaşırlar. Genelde öğretmenlere pek az yönetsel ya da ek görevler verilir. Bu da sınıf dışı etkinliklere katılımlarını daha da sınırlar. Öğretmenlerin yaptıkları hakkındaki bilgiler öğretmenler arasındaki temel iletişim aracı olan *sınıf defterinden* elde edilir.

Amerikan okulları ise benzerlikleri yanında büyük farklılıklar da taşır. Okul müdürlerinin, Japon ve Alman meslektaşlarının aksine, öğretmenler üzerinde büyük otoriteleri vardır. Pek çok okulda öğretmenlerin ders planlarının onaylanması gibi konular da dahil olmak üzere okulun yönetimi müdürün elindedir. Çoklukla ek eğitim yönetimi dersleri almış eski bir öğretmen olan müdür, öğretmenlerin çeşitli etkinliklerinin ve bu etkinliklere ayrılacak zamanın belirlenmesi sorumluluğunu üzerine alır. Öğretmenlerin, ders kitaplarının seçimi gibi konular dışında okul yönetiminde çok az söz hakları vardır. Genellikle öğretmenler bir sınıfa atanır ve

⁷ Sınıf ve dersler gibi genel alanlarla ilgili komiteler olduğu gibi spor günlerini planlama ve öğrenci rehberlik hizmetlerini düzenleme gibi daha özel konular için kurulmuş komiteler de vardır.

diğer öğretmenlerden ayrılır. Japonya'da varolan öğretmen odalarına ya da Alman okullarındaki dinlenme salonlarına rastlamak olası değildir. Bunların yerine teneffüslerde kahve içilebilecek küçük, genel maksat odaları vardır (Stevenson, 1998: 135-138).

Türkiye'de Durum

Türk Milli Eğitim'inde ilköğretim ve sorunları.- 1973'te kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre ilkokulların süresi, temel eğitim okulu adıyla, sekiz yıl olarak belirlenmesine, beş yıllık kalkınma planlarında yaygınlaşmaları için kaynak ayrılmasına rağmen, siyasal kargaşa ortamında yozlaştırılan sekiz yıllık zorunlu eğitim uygulaması, 1983 yılında aldığı yeni "ilköğretim okulu" adıyla ancak, 18.8.1997 tarihinde kabul edilen yasa ile yayılmasını sağlayacak kaynaklar da gösterilerek sonunda başladı.

Atatürk döneminin en çok anılan milli eğitim bakanı, Milli Eğitim Bakanlığı örgütünün kurucusu olan Mustafa Necati'nin 5 Haziran 1926 günü İstanbul Üniversitesi'nde, "Hiç kuşku yok ki, Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilk ödevi, eğitim siyasasının ekseni, ilköğretimdir. Türkiye Cumhuriyeti, kadın ve erkek hiçbir Türk'ün iyi bir yurttaş olabilmesi için en gerekli olan ilköğretimden yoksun kalmasını uygun bulamaz..."diyerek başladığı konuşmasının, her dönemde geçerliliğini koruyacak denli tutarlı ve etkileyici, yeniyetişenlere olan yaklaşım ile ilgili bölümü şöyledir: "Biz, çocukları doğa ile, eşya ile, gerçeklerle karşılaştıran, neşe ve özgürlük havası içinde çalışmaya, gözlem ve usavurmaya (muhakemeye), yaratıcılığa götüren bir okul istiyoruz. Biz istiyoruz ki, okul; çocukların birbirine yardım ederek, birbirini tamamlayarak çalıştıkları bir laboratuvar olsun...Bizim kurmak istediğimiz okulda dinleyiciler yoktur. Düşün ve oyun içinde çalışan, eserler ortaya koyan, küçük adamlar vardır (Binbaşıoğlu, 1999: 120)." Bu ifadede ünlü düşünür Bernard Shaw'un (Eczacıbaşı, 1999: 145) "Çocukların bilgi peşinde koşmalarını istiyoruz, bilginin çocukların peşinde koşmasını değil," sözü bir kez daha anlamını bulur.

Bugün, Türkiye’de devlet okullarında parasız olan *ilköğretim*, 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar ve kız/erkek bütün yurttaşlar için zorunludur.

İlköğretimin *amacı*, her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır (MEB, 2000a). İlköğretim okulları kesintisiz sekiz yıllık okullardır.

Okulöncesi, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını olduğu gibi ilköğretim okullarını açmak ve diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek Milli Eğitim Bakanlığı’nın yetkisindedir. Bu kurumların öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak da Bakanlığın görevleri arasındadır (MEB, 2000a).

1999-2000 eğitim-öğretim yılı itibarıyla Türkiye’deki 681’i özel 43,324 ilköğretim okulunda 10,053,127 öğrenci öğrenim görmekte, 324,924 öğretmen bu kademedeki görev yapmaktadır. İlköğretim okullarının dörtte üçünden fazlası köy okuludur⁸. İlköğretimde okullaşma oranı 1996-1997 öğretim yılı rakamıyla yüzde 88.9’dur.

Diğer kademelerde olduğu gibi ilköğretimde de, pek çok sorun çözüm beklemektedir. İlköğretim kademesinde okullaşma; Doğu illerinde, kırsal kesimde ve kadınlarda hedeflerin gerisinde kalarak hala, yüzde 100’e ulaşamamıştır. Eğitimde eşitsizlik mekansal olarak kent ve kırsal arasında açıkça gözlenirken, örnek olarak kent nüfusunun yüzde 11,6’sı, kırsal nüfusun yüzde 24’ünün okuma yazma bilmemesi de bu durumu gözler önüne serer. 12 yaş ve üstü her dört kadından birinin okuma yazma bilmediği, bu kadınların yüzde 29,9’una ailelerinin izin vermediği düşünülürse eşitsizliğin cinsiyet açısından da kendini gösterdiği ortadadır.

⁸ 10,202 şehir ilköğretim okulu; 33,121 köy ilköğretim okulu.

Ekonomik olanaksızlıklar yüzünden eğitime devam edemeyen büyük bir kesim, yüzde 49,7'si okuma yazma bilmeyen bir işgücü. Ercan (1999: 37), son yirmi yıldır izlenen neoliberal politikaların da doğrudan ve dolaylı olarak derinleştirdiğini iddia ettiği bu duruma yol açan mekanizmaların; sadece ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve politik sonuçlarının da irdelenmesi gerektiğini savunur ve "toplumda sadece yüzde 1'lik kesimin ayakları üzerinde yürümesi bize yeter" tümcesi ile ifade edilen elitist eğitim yaklaşımının sorgulanması gerektiğini ifade eder. Ünal (1999: 72) da, "Türkiye'de eğitimsel eşitlik düşüncesine açılım kazandırılabilmesi ve politikaların buna göre yönlendirilebilmesi, yuttaslarda güçlü bir hak söyleminin yaratılmasına ve egemen kılınmasına bağlıdır," diyerek çağdaş demokrasinin ayrılmaz bileşenleri olarak nitelediği çoğulculuk ve çokkültürlülüğü öne çıkarır. Altunya (1999: 88) da, eğitime büyük önem veren ve bu konuda olanaklarını zorlayarak katkıda bulunan toplumun; öğrenci, veli ve öğretmenlerin eğitimsel sorunların çözümüne katılımını sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasını savunur ve öğretmen örgütlerini de buna davet eder. Halbuki, bir sonraki bölümün konusu olan Türk eğitim sistemine dayanak olan eğitim yasaları, özellikle "eğitim hakkını" Anayasal bir hak olarak sıkı bir şekilde gözetirler ve bütün düzenlemeler kağıt üzerinde buna göre yapılır görülür.

Çağlar (1999: 142-144) da, Türk eğitim sisteminin ilköğretim kademesinde yaşanan öğretmen nitelik ve niceliği; merkezden yönetim anlayışı; yaparak yaşayarak öğrenme, çocuğu merkeze alan eğitim gibi, ilke ve hedefleri gereği gibi hayata geçirememek; Sanayi Devrimi'nin biçimlendirdiği bilgi aktaran okullar; içerik, yaklaşım ve fiziki açıdan yetersiz ders kitapları; doğaya, topluma ve bireye uzak eğitim; eğitim yasalarında yer alan, kulağa hoş gelen ama gerçekleştirme ölçütleri belli olmayan amaçlar; okul gereksinimlerine cevap vermekten uzak muhasebe sistemi; kalabalık sınıflar; sağlık kurallarını gözardı eden okul imkan ve ortamı; ve kendini yöneletemeyen yöneltme uygulamaları gibi önemli sorunlar arasına eğitim yöneticiliği sorununu da katar. Son birkaç yılda gerçekleştirilen yerinde düzenlemelere karşın bugün görevde olan 45 bin civarındaki okul

yöneticisinin büyük çoğunluğunun, herhangi bir yöneticilik eğitimi almadan görevlerine atandığını belirtir ve bilgi çağında eğitimde belirlenen iddialı hedeflere, bu nitelikteki yöneticilerle ulaşmanın mümkün olmadığını vurgular.

Önerisi, kaynağı öğretmen olmak kaydıyla, eğitim yöneticisi ve deneticisi yetiştirmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Yöneticiliği Enstitüsü kurulmasıdır.

Türk eğitim sisteminde ilköğretimin yasal çerçevesi.- Türk Milli Eğitim Bakanlığı'nın, dolayısıyla Türk eğitim sistemi içinde yer alan ilköğretim hedef, politika ve uygulamalarına; T.C. Anayasası, eğitim-öğretim yasaları, Atatürk'ün eğitimle ilgili görüş ve düşünceleri, kalkınma planları, hükümet programları ve şura kararları yön verir (MEB, 2000d). Bu kısımda, Türk eğitim sistemi ve ilköğretim kademesinin dayandığı temel kanun ve yönetmelikler, anayasadan itibaren ilgili bölümleri ile sıralanmıştır.

Anayasa: Tüm yasal belgelerin kaynağı olan ve *onbirinci* maddesine göre yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarını içeren Anayasa, eğitim örgütünün de yasal kaynağı ve dayanağıdır.

Anayasa'nın *başlangıç* bölümündeki "Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve *maddî ve manevî varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine* doğuştan sahip olduğu (MEB,2000b)," ifadesi herkesin eğitim alma, öğrenim görme hürriyetini onaylar. Bu çerçevede Devletin temel amaç ve görevlerini düzenleyen *beşinci* maddenin bir bölümünde de şu ifade yer alır: "Devletin temel amaç ve görevleri,...; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır."

Kişinin dokunulmazlığı, maddî ve manevî varlığı ile ilgili *onyedinci* madde de; "Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir,"der.

Sosyal ve ekonomik haklar ve ödevlerle ilgili üçüncü bölümünde yer alan eğitim ve öğrenim hakkı ve ödevi hakkındaki *kırkikinci* maddede yer alan bazı hükümler şunlardır:

- Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz.
- Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir.
- Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve İnkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, Devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılmaz.
- İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu: 24/06/1973 tarih ve 14574 sayı ile Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren ve Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsayan bu Kanun, Türk Milli Eğitiminin genel amacını, Türk Milletinin bütün fertlerinin iyi birer vatandaş, iyi birer insan ve iyi birer meslek adamı olarak yetiştirilmeleri olarak belirler. Bu genel amaçları gerçekleştirmek için Türk Milli Eğitiminin temel ilkelerini şöyle sıralar:

1. Genellik ve eşitlik,
2. Ferdin ve toplumun ihtiyaçları,
3. Yöneltilme,
4. Eğitim hakkı,
5. Fırsat ve imkan eşitliği,
6. Süreklilik,
7. Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği,
8. Demokrasi eğitimi,
9. Laiklik,
10. Bilimsellik,

11. Planlılık,
12. Karma eğitim,
13. Okul ve ailenin işbirliği,
14. Her yerde eğitim (MEB, 2000c).

Kanunun, ilköğretimin kapsamını düzenleyen *yirmiikinci* maddesi şöyledir: "İlköğretim 6 - 14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar, İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır."

İlköğretimin amaç ve görevleri ise, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak (1) Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek; ve (2) Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak, şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim kurumları ile ilgili *yirnidördüncü* madde şöyledir: " İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir."

Öğretmenlerin nitelik ve seçimini düzenleyen *kırkbeşinci* madde, öğretmenler arasından "hangi derece ve türdeki eğitim, öğretim, teftiş ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların, ne gibi şartlarla seçilebilecekleri yönetmelikle düzenlenir," der.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun:

12/05/1992 tarih ve 21226 sayı ile Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren ve amacı; Anayasa, 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemek olan bu Kanun, Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevlerini; teşkilat yapısını; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı kuruluşları ve bunların görevlerini düzenler.

Milli Eğitim Bakanlığının ana hizmet birimleri arasında yer alan İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün görevleri, *onbirinci* maddede; (1) Zorunlu eğitim çağındaki

çocukların öğrenim gördüğü ilköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili görev ve hizmetleri yürütmek ve (2) Okul ile kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kurulu'na sunmak şeklinde verilmiştir (MEB, 2000e).

Milli Eğitim Bakanlığındaki sürekli kurullar arasında yer alan *Milli Eğitim Şurası* ve görevi *kırksekizinci* maddede "Bakanlığın en yüksek danışma kurulusudur. Gerekli görülen eğitim ve öğretim ile ilgili konuları tetkik etmek ve teklif niteliğinde kararlar almakla görevlidir" şeklinde; *Müdürler Kurulu* ise *kırkdokuzuncu* maddede "Bakan tarafından verilen konularla, sorumlu birimlerce çözümlenmesinde güçlük çekilen ve uygulamada koordinasyonu gerektiren konularda tavsiye niteliğinde kararlar almak üzere Bakanlık merkez teşkilatını oluşturan birimlerin en üst amirlerinden meydana gelir" hükmü ile tanımlanmışlardır. Bu kurulların teşkili, çalışma ve uygulama esasları yönetmelikle düzenlenir.

Yöneticilerin Sorumlulukları ve Yönetim Kademeleri hakkındaki *ellialtıncı* madde, " Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı yönetim görevlerine atanmada ve yükselmede başarılı ve liyakatlı olmak yanında her kademe yöneticiliğinin gerektirdiği *hizmet içi eğitimi* almış olmak esastır," der ve yönetim kademeleri ve bu kademelerde görev yapacaklarla ilgili her türlü düzenlemenin Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmelik ile düzenleneceğini vurgular.

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu: 12/01/1961 tarih ve 10705 sayı ile Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren bu Kanun *birinci* maddesinde ilköğretimi, "kadın erkek bütün Türklerin milli gayelere uygun olarak bedeni, zihni ve ahlaki gelişmelerine ve yetişmelerine hizmet eden temel eğitim ve öğretimdir," şeklinde tanımlar ve ilköğretimin, ilköğrenim kurumlarında verildiğini; öğrenim çağında bulunan kız ve erkek çocuklar için mecburi, Devlet okullarında parasız olduğunu vurgular. 12/10/1983 tarih, 2917 sayılı değişiklik, *üçüncü* maddede şöyle yer alır: " Mecburi ilköğretim çağı, 6 - 14 yaş grubundaki çocukları kapsar.

Bu çağ çocuğun 5 yaşını bitirdiği yılın eylül ayı sonunda başlar, 14 yaşını bitirip 15 yaşına girdiği yılın, öğretim yılı sonunda biter.”

Bu kanun ayrıca, ilköğretim teşkilat yapısını; ilköğretim görevlilerini; okul öncesi eğitim ve öğretim kurumları ile ilköğretim okullarının açılma, kapanma ve öğretime ara verme zamanlarını; kayıt ve kabul işlemleri ile okula devamı da düzenleyen maddeler de içerir (MEB, 2000f).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği: 07/08/1992 tarih ve 21308 sayı ile Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren bu yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim kurumlarının kuruluş, görev ve işleyişi ile ilgili esasları düzenlemektir. Tüm ilköğretim kurumlarının yönetim, personel, eğitim-öğretim, güvenlik işleri ile bu okullardaki sınıf geçme, sınavlar ve devam-devamsızlık konularına ilişkin esaslarını kapsayan yönetmeliğin *beşinci* maddesi ilköğretim kurumlarının amaçlarını, Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda belirler.

Sekiz kısım, 139 maddeden oluşan Yönetmelikte kısımlar, “amaç, kapsam, dayanak ve tanımlar”; “ilköğretim kurumlarının amaçları”; “kayıt, kabul ve devam”; “öğrenci başarısının değerlendirilmesi”; “personelin görev, yetki ve sorumlulukları”; “kurullar-komisyonlar ve mesleki çalışmalar”; “defter ve dosyalar” ve “çeşitli hükümler” başlıklarını taşır.

Personelin görev, yetki ve sorumlulukları hakkındaki beşinci kısmın “Yönetim” ile ilgili 71. maddesine göre, “ilköğretim okulu müdür tarafından yönetilir.” Yönetmeliğin 72. maddesi okul müdürünün yetki ve sorumluluğunu şöyle düzenler: “Müdür; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Müdür maaş karşılığı olarak 6 saate kadar derse girer (MEB, 2000g).

İlköğretim Genel Müdürlüğü Yönergesi: 7/08/2000 tarihinde Tebliğler Dergisi'nde yayınlanarak yürürlüğe giren bu yönergenin amacı, "Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün eğitim-öğretim, yönetim, plânlama, inceleme, araştırma, projelendirme, bütçe, yatırım, görevlerine ilişkin çalışmalarını verimli ve etkili bir biçimde düzenlemektir." Bu yönerge, Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün teşkilât, görev, yetki, sorumlulukları ile personelin görev, yetki ve sorumluluk ve çalışmalarına ilişkin usul ve esasları kapsar.

Genel Müdürlük bünyesinde yer alan *İlköğretim Okulları Şubesi*'nin görevleri arasında (1) İlköğretim okullarının personel ihtiyacı ve fazlalığını belirlemek; (2) İlköğretim okullarında açık bulunan okul müdürlüklerini belirlemek ve müdür atamalarıyla ilgili iş ve işlemleri yürütmek; (3) İlköğretim okullarında faaliyet gösteren okul aile birliği, koruma derneği, kooperatif ve kantinlerle ilgili iş ve işlemleri yürütmek de vardır.

Hizmet İçi Eğitim Şubesi ise, (1) Hizmet içi eğitim programlarını hazırlar, öğretim elemanlarını belirler ve Hizmet- içi Eğitim Dairesi Başkanlığına bildirir; (2) İlköğretim müfettişi, müfettiş yardımcıları, yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim konularını belirler; (3) Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla test, anket, değerlendirme formu gibi değerlendirme araçları geliştirir, uygular, sonuçlarını raporlar; (4) Hizmet içi eğitim plânlamasını bir önceki yılın değerlendirme sonuçlarına göre plânlar (MEB, 2000h).

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Seçimi ve Geliştirilmesi

Bu kısımda, Türkiye'de ilk ve ortaöğretim kurum yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve atanmalarını düzenleyen ve bir önceki temel eğitim yasaları ile birlikte ele alınmaları gereken kanun ve yönetmelikler gözden geçirildikten sonra, son yıllarda eğitim yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde bazı iyileştirmeler yapan yasal düzenlemelerin uygulamada aksayan yönleri ortaya konmuştur. İzleyen başlık altında okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım örneği olarak Cincinnati

Üniversitesi okul yöneticisi yetiştirme programı tanıtıldıktan sonra, eğitim yöneticiliğinde standart ve bu alanda geliştirilen standartlar konu alınmıştır.

Türk eğitim sisteminde eğitim kurumları yöneticileri ile ilgili yasal çerçeve.- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu: Devlet memurları ile ilgili istihdam şekilleri, ödev ve sorumluluklar, genel haklar, yasaklar, sınıflandırma ve kadro, memurluğa alınma, atanma, yükselme, yer değiştirme, disiplin, siciller, sosyal haklar ve yardımlar, devlet memurlarının yetiştirilmesini düzenleyen temel yasadır(MEB, 2000c). İlköğretim okul müdürleri de, birer devlet memuru olarak öncelikle bu kanun hükümlerine tabidirler.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik: 27/08/1999 tarih ve 23782 sayı ile Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğilim kurumları ile diğer eğitim kurumlarının öğretmen ve yönetici norm kadro sayılarına ilişkin esas ve usulleri belirlemektir.

Beşinci madde, bu yönetmelikte düzenlenen esas ve usullerin belirlenmesinde temel ilke olarak alınan maddelerden birisi olarak, “okul ve kurumlarda yönetim, eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerekli ve yeterli personelce yürütülmesi”ni ilk alt madde olarak içerir.

Müdür Norm Kadrosu ile ilgili *altıncı* madde, bünyesinde 6-8 inci sınıfları bulunmayan ilköğretim kurumlarından; öğrenci sayısı 150'den az olanlar ve birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılanlar dışındaki okul ve kurumların her biri için bir müdür norm kadrosu verilmesini hükme bağlar (MEB, 2000i).

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik / Bu Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik: 27/11/1998 tarih ve 2494 sayı ile Tebliğler

Dergisi'nde yayınlanarak yürürlüğe giren Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin, 30/11/2000 tarih ve 24246 sayı ile Tebliğler Dergisi'nde yayınlanarak yürürlüğe giren bu yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmeliğin getirdiği değişikliklerle, amacı; "Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirme esaslarını hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem, sınav, görev tanımları ve benzeri ölçütleri dikkate alarak düzenlemektir."

Bu yönetmeliğin *beşinci* maddesinde yer alan temel ilkeleri şunlardır:

- a) Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak,
- b) Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğilim ve kıdemi gözetmek,
- c) Yöneticilikte kariyer imkanı sağlamak ve geliştirmek,
- d) Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek,
- e) Personel değerlendirmesini tarafsızlık, güvenirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak.

Altıncı madde bu yönetmelik kapsamındaki kurumların yönetim kademelerini; (a) Birinci kademe: Kurum müdür yardımcısı; (b) İkinci kademe: Kurum müdür başyardımcısı, (C) tipi kurum müdürü; (c) Üçüncü kademe: (B) tipi kurum müdürü; (d) Dördüncü kademe: (A) tipi kurum müdürü, şeklinde düzenler.

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda aranacak genel koşulları *yedinci* madde şöyle maddeler:

1. Yüksek öğrenim görmüş olmak,
2. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
3. Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
5. Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya

da bu süre içinde idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

6. Bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydı ile kurumların özel mevzuatında belirtilen koşulları taşımak,
7. Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
8. Öğretmenler için zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,
9. Atanmak istediği kurum türü ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmak,
10. Görev tanımında belirtilen nitelikleri taşımak.

Madde *sekiz* ise, yönetmelik kapsamındaki kurumlara müdür olarak atanacaklarda aranacak özel koşulları şöyle ortaya koyar:

Kurumlara müdür olarak atanacakların, değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesi esastır. Değerlendirme sınavı sonucunda, (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak gereklidir... Ayrıca, (A) tipi kurum müdürlüğüne atanacakların müdür yardımcılığı veya müdür yardımcılığında en az bir yıl görev yapmış olması, özel başvuru koşulu olarak aranır. Boş bulunan (C) tipi kurum müdürlüklerine, ilk ve Bakanlıkça yapılan ikinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması ve yönetici adayı veri tabanında yer alan adaylar arasından da atama yapılamaması halinde; bu maddenin ikinci fıkrasında düzenlenen koşullar aranmadan en az bir yıl müdür yardımcılığı,..., ilgili değerlendirme komisyonunca yapılacak değerlendirmede aday olarak saptanma ve o kurum türüne göre katılacağı hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarılı olma koşulu aranır (MEB, 2000j).

Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri, yönetmeliğin *onuncu* maddesinde şu şekilde listelenir:

1. Lisans üstü düzeyde öğrenim görmüş olmak (Tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde yapılır.),
2. Lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak,
3. Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında en az (C) düzeyinde başarılı olmak,
4. Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak,

5. Takdimame veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak,
6. Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak,
7. Meslekteki hizmet süresi fazla olmak.

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurum müdürlüklerine atanacaklar için düzenlenecek olan hizmet içi eğitim programlarına alınacaklar, seçme sınavı ile belirlenir. Ancak, eğitim yönetimi alanında lisans ya da üstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınırlar. Seçme sınavı, merkezî sistemle çoktan seçmeli test şeklinde, Bakanlıkça belirlenecek yerlerde Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince yapılır.

Seçme Sınavı konuları ve puan değerleri şunlardır: (a) Türkçe-Kompozisyon %15; (b) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi %15; (c) Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler %15; (d) Milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler %25; (e) Eğitim kurumlarının türleri itibarıyla görev tanımlarına göre Seçme Sınavı Komisyonunca belirlenen konular %30. Sorular, Seçme Sınavı Komisyonunun belirleyeceği ölçütlere göre Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi (ÖDYM)'nce hazırlanır.

Seçme sınavı sonrası uygulanan "hizmet içi eğitim" ile ilgili dördüncü bölümde hizmet içi eğitim; hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve değerlendirme sınavı, itiraz ve sertifika başlıklı üç madde vardır. "Kurum müdürü adayları; yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikler kazandırılmak" üzere eğitime alınırlar ve:

Bu eğitime katılanlardan son üç yıllık sicil notları ortalaması en az iyi derecede olanların bir üst tipteki kurum müdürlüğü görevine başvuruda bulunabilmeleri için değerlendirme sınavına katılarak başarılı olmaları şarttır. Ancak, bulundukları yönetim kademesinde en az iki yıllık çalışma süresini, sicil raporlarına göre çok iyi derecede başarılı olarak tamamlamış olan kurum müdürleri, hizmet içi eğitim programına katılmadan bir üst yönetim kademesi için düzenlenen değerlendirme sınavlarına girmek için başvuruda

bulunabilirler. Bunlardan değerlendirme sınavında başarılı olanlara girdikleri değerlendirme sınavı ile ilgili eğitim programları esas alınarak sertifika verilir.

Yönetmeliğin 27. maddesi, bu yönetmelik gereğince yapılan değerlendirme sonucunda, değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından eğitim kurumu yöneticiliklerine Bakan tarafından atama yapılacağını hükme bağlar. Atama yetkisi alt kademelere yönetmelik hükümlerinde yer alan yetkilerle birlikte devredilebilir. Atama ile ilgili diğer hükümler aşağıdaki gibidir:

Müdür ataması, değerlendirme komisyonlarınca Aday Sıra Tespit Formunda o eğitim kurumu için ilk iki sırada yer alan adaylar arasından yapılır... Aday sıra Tespit Formunda yer almakla birlikte ataması yapılamayan adaylar, ihtiyaç duyulan başka kurum müdürlüklerinde değerlendirilmek üzere ikinci duyuru tarihine kadar Bakanlık ve valilikçe yönetici adayı veri tabanına kaydedilir. İlk duyuru ve değerlendirme sonucuna göre müdür ataması yapılamayan kurumlara, yönetici adayı veri tabanına kaydedilen adaylara yapılacak bildirim sonucunda başvuruda bulunanlar arasından; (a) Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlara, ilgili birimin görüşü alınarak, Personel Genel Müdürlüğünce, (b) Atama yetkisi valiliğe ait olanlara, milli eğitim müdürlüğünün teklifi üzerine valilikçe, atama yapılır. Halen Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatındaki yönetim, uzmanlık ve müfettişlik görevlerinde bulunanlardan bu görevlerdeki son üç yıllık süre içinde sicil raporlarına göre sicil notu ortalaması çok iyi derecede olanlar, istekleri ve ilgili birimlerin önermesi halinde... boş kurum müdürlüklerine duyuru yapılmadan ve 8 inci maddedeki koşullar aranmadan atanabilirler (MEB, 2000j).

Yönetmeliğin 37. maddesi "Eğitim Bölgeleri" ile ilgili düzenlemeleri, Eğitim Bölgeleri ve Kurulları Yönergesi ile birlikte şu şekilde yapar:

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda birbirlerini tamamlamalarına imkan veren eğitim kampüslerinin oluşturulması; tüm eğitim kurumları ile eğitim kaynaklarından ortaklaşa yararlanmaya fırsat verilmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerleşim birimlerinde merkez okullarının oluşturulması; okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönelimi ve karar süreçlerine katılımı ve katkılarının sağlanması gibi amaçlara imkan verecek eğitim bölgeleri ve kurulları oluşturulur. Birden çok eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerlerinde, her eğitim bölgesi, bölgede yer alan en üst tipteki kurumların müdürleri arasından milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe görevlendirilecek bir koordinatör müdür tarafından; bir eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerindeki eğitim bölgeleri ise milli eğitim müdürünün görevlendireceği şube müdürünün koordinatörlüğünde yönetilir. Eğitim bölgelerinin yönetiminde eğitim kurulları, danışma organı olarak yer alır (MEB, 2000j).

Okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanmaları sürecinde uygulamada karşılaşılan sorunlar.- 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren ve okullara yönetici olarak atanacaklarla ilgili genel ve özel koşulları yeniden düzenleyen Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’te, okul yöneticilerinin seçimi ve atanmalarına esas ölçütler olarak *hizmet gerekleri, sicil, kıdem, liyakat ve kariyer* ölçütleri yer almaktadır. Yöneticilik görevine atanacakların seçilme ve atanma sürecinde, ilki 14 Kasım 1998’de yapılan seçme sınavı; kazananlar için görev öncesi hizmet içi eğitim ve sonunda yapılan değerlendirme sınavı uygulama basamakları olarak görülmektedir. Yönetici adaylarının değerlendirme sınavında başarılı olmaları göreve atanmaları için esastır (MEB, 2000j). Eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında üniversitelerle de işbirliği yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanmalarına temel teşkil eden yeni yasal düzenlemeler ve bunların uygulanması esnasında bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Bu konuda yapılan ve ilgili bölümde verilen araştırmaların sonuçları değerlendirilerek ortaya çıkan sorunları giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

Karip ve Köksal’ın (1999: 203-207) okul yöneticilerinin eğitiminde seçme sınavı, programın içeriği, yürütülmesi ve değerlendirme boyutlarında yönetici yetiştirme kursuna katılan yönetici adaylarının görüş ve önerilerini ortaya koyan araştırmalarının sonucuna göre program içeriği ve konu alanlarında göre yeni düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan, Şubat 1999 döneminde Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi yönetici yetiştirme programına katılan 346 yöneticiden elde edilen verilere göre, katılımcıların seçme sınavında özellikle Temel Matematik (yüzde 86,30) ve Genel Yetenek (yüzde 52,77) alanlarında soru istemedikleri, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrenimi görmüş olanların sınavdan muaf tutulabileceği (yüzde 51,78) ve seçme sınavı için öğretmenlik

önkoşulunun aranması gerektiği (yüzde 90.09) yönünde görüş taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Kursun yürütülmesine ilişkin olarak, kursun üniversitelerde verilmesini istedikleri (yüzde 71.22), 120 saatlik kurs süresini yetersiz (yüzde 82.65) gördükleri, yaklaşık 190 saatlik bir kursun gereksinimlere yanıt vereceğini ortaya koymuşlardır.

Yöneticiliğe atanmada en uygun uygulamanın (yüzde 79.65), öğretmenlik önkoşulu yanında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans programına alınma ve program sonunda yönetici sertifikası ile yöneticiliğe atanma olduğunu düşünmektedirler. Değerlendirme sınavına ilişkin ise şu görüşler ortaya çıkmıştır: (1) Büyük çoğunluk (yüzde 76), kursu bir hizmet içi eğitim etkinliği olarak gördüğü için, değerlendirme sınavını gereksiz görmekle beraber, sınavın ya kursu yürüten üniversiteler tarafından bağımsız olarak, ya da kendi aralarında eşgüdümlü olarak yapılmasını uygun gördüklerini belirtmişlerdir.

Adayların yaklaşık yüzde 50'sinin öğretim elemanlarının alanının uzmanı kişiler arasından seçilmesini istemesi, görevlendirmelerle ilgili ciddi sorunlar olduğunu, yaklaşık yüzde 45'inin de uygulama ağırlıklı yetiştirme programı önermeleri, programların kısısal yanlarının eksik olduğunu düşündürmektedir. Araştırma sonunda ayrıca, yönetici yetiştirmenin bir bütünlük içinde ele alınması, meslek statüsü ile ilgili düzenlemelerin ve bu konuda üniversite-okul işbirliğinin gerekliliği yanında uygulama boyutunda belirlenen bazı eksiklikler ortaya konmuştur (Karip ve Köksal, 1999: 205-207).

Toklucu da (2000: 313-323), "eğitim yönetiminde yeni paradigmlar ışığında, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmelerinde alanda yeterlik yanında öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, dönüşümcü, vizyoner ve etik liderlik davranışlarına da sahip olmaları gerekir," diyerek, 1998 ve 1999 yıllarında yapılan eğitim kurumları yöneticilerini seçme ve değerlendirme sınavı ile ilgili yaptığı çalışmada elde ettiği bulgular ışığında aşağıdaki tespitleri yapmıştır.

Toklucu, eğitim yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmelerine ilişkin araştırmasında yönetici seçiminde öğrenim, deneyim ve kişisel uygunluğun nesnel ölçütlere vurulmamasının yarattığı sorunları şöyle sıralamıştır:

- Atamada olduğu kadar görevden almada da sorunlara yol açması,
- Yöneticinin saygınlığını ve statüsünü azaltması,
- Bu durumun yöneticinin görevindeki etkinliğini azaltması (2000: 315).

Başar'a (Toklucu, 2000: 315) göre nesnel yöntemlerle yapılacak seçimde, görev-görevli uyuşumu iyi sağlanacağından, görevlerin edimi amaçlanan düzeyde olabilecek, böylece hem seçme sürecindeki işlemlere hem de yönetici uygulamalarına karşı tepkiler azalacaktır.

Türk eğitim sisteminde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, eşgüdümleyen ve denetleyen okul yöneticisinin MEB'inin eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliliklere sahip olması gerekir. Başaran (1994: 176) da, okul yöneticilerinin atanmasında aranacak koşullar arasında *kışılık özellikleri* ölçütünün bulunmamasını ve bu özelliklerin tanınmasına ilişkin ölçme araçları kullanılmamasını eleştirmektedir.

Eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi işlerinin düzenlenmesi gereği, Milli Eğitim Şuralarında, çeşitli komisyon raporlarında ve araştırmalarda yoğun biçimde ortaya konunca, 27.09.1995 tarih ve 22417 sayı ile Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği" yerini, eğitim kurumları yöneticileri için sınav zorunluluğu getiren 23.09.1998 tarih ve 23172 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe" bırakmış, o da 30.11.2000 tarih ve 24246 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Değişiklik Yönetmeliği" ile daha geliştirilmiştir.

Bu yönetmelik, yine yönetmelikte belirtilen alanlarda belli oranlarda soruların sorulduğu ve 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınav sonucuna göre hizmet içi eğitime alınan yönetici adaylarının, eğitim sonunda değerlendirme sınavına girmelerini ve bu sınavda aldıkları puan ile yönetmelikte yer verilen genel ve özel şartlara göre eğitim kurumlarına atanmalarını hükme bağlamaktadır.

1998 yılında ilki yapılan yönetici seçme sınavına katılan 34,505 adaydan 1525'i (yüzde 4.4) başarılı olmuştur. Başarılı adaylar, Eğitim Yönetimi ve TODAİ'den yüksek lisans mezunu olan adaylarla, yönetmelik gereği hizmet içi eğitime alınmakta, 120 saatlik seminer sonunda adaylar, eğitim yönetimi, örgüt ve yönetim kuramları, Türk Eğitim Sisteminin yapılanması, okulda yönetim işleri, Milli Eğitim ve kamu yönetimi ile ilgili mevzuat konularını da kapsayan bir sınava girmektedirler.

1998 yılında yapılan değerlendirme sınavına, Eğitim Yönetimi ve TODAİ'den yüksek lisans mezunu olan 51 aday ile birlikte 1553 aday katılmış, 1503'ü (yüzde 98.8) başarılı olmuştur. Bu adaylardan 80 puanın üzerinde alan 1233'ü (yüzde 80.4) A tipi okula, 75-79 arası alan 225'i (yüzde 14.6) B tipi okula ve 70-74 arası alan 75 aday da (yüzde 5) C tipi okula müdür olarak atanmak için müracaat etme hakkını kazanmışlardır. Toklucu (2000: 320), bu uygulamanın zaman içinde yöneticilerin liyakatla gelmediği inancını yıkarak onlara saygınlık kazandıracağını değerlendirmektedir. Araştırma sonunda yapılan tespit ve öneriler ise şöyledir:

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapmakta olan öğretmenlerin yüzde 7.3'ünün sınava girmek için başvurması sınavın eğitimciler tarafından kabul edildiğini göstermektedir. 30,000'den fazla olan müracaat, eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak benimsendiğini, sınav ve alanda yeterli ölçütlerinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Ancak, birinci sınavda adaylardan sadece yüzde 4.4'ünün, ikinci sınavda ise yüzde 21.20'sinin başarılı olması okul yöneticisi olmak isteyen adayların kendilerini iyi yetiştiremediklerini ortaya koymaktadır.

2. Sözel branş öğretmenlerinin sınav başarısı sayısal branş öğretmenlerinden daha yüksektir. Değişik branşlardan öğretmenlerin sisteme

kazandırılmaları, fırsat eşitliğinin sağlanması için sınav soruları ile ölçmenin yeniden değerlendirilmesi gerekir.

3. Eğitim yönetimi mezunları seminerde verilen konuları daha önce gördükleri için sınav başarıları yüksektir.

4. Sınava müracaat edenlerin yüzde 92'sinin ve kazananların yüzde 93'ünün erkek olduğu göz önüne alınırsa bayanların eğitim alanında yöneticiliğe talip olmadıkları görülmektedir.

5. Üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalları ile TODAİ'de yüksek lisans yapmış adaylardan hizmet içi eğitime katılan 51 adaydan 50'sinin başarılı olması, seçme sınavına alınmadan hizmet içi eğitime alınmaları kararının isabetli olduğunu göstermiş, eğitim ve okul yöneticiliğinin de bir okulu olması gerektiğini ortaya koymuştur.

6. Hizmet içi eğitim sonrası yapılan değerlendirme sınavlarında elde edilen çok yüksek başarı (yüzde 98), ya sınav sorularının çok basit olduğunu ya da mutlak değerlendirmenin yapılmadığını ortaya koymakta, uygulanan sınavın formalite bir sınav olduğu intibainı uyandırmıştır.

7. Değerlendirme sınavı sonunda başarılı adaylardan yüzde 80.4'ü A tipi okula atanmalarına yetecek puan almışlardır. Dolayısıyla, uygulamaya dönük bir modülün yer almadığı hizmet içi eğitim sonrası 5 yıllık öğretmenlik deneyiminden başka herhangi bir yöneticilik deneyimi olmayan bir aday A tipi bir okula atanabilecektir. Olası eksikliklerin önüne geçebilmek için adayların hizmet içi eğitim sırasında ya da sonrasında uygulamaya dönük eğitim almaları şarttır. Gelişmiş ülkelerde de *uygulama*, yönetici yetiştirme programlarının en önemli aşamalarından biri olarak görülmektedir.

Sınavlarda en az doğru cevaplanan soruların toplam kalite yönetimi, demokrasi ve insan hakları, kaynakların etkin kullanılması ve personel yönetimi ile ilgili sorular olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum da, bu felsefe ve kavramların eğitimcilerimiz arasında çok da iyi anlaşılmadığını göstermektedir (322-323).

Okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım: Cincinnati Üniversitesi Yönetici Yetiştirme Akademisi.- On beş yıldır devam eden yoğun öğretimli, tam-gün, altı haftalık bir yaz okulu olan Yönetici Yetiştirme Akademisi, tavsiye edilen başarılı öğretmenlerden oluşan okul müdürü adaylarına yeni çağın okullarının gereksindiği müdürlerin sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerleri kazandırmayı; bunları davranışa dönüştürmelerini sağlamayı amaçlar. Herkesin öğrendiği farklı bir öğrenme ortamında, birbirleri ile bağlantılı etkinlikler bütünlük içinde sunulurlar.

Öğretim etkinlikleri arasında; eş ve grup değiştirerek farklı *takım kurma*, günün eleştiri ve değerlendirmesi için *yansıtma oturumu*, bireylerin öğrenme sürecine ilişkin algıları, beklentileri ve bunların karşılanma durumu vb. üzerine düşünceleri ve yazılı olarak ifade etmeleri için *öğrenme günlüğü tutma*, okuma-paylaşma oturumları, düşünce üretme ve sorun çözme becerileri için *beyin fırtınası*, meslek yaşamında karşılaşılabilecek sorunları tanıma ve çözebilme becerilerini geliştirmek için *örnek olay ve evrak sepeti*, grup içinde bir üyenin, diğer üyelerce algılanan güçlü yanlarını ortaya çıkarmak için *güçlülük bombardmanı*, belli bir amaca yönelik olarak çalışan grupların üyelerinde, bir sorun ya da çatışmanın çözümünde birlikte hareket etme becerileri için *akran grubu yardımlaşma tekniği*, *ev sahibi-konuk gruplar çalışması*, *bilimsel araştırma ve kütüphane çalışması*, *rol oynama* ve *çeşitli sunular* yer alır.

Uygulama ağırlıklı akademi çalışmalarının ve katılımcıların değerlendirilmesi, geleneksel sınavlarla yapılmaz. Değerlendirme, her katılımcının hazırlamak zorunda olduğu ve içinde programa başvuru için gereken belgeler, bireysel günlük ve yansıtma çalışmaları ile ilgili notlar, bütün değerlendirilmiş bireysel ve grup akademi çalışmalarının yer aldığı dosya incelenerek yapılır. Dosyada bulunması istenen çalışmalar şunlardır:

1. Öğrenme günlükleri,
2. Eğitim yönetimi kavramına ilişkin kişisel felsefe,
3. Kendini değerlendirme, benzetişim ve örnek olay çözümlemeleri,

4. Vizyon geliştirme,
5. Araştırma projesi,
6. Kişisel plan (Pehlivan, 1997: 92-93).

Akademiye başarıyla tamamlayan katılımcılara Eğitim Yönetimi sertifika programı ya da yüksek lisans programına katılma yolu açılmakta, gerekli koşulları yerine getiren katılımcılar eğitimlerini daha üst kademelerde de sürdürebilmektedirler. Katılımcıların kişisel ve akademik özelliklerini tanıyan üniversite öğretim üyeleri de, daha ileri düzey programlar için doğru insanı seçme şansını bulmaktadırlar.

Pehlivan (1997: 93-94), işbirlikçi öğretme ve öğrenme ilkeleri üzerine kurulmuş, müdür adaylarına geleceğin okullarının bir küçük modeli yaratarak, örnek bir öğrenme ortamı ve öğrenen toplumun nasıl yaratılabileceğini örnekleyen bu tür eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme merkezlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı ile eşgüdüm içerisinde üniversitelerimizde kurulmasını önerir ve alınacak sertifikaların okul müdürlüğü atamalarında ön koşul olabileceğini savunur.

Okul Müdürleri için Standartlar

Standart kavramı ve eğitim yönetiminde standart.- *Standart;* çalışanların işlerini başarıyla yapmaları için yol gösteren, tüm ana işlemler için belirlenmiş bir dizi kuraldır. Pek çok konuda, insan davranışlarını standartlaştırmak zor olsa da çalışma hayatında işe yönelik davranışları standartlaştırmak mümkündür (Ceylan, 1998: 490). Yine Ceylan'a göre standardizasyon da; belli bir çalışmaya ilişkin kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Bunda amaç; mal ve hizmet üretiminde en yüksek düzeyde verimlilik, kaliteli mal ve hizmet üretmek iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak, sistemin sürekli gelişmesinde yol gösterici olmaktır (1998: 490).

Toplam Kalite felsefesinin temelini oluşturan bu kavramlar ve tanımları, eğitim dünyasına da uyarlanmaya çalışılmaktadır. Henüz sanayide olduğu gibi kesin standartlar ortaya konulmamış olması, "standart asgari yeterlikleri içerir" önermesi

dikkate alındığında eğitim yönetiminde de, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar için standart belirlemenin gerekliliğini ortadan kaldırmaz. Öte yandan, kişiye kazandırılan bilgi ve becerilerin, tutuma ve davranışa dönüştüğünü ölçmek oldukça güçtür. Bununla beraber, dünyada ve Türkiye’de eğitim ile birlikte eğitim yönetimi alanında eğitim ve okul yöneticileri için bilgi, beceri, tutum ve davranış standartları konulması ve geliştirilmesi görüşü giderek yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve göreve atanmalarına temel olacak bazı mesleki standartlar geliştirilmiştir.

Takip eden bölümde, özellikle bu araştırmanın veri toplama aracı olarak geliştirilen ankete temel olan ve Ek B’de Türkçe metni verilen standartlar, bu standartların geliştirilmesi süreci, uygulanmasına yönelik etkinlikler irdelenmektedir.

Okul Liderleri İçin Standartlar Belgesi.- “Öğrenme için Liderlik” anlayışını biçimlendirmek amacıyla gelişmiş ülkelerde özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürleri için eğitim liderliği standartları geliştirmek için farklı eğitim örgütleri yıllardır sürdürdükleri ortak çalışmalar sonucunda belli aşamalar kaydetmişlerdir. Eğitimde, yerinden yönetim uygulamalarının hakim olduğu ABD’nde eğitim sisteminin idari yapısının ana basamaklarını şu birimler oluşturur:

1. Eyalet düzeyinde çözülemeyen sorunlar için başvuru ve federal hükümet bünyesinde bulunan, kararları bağlayıcı olmaktan ziyade tavsiye niteliğinde olan ve yasal bir sorumluluk taşımayan bir *Eğitim Bakanlığı* (U.S. Department of Education),

2. Kendi eyaletlerindeki eğitim etkinlik ve uygulamalarını eyalet anayasalarının verdiği yetki ve sorumluluklarla yönlendiren en yetkili organlar olan *Eyalet Eğitim Kurulları*⁹,

⁹ Türkiye’de de ilk yerinden yönetim uygulamalarına temel teşkil edecek bir “Eğitim Bölgeleri ve Kurulları Yönergesi” yasal mevzuata Kasım 1999 tarihinden itibaren girmiştir. Yönergenin amacı; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda işlevlerini yürütürken birbirlerini tamamlaması ve bir bütün oluşturması; bu kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerlerde merkez okulların oluşturulması; eğitim kurumlarındaki eğitim personelinin, fizikî kapasitenin, ders araç ve gerecinin ortak, etkili ve verimli

3. Eyaletlerin Eğitim Kurulları tarafından önerilen ve valiler tarafından atanan eyalet eğitiminden sorumlu en yetkili kişiler olan *Eyalet Eğitim Müdürleri* (Chief State School Officers),

4. Eğitimle ilgili teknik işleri yürüten *Eyalet Eğitim Daireleri*,

5. Eğitim sisteminin yapılanmasında okuldan önce en altta yer alan, her eyaletin kendi içindeki değişik *Eğitim Bölgeleri* düzeyinde yetkilendirilmiş *Bölge Eğitim Kurulları ve Bölge Eğitim Müdürleri*,

6. Eğitim bölgeleri bünyesindeki okullar ve okul müdürleri.

Bu idari yapının üst basamaklarında yer alan en güçlü karar odaklarından olan Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (CCSSO), son yıllarda sürdürülen etkili okul ve eğitim liderliğine ilişkin bilimsel çalışmalar ile liderlikle ilgili yaklaşımlara etki eden toplum ve eğitim dünyasındaki eğilimleri dikkate alarak, kendi bünyesinde okul yöneticiliğine yeni liderlik rollerini aktarabilmek için Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC)'nu oluşturmuştur.

Konsorsiyum yeni eğitim modeline ve yeni liderlik yeterliklerine dayanak olarak üç değişimi vurgumaktadır: (1) bütün yenyetişenlerin, bilgi, zeka, değerlendirme ve öğretime ilişkin yeni yaklaşımlar ışığında eğitim sürecine katılması; (2) topluma odaklanan, ilişki merkezli okullaşmanın gelenekse okul örgütünün yerini almaya başlaması; (3) veliler, iş dünyası ve toplum örgütleri liderlerinin eğitim üzerindeki ağırlıklarını giderek artırması (ISLLC, 1996: 6). Bu doğrultuda ISLLC, bünyesinde yer alan 24 eyalet eğitim kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren en önemli 13 eğitim birliğinin ortak çalışması ile yeni eğitim yönetimi anlayışını yansıtan ve bugün 35 eyalette aynen ya da uyarlanarak kullanılmakta olan bir eğitim liderliği standartları belgesini¹⁰ 1996 yılında

kullanılması; okulun iç ve dış öğeleri ile yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması; okulun çevre ile bütünleştirilerek çevrenin övünç kaynağı hâline dönüştürülmesi ve akademik çevre ile okulun her alanda iş birliğine teşvik edilmesi; böylece eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına imkân verecek eğitim bölgeleri ve eğitim kurullarının oluşturulmasına ilişkin temel ilkeleri, yönetimi, işleyişi ve işlevlerini düzenlemektir (MEB: 2000I).

¹⁰ "ISLLC Standards for School Leaders." 1994 yılında Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers-CCSSO) bünyesinde kurulan Eyaletlerarası Okul Liderleri

geliştirmiştir. Bu araştırmanın anketine de kaynaklık eden “Okul liderleri için Standartlar” belgesinin tasarımında şu temel ilkeler gözetilmiştir:

- Standartlar öğrenci öğrenmesini merkeze almalıdır,
- Standartlar okul liderinin değişen rolünü tanımalıdır,
- Standartlar okul liderliğinde işbirliğinin önemini vurgulamalıdır,
- Standartlar meslek kalitesini artıracak biçimde yüksek olmalıdır,
- Standartlar okul liderlerinin değerlendirilmesinde performansa dayanan ölçmelere olanak tanımalıdır,
- Standartlar bütünsel ve tutarlı olmalıdır,
- Standartlar, okul toplumunu oluşturan tüm kesimlere fırsat yaratma ve yetki verme kavramlarına dayanmalıdır (ISLLC, 1996: 7)

ISLLC standartları, içinde *bilgi, tutum ve davranış* boyutları bulunan ve vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik başlıkları altında toplanabilecek 6 temel liderlik alanı standardı; her bir temel standart için bilgi, tutum ve davranış boyutları altında verilen alt standartlar şeklinde düzenlenmiştir (ISLLC, 1996). Her temel standart tümcesi, aşağıda örnek olarak verilen *vizyoner liderlik* ile ilgili standart tümcesinde olduğu gibi, öğrenci öğrenmesinin kalitesini artırmayı vurgulayan, “okul yöneticisi...bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir” ifadesiyle yer alır:

“Okul yöneticisi, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, açıklanması, uygulamaya sokulması ve gözetilmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir (ISLLC).

Eğitim liderlerinin bu standartlara göre yetiştirilmesi amacıyla da eğitim yönetimi ve denetimi alanında eğitim veren üniversitelere rehber olacak eğitim programları¹¹, ulusal düzeyde etkinlik gösteren en önemli eğitim örgütlerinden

Lisans Konsorsiyumu (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-ISLLC), okul liderliği konusunda ulusal çapta bir eğitim politikasının çerçevesini çizmek, ortak çalışmalar yoluyla okul liderlerinin yetiştirilmeleri, seçilmeleri ve değerlendirilmelerine esas olacak ölçüt ve standartlar geliştirmek amacını taşır.

¹¹ NCATE tarafından üniversitelerin eğitim yönetimi programları için belirlenen standartlar ve program içeriğinin araştırmacı tarafından yapılan çevirisi için bkz. Ek C.

NCATE¹² tarafından hazırlanmış ve Eğitim Liderliği Kurucu Konseyi Ulusal Politika Kurulu¹³ tarafından onaylanmıştır. Ayrıca, bazı eyaletlerde eğitim liderleri yeterlik standartlarına uygun olarak okul müdürü seçme sınavları hazırlayan ve yılda üç kez uygulayan ETS¹⁴, aynı zamanda diğer yönetim kademeleri için de seçme sınavları geliştirmeye başlamıştır¹⁵. Yönetici adayları için aynı zamanda, ISLLC standartları ile uyumlu uzun süreli uygulama sınavları da hazırlanmaktadır. Okul yöneticisi lisansı yenileme ya da sürekli lisans vermede kullanılabilecek sınavlarda her adayın kendi okulu ya da okul bölgesinde okul yönetimine ilişkin belli konularda *portfolio*¹⁶ adı verilen bir dosya hazırlaması gerekmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, ülkemizde okul müdürlerinin yetiştirilmesi Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumluluğunda yürütülmektedir. Bakanlık bu kapsamda zaman zaman yayımladığı yasal metinler çerçevesinde yönetici seçme ve atama çalışmalarına yön vermektedir. Ancak, son yıllarda eğitimin niteliğinin artırılmasına dönük olarak yapılan çalışmalarla paralel olarak, okul yöneticilerinin niteliğinin artırılması konusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalarla okul müdürlerinin seçimi, eğitimi ve atanmalarına ilişkin belirli ölçütler geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak bu ölçütlerin müdürlerin liderlik yeterliklerinden çok, yöneticilik deneyimi ve genel yöneticilik becerilerini ön plana aldığı görülmektedir. Halbuki günümüz dünyasında okul müdürlerinin kendilerinden bekleneni karşılayabilmeleri için, çeşitli alanlarda liderlik yeterliklerini kazanmış olmaları bir zorunluluk haline

¹² NCATE(National Council for Accreditation of Teacher Education): Ulusal Öğretmen Eğitimi Denklik Konseyi, üniversitelerin öğretmen yetiştiren programları dışında eğitim yönetimi ve denetimi alanında da hazırladığı eğitim programları ile okul yöneticisi yetiştirmede eğitim-öğretim standartlarını belirler (40).

¹³ National Policy Board for Educational Leadership Constituent Council.

¹⁴ Educational Testing Service. Merkezi standart sınavlar uygulayan ulusal düzeyde ve alanında ÖSYM ağırlığında bir kurum. Okul müdürleri seçme sınavı SLLA(School Leaders Licensure Assessment) kısaltması ile bilinmektedir. Bu sınav ilk kez Temmuz 1998'da, Türkiye'de ilk okul yöneticisi seçme sınavının yapıldığı yıl uygulanmıştır.

¹⁵ Eğitim Bölgesi Müdürlerinin seçimi sınavı: SSA(School Superintendents Assessment).

¹⁶ Portfolio'da yer alan 6 bileşen şunlardır: (1) Eğitim ortamınızı değerlendirin;(2) Okul dışı ortamı araştırma; (3) Öğrenci öğrenmesi önündeki engellerle mücadele;(4) Okul personelinin destekleme;(5) Çatışma yönetme; (6) Aileler ve Toplumla işbirliği içinde olma(CCSSO, 1999).

gelmiştir. Buna yanıt verebilmek için de öncelikle okul müdürlerinin liderlik alanları ve bu alanlara ilişkin davranış standartlarının bilimsel araştırmalarla ortaya konulması gerekmektedir. Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, konunun daha çok genel liderlik özelliklerini belirleme ve değerlendirme ekseninde ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları ve standartları konusunda önemli bir araştırma boşluğu bulunmaktadır.

Bu nedenle, bu araştırmanın problemini eğitim çevrelerinin okul liderleri için geliştirilen standartlarla ilgili görüşlerinin alınması ve üzerinde uzlaşılan liderlik davranışlarının ortaya konması oluşturmaktadır. Bu çalışma okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlik ve niteliklere ölçüt olacak bir *ulusal okul liderleri standartları belgesi* geliştirmek yönünde önemli bir adım olabilir.

Amaç

Araştırmanın temel amacı; okul müdürlerinin eğitim, seçim, atanma ve değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere ABD’nde geliştirilen ve birçok eyalette uygulamaya konulan okul müdürlüğü liderlik yeterlik standartlarının, Türkiye’deki eğitim çevrelerince ne derece kabul gördüğünü belirlemektir.

Araştırmada bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları;
 - a. Akademisyenlerce ne derece kabul görmektedir?
 - b. İlköğretim müfettişlerince ne derece kabul görmektedir?
 - c. İl ve ilçe milli eğitim müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
 - d. Okul müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
 - e. Öğretmenlerce ne derece kabul görmektedir?
 - f. Tüm gruplar tarafından ne derece kabul görmektedir?

2. Grupların standart maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

3. Tüm gruplar tarafından *ortak kabul gören* standart maddeleri hangileridir?

Araştırmanın Önemi

Liderliğin etkili okulu yaratmada anahtar öge rolünü ortaya çıkaran araştırmalara dayanarak, eğitim sistemimiz içinde sayıca en kalabalık kesim olmakla beraber diğer kademe okul yöneticilerine göre daha az eğitim görmüş olan grubu oluşturan ilköğretim okulu müdür ve yöneticilerinin görevleri, doğal olarak, yüksek sorumluluk ve performans gerektirir. Yeniyetışenlerin öğrenim hayatlarına ilk adımı attıkları ve fiziksel, zihinsel ve ruhsal gelişimlerinin en hızlı, en çalkantılı dönemlerini bünyesinde geçirdikleri ilköğretim kademesinde görev yapan okul müdürlerinden eğitim ve öğretim işlerine daha fazla zaman ayırma ve müdahale etmeleri beklenir. Bunun için, gelişmiş ülkelerde özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin görevin gerektirdiği rollere uygun olarak yetiştirilmeleri, seçilmeleri ve atanmaları konusunda yapılan çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Türk eğitim sisteminde yöneticilerin, özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin, yeni düzenleme ve iyileştirme çabalarına karşın, varolan yetişme eksikleri gözönüne alındığında, öğretim lideri olacak kişileri seçme, yetiştirme ve atama ile ilgili daha fazla çalışma yapılması gereği ortadadır. Okul müdürlerimizin aynı zamanda lider özelliklerini kazanmaları, görev başındaki müdürlerin yeni rollere uygun olarak düzenlenmiş hizmet içi programları ile geliştirilmeleri, görev alacak yeni müdürlerin de hizmet öncesi eğitim programları ile yetiştirilmeleri ve gelişmeleri ile olanaklı olacaktır.

Öte yandan okulları etkili kılacak şekilde işletebilmek, önemli ölçüde hedeflenen niteliklerde okul müdürü seçme, yetiştirme, atama politikalarının oluşturulması ve sürdürülmesine bağlıdır.

Bu bakımdan araştırma, ilk ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan okul müdürleri için geliştirilen standartlar hakkında eğitim ile ilgili kesimlerin görüşlerini ortaya koyarak, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan ilköğretim okulu müdürlerinin yetiştirilmesi, seçimi, atanması ve değerlendirilmesinde ölçüt olan

standartların geliştirilmesinde kullanılacak nitelikte bilimsel veri elde etmeyi sağlayacak bir çalışma olması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmacı ve uygulamacılara birçok bakımdan katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmanın getirebileceği yararlar dört madde ile özetlenebilir:

1. Bu araştırma ile elde edilen veriler, Milli Eğitim Bakanlığı'nın özellikle okul müdürlerinin yetiştirilme, seçilme, atanma ve değerlendirilmeleri alanlarında varolan standartların geliştirilmesi konusunda yaptığı çalışmalar için bilimsel bir dayanak oluşturabilir.

2. Yapılan bu çalışmanın okul müdürlerinin yetiştirilme, seçilme, atanma ve değerlendirilmeleri alanlarında varolan standartların geliştirilmesi konusunda sadece Milli Eğitim Bakanlığı'na değil, aynı zamanda üniversitelere de, eğitim fakültelerinin eğitim yöneticileri için hazırladıkları programları geliştirmeleri açısından bir katkı sağlaması beklenebilir.

3. Eğitimcilerin geniş katılımıyla geliştirilecek bir *ulusal ilköğretim okulu müdürleri liderlik yeterlik standartları belgesi*, belirlenen yeterliklerin okul müdürleri ve müdür adaylarına kazandırılması için uygun hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde başvuru kaynağı olabilir.

4. Diğer yandan ilköğretim okulu müdürlerini merkeze alan buna benzer araştırma bulgularına göre geliştirilecek ilköğretim okulu müdürleri liderlik yeterlik standartları belgesi, ortaöğretim okulu müdürleri için geliştirilecek benzer bir yeterlik standartları belgesi için de katkı sağlayabilir.

Sayıtlar

1. Eğitimcilerin okul yöneticisi liderlik yeterlik standartları ile ilgili görüşleri, hazırlanan anket ölçeği yoluyla ve örnekleme alınan eğitimcilerden elde edilecek bilgilerle tespit edilebilir.

2. Anket sorularına yanıt veren eğitimciler anket sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.

Sınırlılıklar

1. Araştırmaya konu olan liderlik alanları vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik ile sınırlıdır.
2. Araştırmaya konu edilen liderlik yeterlik standartları davranış boyutu ile sınırlıdır. Bilgi ve tutum boyutu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
3. Araştırma örnekleme alınan eğitimciler, üniversitelerin Eğitim Fakülteleri *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* alanında görev yapmakta olan öğretim üyeleri, İlköğretim müfettişleri, İl ve İlçe Milli Eğitim müdürleri, İlköğretim Okulu müdürleri ve İlköğretim Okullarında görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır. Üniversitelerin diğer fakültelerinde ve Eğitim Fakültelerinin ilgili alan dışında kalan bölümlerinde görev yapmakta olan öğretim üyeleri, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO), Pansiyonlu İlköğretim Okulları (PİO), Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulları, Taşınmalı İlköğretim Okulları ve Köy İlköğretim Okullarının Müdürleri ve öğretmenleri ile Özel İlköğretim Okulu müdürleri ve öğretmenleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
4. Araştırmada hakkında görüş alınan liderlik yeterlikleri standartları, altı alandaki liderlik le ilgili olarak belirlenmiş olan 95 davranış ifadesi ile sınırlıdır.

Tanımlar

Standart:

Standart, bir otorite, gelenek veya ortak anlayış tarafından belirlenmiş ve takip edilmesi gereken bir model veya örnek olarak tanımlanabilir. Öte yandan, yine standart, belirli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli ve yeterli nitelik düzeyi olarak da tanımlanabilir (YÖK, 1999). Standart, eğitim bakımından öğrenme eyleminin niteliğini artırmak için koşullarla görelî bir yüksekliğe konulan bir çığaya benzetilirse, aynı zamanda tüm okul toplumu için düşürölmeden aşılması ve daha da yükseltilmesi gereken bir *hedef* olarak nitelenebilir.

Araştırmada standart, okul müdür ve yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya koyacak şekilde geliştirilen okul müdürü davranış standartları anlamında kullanılmıştır.

Liderlik:

Araştırmada liderlik, eğitim liderliği kavramı bünyesinde vizyoner, öğretim, örgütsel, toplumsal, etik ve politik liderlik boyutları bağlamında kullanılmıştır.

Yeterlik:

Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya beceri, yahut hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır (Bursalıoğlu, 1981: 227). Başaran'a (1994: 178) göre ise, yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olmasıdır. Araştırmada yeterlik, bir eğitim lideri olarak okul müdürlüğü görevini yürütmede sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumun davranışına yansımaları anlamında kullanılmıştır.

Eğitimci:

Bu araştırmada eğitimci kavramı, üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalı öğretim üyeleri, İlköğretim Müfettişleri, İl/ilçe Milli Eğitim Müdürleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve öğretmenlerini kapsamaktadır.

İlköğretim Okulu:

Amacı, her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamak (MEB, 2000a) olan eğitim sistemimizin ilk basamağıdır. İlköğretim okulları kesintisiz sekiz yıllık okullardır.

İlköğretim Okulu Müdürü:

Çağdaş okul yöneticiliği anlayışına göre, başlıca sorumluluk alanı *bütçeleme, öğretmen ve diğer işgörenleri denetleme, öğrenci yönetimi, kayıt yönetimi* ile *öğretim liderliği* olan ve görev yaptığı ilköğretim okulunun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişidir (Gümüşeli, 1996a: 28). Araştırmada

ilköğretim okul müdürünü ifade etmek için bu kavram ile birlikte “okul müdürü,” “okul yöneticisi” ya da “müdür” sözcükleri kullanılmıştır.

Vizyoner Liderlik:

“Gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmi (Hoşcan, 1999: 147)” olarak tanımlanabilecek *vizyon* kavramına dayanan bu liderlik alanı, eğitim liderleri ve örgütleri açısından Conley’e göre “bir iç pusula”, Thomas Segiovanni’ye göre davranışsal normları bir “akıl toplumu” yaratarak belirleyen bir “eğitim platformu”, Whitaker ve Moses’e göre ise “gerçekleşmesi zor bir hayalin nasıl başarılabileceğini açıkça ortaya koyan ilham dolu seslendirilişi”dir (Lashway, 1997). Araştırmada vizyoner lider, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, açıklanması, uygulamaya sokulması ve gözetilmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.

Öğretim Liderliği:

Araştırmada öğretim lideri, öğrenci öğrenmesi ve personelin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve devamlılığını sağlayarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.

Örgütsel Liderlik:

Araştırmada örgütsel lider, örgütün, kuralların ve kaynakların yönetimini, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde sağlayarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.

Toplumsal Liderlik:

Araştırmada toplumsal lider, aile ve toplum üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve gereksinimlerine cevap vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.

Etik Liderlik:

Araştırmada etik lider, dürüst, adil ve ahlaki bir tutumla hareket ederek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.

Politik Liderlik:

Araştırmada politik lider, genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel şartları anlayarak, uyarak ve etkileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideri anlamında kullanılmıştır.



BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de okul müdürlerinin gelecekte etkili öğrenme deneyimlerinin yaşantılanacağı etkili okulları yaratmak için hangi yeterliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya çıkarmaya dönük bazı araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri olan Şahin’in (2000: 243-260) “ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri” konulu araştırması, YÖK’unun 1996 yılında üniversitelerin öğretmen yetiştiren programlarının, yüksek standartlar getiren ve alan öğretmenlerinin yüksek lisans programlarında yetişmelerini de öngören şekilde yeniden düzenlenmesine yönelik başlattığı çalışmaya dikkat çekerek, bilgi ve yeterlikleriyle farklılaşan öğretmenlerin yer aldığı bir okulda okul müdürünün gereksinim duyacağı kimi yeni yeterliklerin neler olduğunu sorgulamaktadır. Araştırma ile şu sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

1. Bir ilköğretim okulu müdürü görevini etkili şekilde yerine getirebilmek için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?

2. Bir ilköğretim okulu müdürünün sahip olması gereken yeterlikler üzerinde okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu öğretmenleri ve öğretim üyeleri arasında bir uzlaşma var mıdır?

Veri kaynağı olarak alınan okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu öğretmenleri ve öğretim üyelerinden veriler Delphi Tekniği¹⁷ kullanılarak, üç ayrı anket ile toplanarak elde edilmiştir.

¹⁷ Bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ya da grupların görüş birliğine ulaşmalarını amaçlayan, bunun için ardışık anketlerin uygulanması ile gerçekleştirilen bir veri toplama tekniğidir. Bu teknikte toplanan verilerin çözümlemesinde medyan, birinci çeyrek, üçüncü çeyrek ve genişlik, uzlaşma sağlanan maddelerin ortaya çıkarılmasında kullanılan istatistikî ölçülerdir. Genişlik azaldıkça uzlaşma artıyor demektir.

Yeterlik alanı olarak belirlenen öğretim liderliği (18)¹⁸, araştırma ve mesleki gelişim (8), insan kaynakları yönetimi (19), okul-çevre ilişkileri (10), iletişim (12), öğrenci işleri (7), okul işletmeciliği (8) ve kişilik özellikleri (15) altında yer alan 114 maddelik yeterlikler listesinden 41 madde üzerinde "yüksek düzeyde görüş birliğine" varılmıştır. 41 yeterlikten 12'si kişilik özellikleri, 8'i öğretim liderliği, 5'i iletişim, 8'i insan kaynakları yönetimi, 3'ü araştırma ve mesleki gelişim, 4'ü okul-çevre ilişkileri, 2'si öğrenci işleri, 4'ü okul işletmeciliği alanlarına aittir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında yer alan "aday öğretmenleri iş başında yetiştirme" ve "zamanı etkili kullanma"; iletişim alanından "ana dilini doğru ve güzel kullanma" ile "dinleme becerisine sahip olma"; araştırma ve mesleki gelişim alanından "yeni fikirlere ve değişime açık olma"; okul-çevre ilişkileri alanından "okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma"; öğrenci işleri alanından "okulda öğrenci sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirleri alma"; okul işletmeciliği alanında "okulun kaynak, tesis, araç-gereç ihtiyacını saptama" maddeleri en gerekli yeterlik maddeleri olarak görülürken; öğretim liderliği alanında sırasıyla "eğitimdeki yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma", "Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeleri bilme ve uygulama" ile "öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini destekleme" yeterlikleri öne çıkmıştır.

Araştırmada ayrıca, öğretim üyeleri ile öğretmenler arasında ve ilköğretim okulu müdürleriyle ilköğretim müfettişleri arasında görüşleri bakımından büyük benzerlikler olduğu bulgulanmıştır. Üzerinde uzlaşılamayan 17 maddenin yeterlikler listesinden çıkarılmasıyla 97 yeterlik bir ilköğretim müdürünün görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi ve etkili okulu yaratabilmesi için sahip olması gereken yeterlikler olarak belirlenmiştir.

Dağlı'nın (2000: 431-442) "ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları" başlıklı araştırması, örneklemi oluşturan 357 öğretmenin kendi okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algıları ve görev yaptıkları kademe ve cinsiyet değişkenleri

¹⁸ Parantez içindeki rakamlar, o alanın içinde yer alan yeterlik madde sayısını gösterir.

arasında bir ilişki olmadığını bulgulamıştır. Tüm öğretmenler, kendi okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarını "orta derece"de taşıdıklarını belirtmektedirler.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında "sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları ziyaret eder," "öğretmenleri karar sürecine katar ve onlarla yoğun iletişime girer," öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi için çaba gösterir," "öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder," "öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar," öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılır" ve "öğretmenlerin ilgilerine eğilir ve onlara destek verir" davranışları vardır.

Yine öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar ise, "öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır," "öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır," "sıkça okulun her tarafında görülür," "kendisini işine adar," ve "insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer" davranışlarıdır.

Araştırmacı, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarını "tam" derecede gösterebilmeleri için lisans üstü eğitim görmelerinin, yetiştirmeye yönelik düzenlenen kurs, seminer ve konferans gibi etkinliklere katılmalarının sağlanmasını önermektedir.

Çelik (1998: 423-442) de, ilköğretim ve lise müdürlerinden oluşan 146 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdiği "eğitimde dönüşümcü liderlik" başlıklı araştırmasında, okul yöneticilerinin kendi algılarına göre farklı liderlik alanlarına ait 35 liderlik özelliği ile "vizyon oluşturma," "davranış modeli oluşturma," "grup hedeflerine bağlılığı özendirme," "bireysel destek sağlama," "entellektüel uyarım" ve "yüksek performans beklentisine sahip olma" dönüşümcü liderlik davranış boyutlarına ne kadar sahip olduklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırma, okul yöneticilerinin belirlenen liderlik özelliklerinin büyük bir çoğunluğunu yüksek düzeyde gösterdiklerini algıladığını göstermiştir. 35 özelliğin

26'sında 4,20 ve üzerinde ortalama değere ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin daha az sahip olduklarını düşündükleri özellikler arasında "risk alma cesareti," "duygusal denge" ve "belirsizlik ve karmaşıklığı hoş görme" vardır. En yüksek ortalama değere sahip özellikler arasında ise, "uyumlu, değişmeye açık," "vizyoner ($x=4,32$)," "başarı yönelimli," "ortak yararlar da birleşme," "sorun çözme" gibi özellikler ile en yüksek değer ile "etiksel olma ($x=4,66$)" özelliği de vardır.

Okul yöneticileri altı dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda da kendilerini başarılı görmüşlerdir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında da olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Yurt dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında okul liderliği ile ilgili olara n yapılmış pek çok araştırma vardır. Araştırmada bunlardan sadece birkaçına yer verilmiştir.

Okul yöneticiliği alanında yapılmış araştırmalardan biri, Wilma T. Smith ve Richard Andrews'un 1989 yılında yaptıkları "öğretmen ve öğrenci algısına göre okul müdürünün etkili öğretim liderliği davranışları" konulu araştırmalarıdır. Araştırma sonucunda, öğretmen ve öğrenciler bakımından "güçlü" öğretim liderliğinin en büyük göstergesi, okul müdürünün "sürekli gözönünde olma" özelliği ortaya çıkmıştır. Öğretmenler tarafından etkili öğretim lideri olarak algılanan okul müdürlerinin zamanlarının yüzde 93'ünde "varlıklarını hissettirdikleri" ortaya çıkmıştır (Wooster, 1991: 54).

John Chubb ve Terry Moe'nun 1990 yılında yaptıkları bir araştırmada da, müdürleri daha özerk ve belli bir okul vizyonuna sahip olan okulların, merkezi yönetimin karar alma, inisiyatif kullanma olanağını kısıtladığı müdürlerin okullarından "daha etkili" olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Wooster, 1991: 55).

Chicago Illinois Üniversitesinden bir araştırma grubunun Van Cleve Morris liderliğinde 1980-81 yıllarında yaptıkları araştırma da, okul müdürlerinin kendilerinden yerine getirmeleri beklenen bazı geleneksel görevlerini yapmaktan uzak durdukları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda örneğin, pek az okul

müdürünün öğretmenlerinin ne öğrettiğini gözlemlemeye zaman ayırdığı belirlenmiştir. Morris “öğretimi değerlendirmenin genellikle çok sevimsiz bir görev” olduğunu, “başkalarının özellikle de alanında uzman olan ve pedagojiden en az kendisi kadar anlayan öğretmenlerin sürekli yargılayan bakışları altında kalmanın gerçekten de pek güç olduğunu” gözlemlemiştir (Wooster, 1991: 55).

Jenkins (1991: 162-164) de çeşitli araştırmacıların çalışmaları ile kendi çalışmasını biraraya getirdiğinde okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik yeterliklerinin, değişen koşulların etkisi ile okul müdürlerine yüklenen yeni rolleri belirleyecek şekilde sürekli bir değişme ve gelişme içinde olduğunu vurgulamaktadır. Schroder’in hızla değişen çevrenin gerektirdiği gelişmiş yeterlikleri içinde barındırdığına inanarak geliştirdiği onbir maddelik liderler için yüksek performans yeterliklerine; Morgan’ın yöneticileri “değişim rüzgarlarına yön verebilecek” dokuz yeterliğini; Dulewicz’in kırk maddelik bir yeterlikler listesinden süzülmüş ve entellektüel, insan ilişkileri, uyarlanabilirlik ve sonuç odaklılık başlıkları altında toplanmış oniki maddelik “üst yeterlikler” listesine gönderme yaptıktan sonra bütün listelerin ortak özellikler taşıdıklarını ifade etmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır: Vizyona, personelin yetkilendirilmesine, başkalarının gereksinimlerine duyarlı olmaya, olumlu liderliğe, herkesin öğrenebileceğine ve sürekli değişme, gelişme ve iyileşmenin gerekliliğine inanma.

Jenkins okul liderinin özelliklerini ortaya koyan kendi listesini şu şekilde hazırlamıştır. Buna göre lider okul müdürü:

- İleriyi gören,
- Yetkilendiren,
- Takım kuran,
- Bürokrasiyi kıran,
- Bilgi yayan,
- Personeline ilgi gösteren ve değer veren,
- Güçlü bir öğretim liderliği sergileyen,
- Tutarlı bir bütünlük arzu eden,

- Yüksek kalite isteyen,
- Kùltür yaratan,
- Öğrenme felsefelerini açıklayan,
- Okul toplumu ve çevresini memnun eden bir kişidir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme; araştırmanın verileri, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili çalışmalar açıklanmış; veri toplama aracının hazırlanışı ve özellikleri belirtilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Betimsel nitelikte olan bu çalışmada *tarama* modeli kullanılmıştır (Karasar, 1998: 81). Araştırma bulguları alanyazın taraması ve anketin uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın genel evrenini Milli Eğitim Bakanlığı örgütü ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini ise beş farklı grup oluşturmaktadır. Bunlardan birincisini üniversitelerin Eğitim Fakültelerinin *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* anabilim dalında görev yapmakta olan öğretim elemanları, ikincisini İlköğretim müfettişleri, üçüncüsünü Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesi ve 80 ili arasından yansız atama ile seçilen 24 il ve bu illerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi İlköğretim Okullarından Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO), Pansiyonlu İlköğretim Okulları (PİO), Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulları, Taşınabilir İlköğretim Okulları ve Köy İlköğretim Okulları dışında kalan *Şehir İlköğretim Okulları*nın müdürleri, dördüncüsünü bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ve beşinci grubu da seçilen 24 ilin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri oluşturmaktadır.

Bu gruplardan birincisini oluşturan, Türkiye'deki üniversitelerin Eğitim Fakültelerinin *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* bilim dalında görev yapmakta olan

öğretim elemanlarının tamamının örnekleme alınması planlanmıştır. Bu amaçla önce, örneklemin alınacağı illerde bulunan üniversitelerin eğitim fakültelerinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalında görev yapan öğretim elemanlarına anketin uygulanabilmesi için ilgili dalda görev yapan öğretim üyelerinin isim listesi bir dilekçe ile ÖSYM'nden istenmiştir. Ancak ÖSYM Başkanlığı'ndan alınan yanıt olumsuz olmuş, güvenlik gerekçesiyle bu tür bilgilerin araştırma amaçlı etkinlikler için de olsa, verilmesinin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Bunun üzerine örnekleme alınmış olan illerde bulunan eğitim fakülteli üniversitelerin listesi çıkarılmıştır. Her üniversiteden, ilgili alanda görev yapan öğretim üyesi sayısına göre 8 kişilik bir öğretim üyesi grubu örnekleme alınmıştır. Örneklem toplam sayısı 23 üniversiteden 184'dür (EK B-Tablo 1).

İkinci grup olan İlköğretim müfettişlerinin toplam sayısı 2952'dir. Bu sayının yaklaşık yüzde 5'lik kısmını oluşturan 155 ilköğretim müfettişi örnekleme alınmıştır (EK B-Tablo 2).

Üçüncü grupta yer alan 24 il, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesi ve 80 ili arasından büyük, orta ve küçük iller nüfuslarına göre gruplandıktan sonra yansız atama ile seçilmiştir. Bu 24 ilde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı *Şehir İlköğretim Okullarının* müdürleri üçüncü grubu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, bu illerde bulunan toplam 4629 şehir ilköğretim okulu arasından yansız (%5 oranlı) seçim ile belirlenen 232 ilköğretim okulunun müdürü ve bir müdür yardımcısı ile her okuldan 6 öğretmen olmak üzere toplam 1856 kişiden oluşmuştur (EK B-Tablo 3).

Son grup örneklemine ise belirlenen 24 ilin İl Milli Eğitim Müdürlerinin hepsi alınmıştır. Bu illerin sınırları içinde yer alan ilçeler, il merkezine göre farklı istikametlerde olmalarına göre seçilmiş ve toplam 71 İlçe Milli Eğitim Müdürü örnekleme dahil edilmiştir (EK B-Tablo 4). Bu grupta örnekleme alınan kişi sayısı toplam 95'dur.

Çalışma evreninde yer alan bütün gruplardan alınan örneklem toplam sayısı 2290'dır ve aynı bir çizelgede gruplara göre tablolatırılmıştır (EK B-Tablo 5).

Veriler ve Toplanması

Araştırma için gereken veriler alanyazın taraması ve anketi değerlendirmeye alınan 1943 kişiden elde edilmiştir.

Bunun için öncelikle araştırma konusu ile ilgili Türkiye’de ve yurt dışında yapılmış çalışmaların raporları ve diğer kaynaklar gözden geçirilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve problemi ortaya konulmuştur. Daha sonra verilerin kısa zamanda toplanması ve işlenmesine en elverişli araç olarak, araştırmaya temel oluşturan verilerin elde edilmesini sağlayacak olan anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun geliştirilmesinde, ABD Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-ISLLC) Başkanı Ohio Okul Müdürleri Liderlik Akademisi Başkanı Joseph Murphy’dan alınan izinle “Standards for School Leaders” adlı okul müdürleri için geliştirilmiş standartlar belgesi Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır.

Anket taslağı hem ifade hem de Türk Eğitim Sistemi’ndeki uygulamalar açısından incelenerek, uygun olmayan maddelerin bir kısmı çıkartılmış ve bir kısmı da değiştirilmiştir. Daha sonra anket formu bir araştırma önerisi taslağı ekinde Milli Eğitim Bakanlığı EARGED Başkanlığı’na sunularak destek istenilmiş, EARGED yetkilileri tarafından yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda belirlenen eksiklikler giderilerek, sadeleştirme ve düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Bu işlem sonunda ilk hali ile 3 boyutlu ve 180 maddelik bir büyüklükte olan anket, araştırmanın süre ve olanakla ilgili sınırlılıkları da gözönüne alınarak tek boyutlu, 95 maddelik son halini almıştır.

İki bölümlü anketin iki soruluk ilk bölümü “kişisel bilgiler” anketi, 95 soruluk ikinci bölümü ise “ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşlerini belirleme” anketi olarak düzenlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde, hepsi *davranış* boyutu bünyesinde olmak üzere, ilk standart başlığı olan “vizyoner liderlik” altında 15 madde, ikinci standart başlığı “öğretim liderliği”

altında 20 madde, üçüncü standart başlığı "örgütsel liderlik" altında 21 madde, dördüncü standart başlığı "toplumsal liderlik" altında 17 madde, beşinci standart başlığı "etik liderlik" altında 16 madde ile altıncı ve son standart başlığı "politik liderlik" altında 6 madde olmak üzere toplam altı standarda ilişkin 95 madde bulunmaktadır. Ankette yer alan soru maddelerinin seçenekleri, katılımcıların belli bir davranışa ne derece katıldıklarını belirlemek amacıyla (5) *tamamen katılıyorum*, (4) *çoğunlukla katılıyorum*, (3) *kararsızım*, (2) *az katılıyorum*, (1) *hiç katılmıyorum* biçiminde 5'li Likert ölçeği olarak düzenlenmiştir. Her bir maddenin karşısında yer alan her bir seçenek için, katılımcılara kolaylık sağlamak maksadıyla, madde numarası ve içi katılma derecelerinin rakamsal karşılıkları ile doldurulmuş kutucuklar konulmuştur. Örneğin, 12. maddenin seçenekleri ankette şu şekilde verilmiştir: 12.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Son şekli verilen anket, güvenirlik ve geçerlik testleri için Adana ili şehir merkezinde yer alan üç ilköğretim okulunda¹⁹ görev yapmakta olan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşan bir gruba 20-27 Şubat 2001 tarihleri arasında, *test tekrar test* tekniğine uygun olarak 1'er hafta ara ile iki kez uygulanmıştır. Güvenirlik katsayısını saptamak için Pearson Momentler Çarpımı, iç tutarlık katsayısını saptamak için ise Cronbach Alfa değerleri kullanılmıştır. Uygulamaya katılanların aldıkları puanlar üzerinden hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı .96'dır. Bu değer $\alpha=0.01$ düzeyinde oldukça anlamlıdır. Anketin iç tutarlık katsayısı da .96'dır. Alt ölçekler olan altı standart için bulunan Cronbach Alfa katsayıları da 0.70 ile 0.90 arasında değişmektedir.

Bir sonraki sayfada yer verilen Tablo 3-1'de anket formunda yer alan her bir standart ile anketin tümü için toplam güvenirlik değerleri bulunmuştur.

¹⁹ Abdurrahman Meryem Gizer İlköğretim Okulu, Hacı Sabancı İlköğretim Okulu ve Gönen İlköğretim Okulu.

Tablo 3-1
Araştırma Anketinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

OKUL MÜDÜRÜ LİDERLİK YETERLİK STANDART BAŞLIKLARI	İLGİLİ DAVRANIŞ (MADDE) SAYISI	ALPHA DEĞERİ
Vizyoner Liderlik	15	0.7345
Öğretim Liderliği	20	0.8175
Örgütsel Liderlik	21	0.8493
Toplumsal Liderlik	17	0.8199
Etik Liderlik	16	0.8294
Politik Liderlik	6	0.7842
TOPLAM	95	0.9385

Anketin iç tutarlığına ilişkin bulgular, ölçeğin hem tümünün (0.9385) hem de altı alt ölçeğinin iç tutarlık katsayılarının *yeterli* düzeyde olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak anketin, güvenilirlik ve iç tutarlık açısından yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

Anket formlarını yeterli sayıda çoğaltma, ilgililere posta ile gönderme, toplama ve araştırmacıya iletme konularında Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın desteği alınmıştır.

Anket formlarının birinci grup örneklemini oluşturan katılımcılara dağıtımı esnasında aşağıdaki öncelik sırasına dikkat edilmiştir:

1. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim* dalı öğretim üyeleri,
2. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim* dalı öğretim elemanları,
3. Eğitim Fakültesinde ayrı bir *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim* dalı ya da aynı isimli bir programın olmaması durumunda Eğitim Fakültesinin konuyla ilgili diğer birimlerinde görev yapan öğretim üyeleri,
4. Öğretim üye sayısının yeterli olmaması durumunda aynı dalda görev yapan öğretim elemanları da örnekleme alınmışlardır.

Tablo 3-2’de ise uygulanan ve geri dönen anket sayıları ve geri dönüş oranı yer almaktadır.

Tablo 3-2
Uygulanan ve Geri Dönen Anket Sayıları

GRUPLAR	Örnekleme Alınan	Araştırmaya Alınan	Geri Dönüş Oranı (%)
Öğretim Üyesi	184	129	70,1
İlköğretim Müfettişi	155	151	97,4
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü	95	78	82,1
İlköğretim Okulu Müdür/Müdür Yardımcısı	464	350	75,4
İlköğretim Okulu Öğretmeni	1392	1235	88,9
TOPLAM	2290	1943	84,9

Tablo 3-2’de de görüldüğü gibi geri dönüş oranı yüzde 84,9 olmuştur. Toplamda yüzde 84,9 olan bu oranın araştırma için yeterli düzeyde olduğu değerlendirilebilir.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket yoluyla elde edilen veriler araştırmanın amaçlarına uygun olarak işlenmiştir. Verilerin işlenmesi ve yorumlanmasında anahatlarıyla ve sırasıyla aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir:

1. Değişik zamanlarda geriye dönen anket formlarını içeren zarflar numaralandırılmış, elde edilen verilerin araştırma problemi dışında kalan başka problem durumları için kullanılma olasılığı düşünülerek örnekleme yer alan her il ve üniversiteye ayrıca bir kod numarası verilmiştir²⁰.
2. Her zarftaki anket formları tek tek gözden geçirilerek, doldurulmayanlar ya da yanlış doldurulanlar ayıklanmıştır.
3. Her anket formuna bir sıra numarası verilmiştir.

4. Anket formlarında yer alan cevaplar, il ya da üniversite kod numarası da işaretlenmek²¹ üzere sıra numarasına göre cevap kartlarına tek tek işlenmiş, kodlamalar kontrol edilmiş ve anket numarasına göre sıralanan anket formları arşivlenmiş, cevap kartları okumak için hazır hale getirilmiştir.

5. Doldurulmuş sıralı cevap kartları optik okuyucudan geçirilerek çıktı, 'Excel' yazılımı ile bir hesap tablosuna dönüştürülmüş, kontrol sonrası gerekli görülen düzeltmeler yapılmış, daha sonra SPSS İstatistik yazılımı paket programına aktarılmıştır.

6. SPSS paket programı yardımı ile yapılan veri giriş planına göre veriler, SPSS paket programı bünyesindeki veri tabanına alınmıştır.

7. SPSS paket programı yardımı ile verilerle ilgili frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunarak tablolar hazırlanmıştır.

8. Hazırlanan tablolar, amaçlar doğrultusunda sırasıyla açıklanmış, yorumlanmış ve bulgular raporlaştırılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması işlemleri aşağıdaki gibi ayrıntılandırılabilir.

1. Örnekleme giren grupların "kişisel özelliklerine" ilişkin *sınıflama* türündeki veriler sayı (frekans – f) ve yüzde ile betimlenmiştir.

2. Grupların ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik maddelere ilişkin verilerden frekans, yüzde ve ortalama hesaplanmıştır. Bu bölüme ilişkin bulguların tablolastırılmasında önce; her grubun altı standart liderlik alanı hakkındaki görüşü bütün olarak frekans ve ortalama değerleri ile tablolanmış; daha sonra her bir grubun her bir liderlik alanında yer alan maddelerle ilgili görüşleri, frekans, yüzde ve ortalama değerlerin yer aldığı tablolar ile verilmiştir. Ortalamaların sözel olarak ifade edilebilmesi için ortalama aralığı hesaplanmıştır. Bu hesaplamada $5-1=4$, $4/5=0.80$ *aralık değeri*

²⁰ Bu işlem, bazı anket formlarının zarfsız ve karışık halde gelmesi nedeniyle bütüne uygulanamamıştır.

²¹ Bu işlem bütün anket formları için yapılamamıştır.

olarak alınmıştır. Aralık değeri dereceleme ölçeğindeki her bir derece ile eşlenerek sayısal ortalamaların sözel dereceleri temsil etmesi sağlanmıştır. Buna göre: 1.00-1.80: Hiç katılmıyorum; 1.81-2.60: Az katılıyorum; 2.61-3.40: Kararsızım; 3.41-4.20: Çoğunlukla katılıyorum; 4.21-5.00: Tamamen katılıyorum. Ancak verilerden elde edilen bulgular, standartlar hakkında ortaya konan görüşlerin ortaya konmasında büyük oranda "tamamen katılıyorum", çok nadiren de "çoğunlukla katılıyorum" ifadelerinin yeterli olduğunu ortaya koymuştur. İlgili liderlik alanında standart maddelerini değerlendirirken, her bir maddenin; temel standart ifadesinden sonra, soru maddelerini oluşturan standart davranışlardan önce yer alan; "Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur," cümlesinin devamı niteliğinde olduğunu gözönüne almak yararlı olabilir.

3. Grupların liderlik alanlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi ve farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey (HSD) testi uygulanmıştır. Bunun için, önce grupların her bir liderlik yeterliği alanı standardına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için *varyans analizi* yapılmıştır. Daha sonra farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey (HSD) testi yapılmıştır. Testler için anlamlılık düzeyi olarak 0.05 alınmıştır. Sadece Tukey testi sonucuna göre, görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkan gruplar ile ilgili bulgular tabloleştirilmiş ve incelenmiştir. Bulunan farkın daha net görülebilmesi için ilgili standart liderlik alanı hakkındaki bölüme, tüm grupların görüşlerini ortaya koyan birer çizgi grafik de eklenmiştir. Elde edilen bulgular, açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4. Tüm gruplar tarafından ortak kabul gören standart maddelerinin belirlenmesinde de, her bir görev grubunun her bir standart maddesi ile ilgili görüşü ortalama değer cinsinden belirlenmiş ve en çok kabul gören maddeden itibaren sıralanarak, görev gruplarına göre tabloalanmıştır. Daha sonra tüm grupların ortalama değeri bulunarak en çok kabul görenden itibaren soru maddeleri, ait oldukları standart liderlik alanı ve ortalama bilgileri ile birlikte tabloalanmıştır. Bütün

grupların tüm standartlar hakkındaki görüşlerinin ortalama değeri 4,5281'dir. Tablolarda bu değer, daha çok kabul gören standartların ayırt edilmesinde kullanılmıştır. Elde edilen bulgular; altı standart liderlik alanını ayrı ayrı ifade eden ve "okul yöneticisi.....bütün öğrencilerin başarı düzeyini artıran bir eğitim lideridir," temel cümlesi ile bütünleşen standart cümlelerine²², her bir temel standardın "DAVRANIŞ Boyutu" başlığı altında maddeler halinde sıralanan davranış standartlarını okul müdürüne göre tanımlayan; "Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur" ifadesine ve alanyazına dayalı olarak yorumlanmıştır.



²² Standart 1. Vizyoner Liderlik: Okul yöneticisi, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, açıklanması, uygulamaya sokulması ve gözetilmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Standart 2. Öğretim Liderliği:...öğrenci öğrenmesi ve personelin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve devamlılığını sağlayarak... .

Standart 3. Örgütsel Liderlik: ...örgüt, kurallar ve kaynakların yönetimini, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde sağlayarak... .

Standart 4. Toplumsal Liderlik: ...aile ve toplum üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve gereksinimlerine cevap vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek... .

Standart 5. Etik Liderlik: ...dürüst, adil ve etik bir tutumla hareket ederek... .

Standart 6. Politik Liderlik: ...genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel şartları anlayarak, uyarak ve etkileyerek... .

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgular ve yorumlanması yer almaktadır. Önce denek grubunun kişisel özellikler bakımından dağılımı ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın alt problemleri sırasıyla ele alınarak tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Anketi Cevaplandırıranların Kişisel Özellikler Bakımından Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan eğitimcilerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımları Tablo 4-1’de yer almaktadır.

Tablo 4-1
Anketi Cevaplandırıranların Çalıştıkları Kuruma
Göre Frekans Ve Yüzdeleri

ÇALIŞILAN KURUMLAR	f	%
Üniversite	129	6,6
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü	229	11,8
İlköğretim Okulu	1585	81,6
TOPLAM	1943	100,0

Tablo 4-1’de görüldüğü gibi örnekleme giren gruplar içerisinde “üniversitelerden”, hepsi *öğretim üyesi* olmak üzere 129 kişi; “İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden”, 151’i *ilköğretim müfettişi*, 78’i *il/ilçe milli eğitim müdürü* olmak üzere 229 kişi; “ilköğretim okullarından”, 350’si *ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısı*, 1235’i ise *ilköğretim okulu öğretmeni* olmak üzere 1585 kişinin katılımıyla toplam 1943 kişi, araştırmaya katkıda bulunmuştur.

Tablo 4-2’de, örnekleme giren eğitimcilerin, “görev gruplarına” göre frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

Tablo 4-2
Araştırma Örneklemini Oluşturan Eğitimcilerin
Görev Gruplarına Göre Frekans ve Yüzdeleri

GÖREV GRUPLARI	f	%
Öğretim Üyesi	129	6,6
İlköğretim Müfettişi	151	7,8
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü	78	4,0
İlköğretim Okulu Müdür/Müdür Yardımcısı	350	18,0
İlköğretim Okulu Öğretmeni	1235	63,6
TOPLAM	1943	100,0

Tablo 4-2’ye göre, deneklerin yüzde 6,6’sını üniversite öğretim üyeleri, yüzde 7,8’ini ilköğretim müfettişleri, yüzde 18’ini ise ilköğretim okullarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcıları oluşturmuştur. Öğretmen grubu yüzde 63,6 ile en büyük, il/ilçe milli eğitim müdürlerinde oluşan görev grubu da yüzde 4,0 ile en küçük grubu oluşturmuştur.

Liderlik Yeterlik Standartlarını Kabul Derecelerine İlişkin Görüşler ile İlgili Bulgular ve Yorum

Bu alt amaca uygun olarak bu bölümde, deneklerin görevleri itibariyle ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik maddelere verdikleri yanıtların dağılımları ve bunlarla ilgili açıklamalar ve yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunuluşunda alt amaçlardaki sıralama esas alınmıştır.

Akademisyenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacının ilk maddesi “Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları akademisyenlerce ne derece kabul görmektedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaç ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 4-3’de yer almaktadır.

Tablo 4-3
Akademisyenlerin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	129	4,48
Öğretim Liderliği	129	4,57
Örgütsel Liderlik	129	4,58
Toplumsal Liderlik	129	4,37
Etik Liderlik	129	4,68
Politik Liderlik	129	4,30
GENEL ORTALAMA	129	4,50

Tablo 4-3'e göre, 129 üniversite öğretim üyesinin ilgili liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin ilgili görüşleri, 4,50'lik bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. 4,68 olan en yüksek ortalama değer *etik liderlik* alanında olması, öğretim üyelerinin okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. 4,30 ile en düşük ortalama değere sahip *politik liderlik* alanı; merkezden yönetim uygulamalarının hakim olduğu ülkemizde, "politika" kelimesine yüklenen, tutucu siyasi görüş, politika kazanı gibi olumsuz anlam ve çağrışımlar nedeniyle akademisyenlerce az benimsenmiş olabilir. Yine buna ek olarak, toplumun kendisiyle ilgili kararlara katılamaması, politikalar belirlemede etkisiz kalması gibi nedenlerle, anketin bu bölümü, müdüre yüklenen davranışlar arasında yer alan "okulun bulunduğu çevresi okul toplumunu oluşturan öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi"; ya da "toplumu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişi olması" gibi davranışların sergilenemeyeceği yargısı ile daha az kabul görmüş olabilir.

Tablo 4-4'de, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-4
Akademisyenlerin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	129	4,69	100	77,5	23	17,8	1	,8	5	3,9	0	0
2	129	4,35	65	50,4	52	40,3	6	4,7	4	3,1	2	1,6
3	129	4,65	93	72,1	29	22,5	6	4,7	0	0	1	,8
4	129	4,55	92	71,3	27	20,9	6	4,7	3	2,3	1	,8
5	129	4,43	87	67,4	29	22,5	8	6,2	4	3,1	1	,8
6	129	4,51	84	65,1	35	27,1	6	4,7	3	2,3	1	,8
7	129	4,61	93	72,1	28	21,7	5	3,9	3	2,3	0	0
8	129	4,20	74	57,4	34	26,4	10	7,8	7	5,4	4	3,1
9	129	4,53	89	69,0	28	21,7	7	5,4	4	3,1	1	,8
10	129	4,39	79	61,2	34	26,4	8	6,2	6	4,7	2	1,6
11	129	4,10	62	48,1	36	27,9	21	16,3	5	3,9	5	3,9
12	129	4,53	86	66,7	36	27,9	4	3,2	2	1,6	1	,8
13	129	4,47	80	62,0	38	29,5	7	5,4	2	1,6	2	1,6
14	129	4,55	88	68,2	32	24,8	7	5,4	2	1,6	0	0
15	129	4,62	99	76,7	23	17,8	5	3,9	1	,8	1	,8

Tablo 4-4, öğretim üyelerinin vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 13'üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 2'sine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,10 ortalama ile 11. sırada yer alan "Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması" ve 4,20 ortalama değere sahip *sekizinci* sıradaki "Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi" maddeleridir. 11. maddede, kararsızların oranının (yüzde 16,3) yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının bir göstergesi de olabilir. En yüksek kabul gören madde ise 4,69 ile "Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması" biçiminde ifade edilmiş olan *birinci* maddedir.

Tablo 4-5'de, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-5
Akademisyenlerin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	129	4,78	108	83,7	15	11,6	5	3,9	0	0	1	,8
17	129	4,60	93	72,1	30	23,3	4	3,1	1	,8	1	,8
18	129	4,81	110	85,3	17	13,2	0	0	1	,8	1	,8
19	129	4,67	102	79,1	19	14,7	5	3,9	1	,8	2	1,6
20	129	4,60	90	69,8	33	25,6	3	2,4	2	1,6	1	,8
21	129	4,63	96	74,4	26	20,2	3	2,4	3	2,3	1	,8
22	129	4,60	94	72,9	27	20,9	3	2,3	2	1,6	3	2,3
23	129	4,23	66	51,2	44	34,1	12	9,3	3	2,3	4	3,1
24	129	4,80	108	83,7	18	14,0	2	1,6	0	0	1	,8
25	129	4,69	100	77,5	23	17,8	5	3,9	0	0	1	,8
26	129	4,63	93	72,1	30	23,3	2	1,6	2	1,6	2	1,6
27	129	4,43	86	66,7	30	23,3	10	7,8	1	,8	2	1,6
28	129	4,40	80	62,0	34	26,4	9	7,0	4	3,1	2	1,6
29	129	4,43	79	61,2	39	30,2	5	3,9	3	2,3	3	2,3
30	129	4,57	86	66,7	36	27,9	3	2,3	2	1,6	2	1,6
31	129	4,59	87	67,4	37	28,7	1	,8	2	1,6	2	1,6
32	129	4,50	85	65,9	35	27,1	2	1,6	3	2,3	4	3,1
33	129	4,47	82	63,6	34	26,4	8	6,2	4	3,1	1	,8
34	129	4,55	91	70,5	26	20,2	6	4,7	4	3,1	2	1,6
35	129	4,33	75	58,1	34	26,4	12	9,3	6	4,7	2	1,6

Tablo 4-5, öğretim üyelerinin öğretim liderliği alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 20 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,23 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" ve 4,33 ortalama değeri olan 35. sıradaki "Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi" maddeleridir. Bu maddelerdeki oldukça yüksek "kararsızım" oranı da dikkat çekicidir. En yüksek kabul gören standart maddesi ise, 4,81 ile 18. sırada yer alan "Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri" maddesi olmuştur.

Tablo 4-6'da, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-6
Akademisyenlerin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	129	4,53	87	67,4	33	25,6	5	3,9	2	1,6	2	1,6
37	129	4,56	87	67,4	35	27,1	3	2,4	3	2,3	1	,8
38	129	4,64	94	72,9	28	21,7	3	2,3	3	2,3	1	,8
39	129	4,53	90	69,8	28	21,7	6	4,7	3	2,3	2	1,6
40	129	4,36	80	62,0	32	24,8	9	7,0	5	3,9	3	2,3
41	129	4,67	98	76,0	24	18,6	3	2,3	3	2,3	1	,8
42	129	4,70	103	79,8	20	15,5	4	3,1	0	0	2	1,6
43	129	4,46	80	62,0	35	27,1	9	7,0	3	2,3	2	1,6
44	129	4,67	100	77,5	22	17,1	4	3,1	2	1,6	1	,8
45	129	4,58	91	70,5	27	20,9	8	6,2	1	,8	2	1,6
46	129	4,69	102	79,1	20	15,5	3	2,3	2	1,6	2	1,6
47	129	4,60	93	72,1	28	21,7	3	2,3	3	2,3	2	1,6
48	129	4,50	84	65,1	34	26,4	4	3,1	5	3,9	2	1,6
49	129	4,62	97	75,2	25	19,4	2	1,6	3	2,3	2	1,6
50	129	4,54	95	73,6	23	17,8	5	3,9	4	3,1	2	1,6
51	129	4,47	83	64,3	31	24,0	9	7,0	5	3,9	1	,8
52	129	4,48	87	67,4	30	23,3	7	5,5	3	2,3	2	1,6
53	129	4,73	104	80,6	19	14,7	3	2,3	2	1,6	1	,8
54	129	4,74	105	81,4	20	15,5	1	,8	1	,8	2	1,6
55	129	4,62	95	73,6	25	19,4	5	3,9	2	1,6	2	1,6
56	129	4,43	87	67,4	24	18,6	13	10,1	3	2,3	2	1,6

Tablo 4-6, öğretim üyelerinin örgütsel liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 21 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,36 ile en yüksek 4,74 arasındaki yakınlık, akademisyenlerin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,36 ile 40. sırada yer alan "Okul ile ilgili sözleşme ve mukaveleye dayanan diğer anlaşmaların etkili bir şekilde yönetilmesi" maddesidir. Okulların temel parasal kaynağını Bakanlık ve bağlı merkezi yönetimlerin sağladığı ülkemizde, okul

müdürlerinin çeşitli mal ve hizmet alımlarına dönük sözleşme yapma yetkisinin sınırlı olması bu maddenin daha az kabul görmesinin nedeni olabilir. En yüksek kabul gören madde ise 4,74 ortalama ile "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 54. maddedir. Bu maddenin daha yüksek düzeyde kabul görmesi, aynı nedenden dolayı parasal sıkıntı çeken okulların bina ve donanım bakımsız olmasından kaynaklanan bir istek gizli olabilir.

Tablo 4-7'de, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *toplumsal liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-7
Akademisyenlerin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	129	4,50	85	65,9	35	27,1	4	3,2	4	3,1	1	,8
58	129	4,22	65	50,4	43	33,3	12	9,3	6	4,7	3	2,3
59	129	4,43	82	63,6	35	27,1	5	3,9	6	4,7	1	,8
60	129	4,27	70	54,3	39	30,2	15	11,6	4	3,1	1	,8
61	129	4,21	65	50,4	43	33,3	12	9,3	7	5,4	2	1,6
62	129	4,46	87	67,4	27	20,9	9	7,0	5	3,9	1	,8
63	129	4,22	73	56,6	37	28,7	12	9,3	3	2,3	4	3,1
64	129	4,38	84	65,1	29	22,5	7	5,5	5	3,9	4	3,1
65	129	4,47	85	65,9	33	25,6	5	3,9	4	3,1	2	1,6
66	129	4,31	76	58,9	39	30,2	7	5,5	4	3,1	3	2,3
67	129	4,47	87	67,4	31	24,0	6	4,7	3	2,3	2	1,6
68	129	4,48	88	68,2	29	22,5	8	6,2	3	2,3	1	,8
69	129	4,22	66	51,2	42	32,6	12	9,3	7	5,4	2	1,6
70	129	4,31	75	58,1	37	28,7	7	5,5	8	6,2	2	1,6
71	129	4,52	87	67,4	33	25,6	5	3,9	3	2,3	1	,8
72	129	4,36	78	60,5	37	28,7	7	5,5	6	4,7	1	,8
73	129	4,54	91	70,5	29	22,5	5	3,9	2	1,6	2	1,6

Tablo 4-7, öğretim üyelerinin toplumsal liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 17 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,21 ile en

yüksek değer 4,54 arasındaki yakınlık, akademisyenlerin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddeleri 4,21 ile 61. sırada yer alan "Değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenme" ve 4,22 ortalama değere sahip üç maddeden ilki olan 58. sıradaki "Toplum liderleri ile olan ilişkilerin tanımlanması ve olgunlaştırılması;" ve "Okulun sorunları çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulması" ile "basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" davranışlarını içeren 63 ve 69. maddelerdir. En yüksek kabul gören ise, 4,54 ile "Personele işbirliği becerilerini geliştirebileceği olanakların sağlanması" biçiminde ifade edilmiş olan 73. maddedir.

Tablo 4-8'de, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *etik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-8
Akademisyenlerin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	129	4,71	103	79,8	20	15,5	2	1,6	3	2,3	1	,8
75	129	4,70	106	82,2	16	12,4	3	2,4	2	1,6	2	1,6
76	129	4,77	107	82,9	18	14,0	1	,8	2	1,6	1	,8
77	129	4,78	108	83,7	18	14,0	2	1,6	0	0	1	,8
78	129	4,70	101	78,3	22	17,1	5	3,9	0	0	1	,8
79	129	4,62	96	74,4	27	20,9	3	2,4	2	1,6	1	,8
80	129	4,73	107	82,9	15	11,6	5	3,9	1	,8	1	,8
81	129	4,82	115	89,1	11	8,5	0	0	1	,8	1	,8
82	129	4,81	117	90,7	8	6,2	3	2,4	0	0	1	,8
83	129	4,70	102	79,1	21	16,3	4	3,1	1	,8	1	,8
84	129	4,78	107	82,9	19	14,7	1	,8	1	,8	1	,8
85	129	4,50	94	72,9	23	17,8	3	2,4	7	5,4	2	1,6
86	129	4,44	80	62,0	36	27,9	8	6,2	3	2,3	2	1,6
87	129	4,44	82	63,6	32	24,8	8	6,2	4	3,1	3	2,3
88	129	4,70	103	79,8	21	16,3	2	1,6	1	,8	2	1,6
89	129	4,74	107	82,9	16	12,4	2	1,6	3	2,3	1	,8

Tablo 4-8, öğretim üyelerinin etik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,44 ile en yüksek değer 4,82 arasındaki yakınlık ve değerlerin yüksekliği, akademisyenlerin bu maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddeleri 4,44 ile 86. sırada yer alan "Okul toplumundaki herkesten bütünlük içinde ahlaki davranışlar sergilemelerini bekler" ve yine 4,44 ortalama değere sahip 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" maddeleridir. En yüksek kabul gören ise, 4,82 ile "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır" biçiminde ifade edilmiş olan 81. maddedir.

Tablo 4-9'da, öğretim üyelerinin soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-9
Akademisyenlerin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	129	3,91	60	46,5	36	27,9	22	17,0	4	3,1	7	5,5
91	129	4,28	71	55,0	40	31,0	13	10,1	2	1,6	3	2,3
92	129	4,35	76	58,9	36	27,9	10	7,8	3	2,3	4	3,1
93	129	4,26	73	56,6	32	24,8	17	13,2	4	3,1	3	2,3
94	129	4,58	97	75,2	21	16,3	8	6,2	1	,8	2	1,6
95	129	4,44	82	63,6	30	23,3	11	8,5	4	3,1	2	1,6

Tablo 4-9, öğretim üyelerinin politik liderlik alanında yer alan 6 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 5'ine tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 3,91 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" maddesidir. 90. maddede, kararsızların (yüzde 17) oranının da yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının bir göstergesi de olabilir. En yüksek kabul gören madde ise

4,58 ile "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacının ikinci maddesi "Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları ilköğretim müfettişlerince ne derece kabul görmektedir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu amaç ile ilgili olarak elde edilen bulgular tablo 4-10'da yer almaktadır.

Tablo 4-10
İlköğretim Müfettişlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	151	4,30
Öğretim Liderliği	151	4,47
Örgütsel Liderlik	151	4,42
Toplumsal Liderlik	151	4,38
Etik Liderlik	151	4,57
Politik Liderlik	151	4,34
GENEL ORTALAMA	151	4,41

Tablo 4-10'a göre 151 ilköğretim müfettişinin liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin görüşleri, 4,41'lik bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. Yaklaşık 4,57 olan en yüksek ortalama değer *etik liderlik* alanında olması, müfettişlerin de okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. *Vizyoner liderlik* alanında en düşük ortalama değer olarak ortaya çıkan 4,30; bir yönetici olarak müfettişlerin varolan örgütsel yapıyı koruma ve kullanma eğilimlerinin bir göstergesi olabilir. Halbuki, vizyon geliştirme, yaratıcılık, yeniliği ya da değişmeyi vurgulamak, kısacası liderlik etmekle ilgilidir. Hoşcan'ın da belirttiği gibi yöneticiliğin ilgi alanını; düzenli yapılar, günlük işlerin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktıların izlenmesi ve verimlilik

oluştururken, liderlik özellikle; kişiler ve kişilerarası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite ve etkililik ile ilgilenir (1999: 83). Göreli olarak daha muhafazakar bir yönetici profili çizen müfettişler arasında anketin bu bölümü, müdüre yüklenen davranışlar arasında yer alan “vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi” gibi davranışların sergilenemeyeceği yargısı ile daha az kabul görmüş olabilir.

Tablo 4-11’de, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-11
İlköğretim Müfettişlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	151	4,50	108	71,5	28	18,5	1	,7	11	7,3	3	2,0
2	151	4,29	76	50,3	57	37,7	8	5,3	6	4,0	4	2,6
3	151	4,32	90	59,6	40	26,5	8	5,3	11	7,3	2	1,3
4	151	4,34	93	61,6	38	25,2	6	4,0	10	6,6	4	2,6
5	151	4,34	90	59,6	41	27,2	12	7,9	6	4,0	2	1,3
6	151	4,28	84	55,6	43	28,5	13	8,6	8	5,3	3	2,0
7	151	4,50	105	69,5	30	19,9	4	2,6	10	6,6	2	1,3
8	151	4,07	63	41,7	66	43,7	11	7,3	7	4,6	4	2,6
9	151	4,33	92	60,9	40	26,5	7	4,6	7	4,6	5	3,3
10	151	4,23	76	50,3	53	35,1	9	6,0	10	6,6	3	2,0
11	151	3,94	56	37,1	58	38,4	15	9,9	16	10,6	6	4,0
12	151	4,41	90	59,6	44	29,1	8	5,3	7	4,6	2	1,3
13	151	4,36	87	57,6	45	29,8	7	4,6	11	7,3	1	,7
14	151	4,28	93	61,6	35	23,2	9	6,0	10	6,6	4	2,6
15	151	4,30	98	64,9	32	21,2	5	3,3	12	7,9	4	2,6

Tablo 4-11, ilköğretim müfettişlerinin vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 13’üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 2’sine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 3,94 ile 11. sırada yer alan “Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması” ve 4,07 ortalama değeri olan *sekizinci* sıradaki

"Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi" maddeleridir. Onbirinci maddede, kararsızların (yüzde 9,9) ve az katılıyorum (yüzde 10,6) diyenlerin oranının da yüksek olması dikkat çekicidir. En yüksek kabul gören iki maddeden biri, 4,50 ortalama ile "Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması" biçiminde ifade edilmiş olan *birinci* maddedir. Diğeri ise, yine 4,50 ortalama değere sahip "Okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dahil edilmesi " biçiminde ifade edilmiş olan *yedinci* maddedir.

Tablo 4-12'de, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-12
İlköğretim Müfettişlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	151	4,75	128	84,8	14	9,3	4	2,6	4	2,6	1	,7
17	151	4,58	106	70,2	34	22,5	5	3,3	5	3,3	0	0
18	151	4,64	122	80,8	14	9,3	6	4,0	7	4,6	2	1,3
19	151	4,54	107	70,9	30	19,9	4	2,6	8	5,3	2	1,3
20	151	4,54	108	71,5	30	19,9	5	3,3	8	5,3	0	0
21	151	4,34	89	58,9	42	27,8	8	5,3	9	6,0	3	2,0
22	151	4,58	111	73,5	26	17,2	6	4,0	6	4,0	2	1,3
23	151	4,03	70	46,4	49	32,5	16	10,6	13	8,6	3	2,0
24	151	4,66	120	79,5	18	11,9	7	4,6	5	3,3	1	,7
25	151	4,54	117	77,5	18	11,9	7	4,6	8	5,3	1	,7
26	151	4,64	121	80,1	18	11,9	3	2,0	6	4,0	3	2,0
27	151	4,48	100	66,2	35	23,2	6	4,0	8	5,3	2	1,3
28	151	4,19	81	53,6	44	29,1	11	7,3	12	7,9	3	2,0
29	151	4,33	86	57,0	47	31,1	5	3,3	8	5,3	5	3,3
30	151	4,44	102	67,5	30	19,9	6	4,0	10	6,6	3	2,0
31	151	4,42	109	72,2	19	12,6	7	4,6	12	7,9	4	2,6
32	151	4,50	106	70,2	28	18,5	8	5,3	8	5,3	1	,7
33	151	4,39	91	60,3	42	27,8	7	4,6	8	5,3	3	2,0
34	151	4,43	90	59,6	46	30,5	7	4,6	6	4,0	2	1,3
35	151	4,35	88	58,3	44	29,1	9	6,0	7	4,6	3	2,0

Tablo 4-12, ilköğretim müfettişlerinin öğretim liderliği alanında bulunan 20 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 18'ine tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 2'sine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,03 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" ve 4,19 ortalama değeri olan 28. sıradaki "Müfredatın, müfredata uyumlu ve müfredat dışı programların tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi" maddeleridir. En yüksek kabul gören madde ise, 4,75 ile "Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması" biçiminde ifade edilmiş olan 16. maddedir.

Tablo 4-13'de, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-13
İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	151	4,35	85	56,3	50	33,1	2	1,3	12	7,9	2	1,3
37	151	4,47	97	64,2	38	25,2	7	4,6	8	5,3	1	,7
38	151	4,50	105	69,5	33	21,9	1	,7	11	7,3	1	,7
39	151	4,46	92	60,9	46	30,5	5	3,3	6	4,0	2	1,3
40	151	4,26	78	51,7	49	32,5	10	6,6	14	9,3	0	0
41	151	4,54	107	70,9	31	20,5	5	3,3	7	4,6	1	,7
42	151	4,51	112	74,2	21	13,9	6	4,0	10	6,6	2	1,3
43	151	4,34	80	53,0	53	35,1	9	6,0	7	4,6	2	1,3
44	151	4,27	100	66,2	28	18,5	8	5,3	9	6,0	6	4,0
45	151	4,60	113	74,8	24	15,9	6	4,0	7	4,6	1	,7
46	151	4,60	115	76,2	22	14,6	6	4,0	6	4,0	2	1,3
47	151	4,42	95	62,9	40	26,5	4	2,6	9	6,0	3	2,0
48	151	4,34	95	62,9	35	23,2	7	4,6	9	6,0	5	3,3
49	151	4,27	97	64,2	32	21,2	8	5,3	9	6,0	5	3,3
50	151	4,45	101	66,9	31	20,5	7	4,6	10	6,6	2	1,3
51	151	4,28	86	57,0	38	25,2	13	8,6	11	7,3	3	2,0

Tablo 4-13 – devam

52	151	4,16	90	59,6	38	25,2	12	7,9	6	4,0	5	3,3
53	151	4,54	111	73,5	26	17,2	2	1,3	9	6,0	3	2,0
54	151	4,59	120	79,5	18	11,9	4	2,6	6	4,0	3	2,0
55	151	4,56	111	73,5	26	17,2	3	2,0	9	6,0	2	1,3
56	151	4,26	80	53,0	48	31,8	10	6,6	9	6,0	4	2,6

Tablo 4-13, ilköğretim müfettişlerinin örgütsel liderlik alanında yer alan 21 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 20'sine tamamen katıldıklarını 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,16 ile 52. sırada yer alan "Grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerinin etkili kullanılması" maddesidir. 4,60 ortalama ile en yüksek kabul gören iki maddeden biri "Para, insan ve madde kaynaklarının okul amaçlarına uygun olması" biçiminde ifade edilmiş olan 45. maddedir. Diğeri ise, "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" biçiminde ifade edilmiş olan 46. maddedir.

Tablo 4-14'de, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *toplumsal liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-14
İlköğretim Müfettişlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	151	4,47	99	65,6	35	23,2	7	4,6	9	6,0	1	,7
58	151	4,28	79	52,3	53	35,1	4	2,6	12	7,9	3	2,0
59	151	4,43	99	65,6	34	22,5	5	3,3	10	6,6	3	2,0
60	151	4,23	77	51,0	50	33,1	10	6,6	10	6,6	4	2,6
61	151	4,25	86	57,0	39	25,8	14	9,2	8	5,3	4	2,6
62	151	4,46	98	64,9	37	24,5	7	4,6	8	5,3	1	,7
63	151	4,30	91	60,3	40	26,5	7	4,6	10	6,6	3	2,0
64	151	4,34	89	58,9	39	25,8	10	6,6	11	7,3	2	1,3
65	151	4,42	94	62,3	39	25,8	7	4,6	9	6,0	2	1,3

Tablo 4-14 – devam

66	151	4,45	101	66,9	35	23,2	3	2,0	6	4,0	6	4,0
67	151	4,51	108	71,5	28	18,5	3	2,0	8	5,3	4	2,6
68	151	4,54	113	74,8	23	15,2	7	4,6	5	3,3	3	2,0
69	151	4,17	76	50,3	48	31,8	9	6,0	13	8,6	5	3,3
70	151	4,35	90	59,6	38	25,2	12	7,9	8	5,3	3	2,0
71	151	4,50	103	68,2	31	20,5	9	6,0	6	4,0	2	1,3
72	151	4,34	90	59,6	40	26,5	10	6,7	7	4,6	4	2,6
73	151	4,45	94	62,3	43	28,5	7	4,6	5	3,3	2	1,3

Tablo 4-14, ilköğretim müfettişlerinin toplumsal liderlik alanında yer alan 17 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16'sına tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,17 ile en yüksek değer 4,54 arasındaki yakınlık, ilköğretim müfettişlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddeleri 4,17 ile 69. sırada yer alan "Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" ve 4,23 ortalama değere sahip 60. sıradaki "Farklı iş ve hizmet birim ve örgütleri için erişilebilir olunması" maddeleridir. En yüksek kabul gören madde ise, 4,54 ile "Farklılıkların farkında olunması ve bunlara değer verilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 68. maddedir.

Tablo 4-15'de, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *etik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-15

İlköğretim Müfettişlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	151	4,54	108	71,5	30	19,9	2	1,3	9	6,0	2	1,3
75	151	4,52	105	69,5	31	20,5	7	4,6	5	3,3	3	2,0
76	151	4,56	113	74,8	23	15,2	6	4,0	7	4,6	2	1,3

Tablo 4-15 – devam

77	151	4,64	119	78,8	20	13,2	6	4,0	5	3,3	1	,7
78	151	4,54	102	67,5	38	25,2	3	2,0	6	4,0	2	1,3
79	151	4,52	103	68,2	34	22,5	5	3,3	7	4,6	2	1,3
80	151	4,60	115	76,2	24	15,9	4	2,6	6	4,0	2	1,3
81	151	4,68	125	82,8	14	9,3	1	,7	11	7,3	0	0
82	151	4,61	118	78,1	21	13,9	4	2,6	5	3,3	3	2,0
83	151	4,61	110	72,8	29	19,2	6	4,0	6	4,0	0	0
84	151	4,64	117	77,5	23	15,2	3	2,0	7	4,6	1	,7
85	151	4,54	113	74,8	22	14,6	7	4,6	9	6,0	0	0
86	151	4,42	95	62,9	41	27,2	5	3,3	7	4,6	3	2,0
87	151	4,40	96	63,6	38	25,2	5	3,3	8	5,3	4	2,6
88	151	4,61	111	73,5	30	19,9	7	4,6	3	2,0	0	0
89	151	4,64	116	76,8	23	15,2	7	4,6	5	3,3	0	0

Tablo 4-15, ilköğretim müfettişlerinin etik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,40 ile en yüksek değer 4,68 arasındaki yakınlık ve değerlerin yüksekliği, ilköğretim müfettişlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddeleri, 4,40 ile 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" ve yine 4,42 ortalama değere sahip 86. sırada yer alan "Okul toplumundaki herkesten bütünlük içinde ahlaki davranışlar sergilemelerini bekler" maddeleridir. En yüksek kabul gören madde ise, 4,68 ile "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır" biçiminde ifade edilmiş olan 81. maddedir.

Tablo 4-16'da, ilköğretim müfettişlerinin soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-16
İlköğretim Müfettişlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara
Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	151	4,09	67	44,4	53	35,1	17	11,2	11	7,3	3	2,0
91	151	4,36	82	54,3	55	36,4	6	4,0	6	4,0	2	1,3
92	151	4,35	87	57,6	47	31,1	3	2,0	14	9,3	0	0
93	151	4,33	85	56,3	47	31,1	8	5,3	9	6,0	2	1,3
94	151	4,54	103	68,2	38	25,2	3	2,0	6	4,0	1	,7
95	151	4,39	91	60,3	44	29,1	7	4,6	5	3,3	4	2,6

Tablo 4-16, ilköğretim müfettişlerinin politik liderlik alanında yer alan 6 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 5'ine tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,09 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" maddesidir. 90. maddede, kararsızların (yüzde 11,2) oranının da yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının bir göstergesi de olabilir. En yüksek kabul gören madde ise 4,54 ile, "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

"Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları il ve ilçe milli eğitim müdürlerince ne derece kabul görmektedir?"

Tablo 4-17'de, altı liderlik alanının yeterlik standartlarına ilişkin olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin görüşlerinin ortalaması yer almaktadır.

Tablo 4-17
İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	78	4,47
Öğretim Liderliği	78	4,59
Örgütsel Liderlik	78	4,58
Toplumsal Liderlik	78	4,55
Etik Liderlik	78	4,68
Politik Liderlik	78	4,62
GENEL ORTALAMA	78	4,58

Tablo 4-17'ye göre 78 il ve ilçe milli eğitim müdürünün ilgili liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin görüşleri, 4,58'lik çok yüksek bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. Yaklaşık 4,68 olan en yüksek ortalama değer *etik liderlik* alanında olması, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. En düşük ortalama değer olan 4,47 ile en yüksek değer 4,68 arasındaki yakınlık ve değerlerin yüksekliği, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Yaklaşık 4,47 ile en düşük ortalama değere sahip *vizyoner liderlik* alanı; merkezden yönetim uygulamalarının hakim olduğu ülkemizde, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin, müfettişler gibi okul alt sisteminin üstünde yer alan bir yönetici olarak, makam yetki ve erklerini saklı tutarak örgütsel yapıyı koruma ve kullanma eğilimlerinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 4-18'de, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-18

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	78	4,77	64	82,1	12	15,4	0	0	2	2,6	0	0
2	78	4,38	42	53,8	29	37,2	2	2,6	5	6,4	0	0
3	78	4,47	49	62,8	23	29,5	4	5,1	1	1,3	1	1,3
4	78	4,44	43	55,1	29	37,2	3	3,8	3	3,8	0	0
5	78	4,40	51	65,4	18	23,1	7	9,0	2	2,6	0	0
6	78	4,47	46	59,0	26	33,3	3	3,8	3	3,8	0	0
7	78	4,54	54	69,2	18	23,1	6	7,7	0	0	0	0
8	78	4,29	35	44,9	36	46,2	5	6,4	2	2,6	0	0
9	78	4,45	48	61,5	22	28,2	6	7,7	2	2,6	0	0
10	78	4,44	45	57,7	26	33,3	3	3,8	4	5,1	0	0
11	78	4,17	37	47,4	26	33,3	7	9,0	7	9,0	1	1,3
12	78	4,55	50	64,1	24	30,8	2	2,6	1	1,3	1	1,3
13	78	4,50	48	61,5	27	34,6	1	1,3	1	1,3	1	1,3
14	78	4,63	58	74,4	16	20,5	2	2,6	2	2,6	0	0
15	78	4,54	54	69,2	18	23,1	3	3,8	3	3,8	0	0

Tablo 4-18, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 14'üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi, 4,17 ile *onbirinci* sırada yer alan "Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması" maddesidir. Onbirinci maddede, kararsızların (yüzde 9) ve az katılanların (yüzde 9) oranının da yüksek olması, bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının ya da çok benimsenmediğinin bir göstergesi olabilir. En yüksek kabul gören madde ise 4,77 ile "Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması" biçiminde ifade edilmiş olan *birinci* maddedir.

Tablo 4-19'da, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-19

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	78	4,86	72	92,3	3	3,8	1	1,3	2	2,6	0	0
17	78	4,65	57	73,1	18	23,1	1	1,3	1	1,3	1	1,3
18	78	4,77	66	84,6	8	10,3	2	2,6	2	2,6	0	0
19	78	4,77	64	82,1	12	15,4	0	0	2	2,6	0	0
20	78	4,62	59	75,6	15	19,2	3	3,8	1	1,3	0	0
21	78	4,54	49	62,8	26	33,3	0	0	2	2,6	1	1,3
22	78	4,71	62	79,5	13	16,7	2	2,6	1	1,3	0	0
23	78	4,35	38	48,7	32	41,0	5	6,4	3	3,8	0	0
24	78	4,85	68	87,2	9	11,5	0	0	1	1,3	0	0
25	78	4,78	65	83,3	10	12,8	2	2,6	1	1,3	0	0
26	78	4,68	63	80,8	10	12,8	1	1,3	3	3,8	1	1,3
27	78	4,56	57	73,1	15	19,2	3	3,8	2	2,6	1	1,3
28	78	4,36	47	60,3	23	29,5	2	2,6	4	5,1	2	2,6
29	78	4,49	50	64,1	20	25,6	5	6,4	2	2,6	1	1,3
30	78	4,36	44	56,4	25	32,1	6	7,7	2	2,6	1	1,3
31	78	4,54	52	66,7	22	28,2	1	1,3	0	0	3	3,8
32	78	4,45	54	69,2	16	20,5	3	3,8	2	2,6	3	3,8
33	78	4,50	47	60,3	26	33,3	3	3,8	1	1,3	1	1,3
34	78	4,49	53	67,9	18	23,1	3	3,8	0	0	4	5,1
35	78	4,40	50	64,1	20	25,6	2	2,6	4	5,1	2	2,6

Tablo 4-19, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin öğretim liderliği alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 20 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri, 4,35 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" ve 4,36 ortalama değeri olan iki maddeden 28. sıradaki "Müfredatın, müfredata uyumlu ve müfredat dışı programların tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi" ile 30. sıradaki "Okul kültürü ve ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi" maddeleridir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,86 ile "Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması" ve "Öğretim ve öğrenimde yeni

teknolojilerin kullanılması” biçiminde ifade edilmiş olan 16. madde ve 24. maddelerdir.

Tablo 4-20’de, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-20

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	78	4,58	52	66,7	23	29,5	0	0	2	2,6	1	1,3
37	78	4,68	56	71,8	19	24,4	3	3,8	0	0	0	0
38	78	4,58	53	67,9	21	26,9	1	1,3	2	2,6	1	1,3
39	78	4,50	53	67,9	18	23,1	4	5,1	2	2,6	1	1,3
40	78	4,51	50	64,1	20	25,6	6	7,7	2	2,6	0	0
41	78	4,60	59	75,6	14	17,9	3	3,8	0	0	2	2,6
42	78	4,53	53	67,9	18	23,1	4	5,1	1	1,3	2	2,6
43	78	4,42	41	52,6	30	38,5	6	7,7	1	1,3	0	0
44	78	4,69	59	75,6	16	20,5	1	1,3	2	2,6	0	0
45	78	4,69	59	75,6	15	19,2	3	3,8	1	1,3	0	0
46	78	4,63	60	76,9	13	16,7	3	3,8	1	1,3	1	1,3
47	78	4,45	49	62,8	22	28,2	4	5,1	2	2,6	1	1,3
48	78	4,41	44	56,4	27	34,6	3	3,8	3	3,8	1	1,3
49	78	4,59	57	73,1	15	19,2	4	5,1	2	2,6	0	0
50	78	4,56	50	64,1	24	30,8	2	2,6	2	2,6	0	0
51	78	4,41	45	57,7	23	29,5	7	9,0	3	3,8	0	0
52	78	4,67	57	73,1	17	21,8	3	3,8	1	1,3	0	0
53	78	4,76	63	80,8	13	16,7	1	1,3	0	0	1	1,3
54	78	4,78	65	83,3	10	12,8	2	2,6	1	1,3	0	0
55	78	4,56	54	69,2	19	24,4	2	2,6	1	1,3	2	2,6
56	78	4,51	56	71,8	14	17,9	3	3,8	2	2,6	3	3,8

Tablo 4-20, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin örgütsel liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 21 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,41

ile en yüksek 4,78 arasındaki yakınlık, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,41 ile 48. sırada yer alan "İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi" maddesidir. 4,78 ortalama ile en yüksek kabul gören madde ise, "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 54. maddedir.

Tablo 4-21'de, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında toplumsal liderlik alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-21

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	78	4,51	50	64,1	22	28,2	5	6,4	1	1,3	0	0
58	78	4,46	43	55,1	30	38,5	3	3,8	2	2,6	0	0
59	78	4,54	49	62,8	25	32,1	1	1,3	3	3,8	0	0
60	78	4,41	42	53,8	29	37,2	4	5,1	3	3,8	0	0
61	78	4,46	45	57,7	26	33,3	5	6,4	2	2,6	0	0
62	78	4,51	54	69,2	16	20,5	6	7,7	1	1,3	1	1,3
63	78	4,51	55	70,5	14	17,9	7	9,0	1	1,3	1	1,3
64	78	4,47	50	64,1	20	25,6	4	5,1	3	3,8	1	1,3
65	78	4,63	55	70,5	18	23,1	4	5,1	1	1,3	0	0
66	78	4,65	60	76,9	14	17,9	2	2,6	2	2,6	0	0
67	78	4,71	63	80,8	12	15,4	1	1,3	2	2,6	0	0
68	78	4,67	58	74,4	17	21,8	3	3,8	0	0	0	0
69	78	4,33	43	55,1	25	32,1	6	7,7	4	5,1	0	0
70	78	4,59	55	70,5	19	24,4	2	2,6	2	2,6	0	0
71	78	4,74	66	84,6	9	11,5	1	1,3	2	2,6	0	0
72	78	4,58	54	69,2	20	25,6	2	2,6	2	2,6	0	0
73	78	4,59	56	71,8	17	21,8	3	3,8	2	2,6	0	0

Tablo 4-21, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin toplumsal liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 17 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,33

ile en yüksek değer 4,74 arasındaki yakınlık, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,33 ile 69. sırada yer alan "Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,74 ile "Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akılcıca yararlanılması" biçiminde ifade edilmiş olan 71. madde ve 4,71 ortalama ile "Toplumsal ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması" şeklinde ifade edilmiş 67. maddedir.

Tablo 4-22'de, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında etik liderlik alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-22

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	78	4,63	59	75,6	15	19,2	2	2,6	1	1,3	1	1,3
75	78	4,71	61	78,2	14	17,9	3	3,8	0	0	0	0
76	78	4,63	61	78,2	12	15,4	4	5,1	1	1,3	0	0
77	78	4,74	67	85,9	7	9,0	3	3,8	0	0	1	1,3
78	78	4,60	62	79,5	11	14,1	3	3,8	0	0	2	2,6
79	78	4,60	59	75,6	15	19,2	2	2,6	2	2,6	0	0
80	78	4,69	65	83,3	9	11,5	2	2,6	0	0	2	2,6
81	78	4,79	68	87,2	8	10,3	1	1,3	1	1,3	0	0
82	78	4,78	67	85,9	9	11,5	1	1,3	1	1,3	0	0
83	78	4,73	64	82,1	11	14,1	2	2,6	1	1,3	0	0
84	78	4,74	64	82,1	11	14,1	3	3,8	0	0	0	0
85	78	4,69	64	82,1	9	11,5	3	3,8	2	2,6	0	0
86	78	4,56	61	78,2	10	12,8	0	0	4	5,1	3	3,8
87	78	4,47	54	69,2	15	19,2	3	3,8	4	5,1	2	2,6
88	78	4,68	64	82,1	10	12,8	3	3,8	1	1,3	0	0
89	78	4,76	66	84,6	9	11,5	2	2,6	1	1,3	0	0

Tablo 4-22, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin etik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16 maddenin hepsine

tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,47 ile en yüksek değer 4,79 arasındaki yakınlık, yedi ortalamanın 4,70 üzerinde olması ve değerlerin yüksekliği, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,47 ile 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,79 ile "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır" biçiminde ifade edilmiş olan 81. madde ve 4,78 ile "Öğrenci ve personelinin mahremiyetlerini korur" biçiminde ifade edilmiş olan 82. maddedir.

Tablo 4-23'de, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-23

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	78	4,44	47	60,3	23	29,5	6	7,7	2	2,6	0	0
91	78	4,55	54	69,2	19	24,4	1	1,3	2	2,6	2	2,6
92	78	4,68	57	73,1	18	23,1	2	2,6	1	1,3	0	0
93	78	4,65	60	76,9	12	15,4	4	5,1	1	1,3	1	1,3
94	78	4,76	65	83,3	9	11,5	3	3,8	0	0	1	1,3
95	78	4,67	58	74,4	15	19,2	4	5,1	1	1,3	0	0

Tablo 4-23, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin politik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 6 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,44 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" maddesidir. En yüksek kabul gören madde ise 4,76 ile "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

"Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları ilköğretim okulu müdürlerince ne derece kabul görmektedir?"

Tablo 4-24'de, altı liderlik alanının yeterlik standartlarına ilişkin olarak ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerinin ortalaması yer almaktadır.

Tablo 4-24

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	350	4,48
Öğretim Liderliği	350	4,63
Örgütsel Liderlik	350	4,60
Toplumsal Liderlik	350	4,56
Etik Liderlik	350	4,73
Politik Liderlik	350	4,49
GENEL ORTALAMA	350	4,58

Tablo 4-24'e göre 350 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısının ilgili liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin görüşleri, 4,58'lik çok yüksek bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. Yaklaşık 4,73 olan en yüksek ortalama değer *etik liderlik* alanında olması, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının, okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. En düşük ortalama değer olan 4,48 ile en yüksek değer 4,73 arasındaki yakınlık ve değerlerin yüksekliği, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Yaklaşık 4,48 ile *vizyoner liderlik* alanının en düşük ortalama değere sahip olması; ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının, okul alt sisteminin başındaki birer yönetici olarak, bürokratik ve yasal engeller, zaman sınırlılığı, müdür rolüne ilişkin farklı beklentiler gibi

kısıtlayıcı etmenler yüzünden yaratıcı düşünme; okul ve okul toplumunun geleceğine dair vizyon geliştirmeye biraz mesafeli durduklarının göstergesi olabilir.

Tablo 4-25’de, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-25

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	350	4,73	276	78,9	62	17,7	3	,9	8	2,3	1	,39
2	350	4,32	184	52,6	129	36,9	11	3,1	24	6,9	2	,6
3	350	4,53	241	68,9	78	22,3	19	5,5	7	2,0	5	1,4
4	350	4,53	231	66,0	91	26,0	12	3,4	13	3,7	3	,9
5	350	4,37	227	64,9	84	24,0	24	6,8	12	3,4	3	,9
6	350	4,38	208	59,4	103	29,4	14	4,0	17	4,9	8	2,3
7	350	4,65	258	73,7	75	21,4	7	2,0	9	2,6	1	,3
8	350	4,30	195	55,7	112	32,0	28	8,0	12	3,4	3	,9
9	350	4,53	233	66,6	95	27,1	14	4,0	5	1,4	3	,9
10	350	4,39	190	54,3	123	35,1	26	7,4	6	1,7	5	1,4
11	350	4,20	163	46,6	129	36,9	33	9,4	17	4,9	8	2,3
12	350	4,53	230	65,7	93	26,6	15	4,3	8	2,3	4	1,1
13	350	4,49	235	67,1	84	24,0	10	2,9	10	2,9	11	3,1
14	350	4,66	277	79,1	57	16,3	10	2,9	2	,6	4	1,1
15	350	4,56	249	71,1	83	23,7	10	2,9	5	1,4	3	,9

Tablo 4-25, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 14’üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1’ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,20 ile 11. sırada yer alan “Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması” maddesidir. Onbirinci maddede, kararsızların (yüzde 9,4) ve az katılanların (yüzde 4,9) oranının da yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının ya da çok benimsenmediğinin bir

göstergesi olabilir. En az kabul gören diğer maddeler ise, 4,30 ortalama ile 8. madde 'Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi' ve 4,32 ile "Vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konması" biçiminde ifade edilmiş olan 2. maddedir. En yüksek kabul gören madde ise 4,73 ile 'Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması' biçiminde ifade edilmiş olan *birinci* maddedir.

Tablo 4-26'da ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-26

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
16	350	4,86	313	89,4	30	8,6	3	,9	2	,6	2	,6
17	350	4,71	275	78,6	62	17,7	6	1,7	1	,3	6	1,7
18	350	4,78	293	83,7	48	13,7	4	1,1	2	,6	3	,9
19	350	4,71	277	79,1	59	16,9	8	2,3	5	1,4	1	,3
20	350	4,66	266	76,0	69	19,7	6	1,7	6	1,7	3	,9
21	350	4,65	251	71,7	86	24,6	9	2,6	3	,9	1	,3
22	350	4,70	280	80,0	53	15,1	8	2,3	7	2,0	2	,6
23	350	4,28	181	51,7	127	36,3	26	7,4	11	3,1	5	1,4
24	350	4,81	302	86,3	40	11,4	6	1,7	1	,3	1	,3
25	350	4,64	276	78,9	56	16,0	15	4,3	1	,3	2	,6
26	350	4,71	271	77,4	67	19,1	9	2,6	2	,6	1	,3
27	350	4,76	284	81,1	56	16,0	6	1,7	3	,9	1	,3
28	350	4,46	216	61,7	109	31,1	15	4,3	9	2,6	1	,3
29	350	4,59	243	69,4	83	23,7	16	4,6	5	1,4	3	,9
30	350	4,54	232	66,3	91	26,0	14	4,0	11	3,1	2	,6
31	350	4,62	258	73,7	72	20,6	12	3,4	5	1,4	3	,9
32	350	4,56	247	70,6	82	23,4	14	4,0	4	1,1	3	,9
33	350	4,53	228	65,1	97	27,7	17	4,9	5	1,4	3	,9
34	350	4,51	235	67,1	87	24,9	19	5,4	7	2,0	2	,6
35	350	4,53	220	62,9	110	31,4	13	3,7	4	1,1	3	,9

Tablo 4-26, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının öğretim liderliği alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 20 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,28 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,86 ile "Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması" ve 4,81 "Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması" biçiminde ifade edilmiş olan 16. ve 24. maddelerdir.

Tablo 4-27'de, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-27

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	350	4,53	230	65,7	94	26,9	11	3,1	13	3,7	2	,6
37	350	4,68	262	74,9	76	21,7	6	1,7	5	1,4	1	,3
38	350	4,63	257	73,4	76	21,7	7	2,0	6	1,7	4	1,1
39	350	4,64	261	74,6	68	19,4	11	3,1	7	2,0	3	,9
40	350	4,52	233	66,6	87	24,9	18	5,2	8	2,3	4	1,1
41	350	4,75	284	81,1	54	15,4	5	1,4	6	1,7	1	,3
42	350	4,64	260	74,3	71	20,3	12	3,4	5	1,4	2	,6
43	350	4,55	227	64,9	103	29,4	11	3,1	8	2,3	1	,3
44	350	4,69	279	79,7	56	16,0	10	2,9	3	,9	2	,6
45	350	4,74	285	81,4	52	14,9	6	1,7	4	1,1	3	,9
46	350	4,78	293	83,7	48	13,7	3	,9	3	,9	3	,9
47	350	4,65	260	74,3	71	20,3	12	3,4	5	1,4	2	,6
48	350	4,29	184	52,6	125	35,7	20	5,7	11	3,1	10	2,9
49	350	4,61	261	74,6	68	19,4	15	4,3	4	1,1	2	,6
50	350	4,67	268	76,6	66	18,9	13	3,7	2	,6	1	,3
51	350	4,33	216	61,7	80	22,9	32	9,1	17	4,9	5	1,4
52	350	4,43	237	67,7	78	22,3	26	7,4	8	2,3	1	,3
53	350	4,69	278	79,4	53	15,1	16	4,5	2	,6	1	,3
54	350	4,71	296	84,6	35	10,0	15	4,3	4	1,1	0	0
55	350	4,60	258	73,7	68	19,4	11	3,1	6	1,7	3	,9
56	350	4,51	256	73,1	56	16,0	15	4,3	9	2,6	11	3,1

Tablo 4-27, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının örgütsel liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 21 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,29 ile 48. sırada yer alan "İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi" ve 4,33 ile 51. sıradaki "Çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılması" maddeleridir. 51. maddede, kararsızların (yüzde 9,1) ve az katılıyorum (yüzde 4,9) diyenlerin oranının bu gruptaki en yüksek oranlar olması *çatışma* sözcüğünün kimilerine, "kavga, döğüş, savaş" gibi kavramları çağrıştırdığını gösteriyor olabilir. Halbuki, burada çatışma, "belirsiz ve üzerinde uzlaşılmamış amaçlar, özendiricilerin yetersizliği ve amaçlara giden yolun diğer taraflar tarafından kesilmesi gibi durumları algılayan, birbirine bağımlı en az iki taraf arasında ortaya çıkan mücadele" anlamında kullanılmıştır. Bu tür bir mücadele günlük yaşamın doğal bir parçasıdır ve sorunun, taraflar zarar görmeden çözülebilmesi için iyi yönetilmesi gereklidir.

Bu grupta, 4,78 ortalama ile en yüksek kabul gören madde "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" biçiminde ifade edilmiş olan 46. maddedir. 4,75 ortalama ile en yüksek kabul gören ikinci madde ise, "Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması" biçiminde ifade edilmiş olan 41. madde; üçüncü madde ise 4,74 ile "Para, insan ve madde kaynaklarının okul amaçlarına uygun olması" ifadesini içeren 45. maddedir.

Tablo 4-28'de, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *toplumsal liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-28

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	350	4,63	247	70,6	88	25,1	8	2,3	7	2,0	0	0
58	350	4,44	214	61,1	106	30,3	14	4,0	11	3,1	5	1,4
59	350	4,55	237	67,7	91	26,0	12	3,4	8	2,3	2	,6
60	350	4,38	201	57,4	108	30,9	27	7,8	10	2,9	4	1,1
61	350	4,42	214	61,1	97	27,7	21	6,0	13	3,7	5	1,4
62	350	4,56	237	67,7	91	26,0	11	3,1	5	1,4	6	1,7
63	350	4,51	244	69,7	78	22,3	18	5,2	8	2,3	2	,6
64	350	4,53	243	69,4	77	22,0	14	4,0	11	3,1	5	1,4
65	350	4,70	274	78,3	61	17,4	7	2,0	6	1,7	2	,6
66	350	4,64	262	74,9	70	20,0	6	1,7	8	2,3	4	1,1
67	350	4,72	286	81,7	46	13,1	11	3,1	5	1,4	2	,6
68	350	4,61	267	76,3	63	18,0	11	3,1	6	1,7	3	,9
69	350	4,31	199	56,9	99	28,3	29	8,3	13	3,7	10	2,9
70	350	4,57	237	67,7	90	25,7	15	4,3	6	1,7	2	,6
71	350	4,69	277	79,1	56	16,0	9	2,6	4	1,1	4	1,1
72	350	4,59	250	71,4	74	21,1	16	4,6	8	2,3	2	,6
73	350	4,68	269	76,9	69	19,7	7	2,0	3	,9	2	,6

Tablo 4-28, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının toplumsal liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 17 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,31 ile en yüksek değer 4,72 arasındaki yakınlık, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,31 ile 69. sırada yer alan "Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,72 ortalama ile "Toplumun ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması" ve 4,70 ile "Programları güçlendirerek okul amaçlarını destekleme" biçiminde ifade edilmiş olan 67. madde ve 65. maddelerdir.

Tablo 4-29'da, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *etik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-29

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	350	4,79	297	84,9	43	12,3	5	1,4	3	,9	2	,6
75	350	4,68	279	79,7	53	15,1	11	3,1	3	,9	4	1,1
76	350	4,77	297	84,9	39	11,1	9	2,6	2	,6	3	,9
77	350	4,82	311	88,9	28	8,0	7	2,0	2	,6	2	,6
78	350	4,64	275	78,6	55	15,7	12	3,4	7	2,0	1	,3
79	350	4,66	271	77,4	61	17,4	12	3,4	3	,9	3	,9
80	350	4,78	295	84,3	43	12,3	6	1,7	4	1,1	2	,6
81	350	4,83	306	87,4	34	9,7	7	2,0	2	,6	1	,3
82	350	4,77	304	86,9	32	9,1	10	2,9	3	,9	1	,3
83	350	4,75	284	81,1	57	16,3	5	1,4	3	,9	1	,3
84	350	4,78	293	83,7	47	13,4	5	1,4	5	1,4	0	0
85	350	4,71	271	77,4	67	19,1	4	1,1	7	2,0	1	,3
86	350	4,68	278	79,4	54	15,4	7	2,0	6	1,7	5	1,4
87	350	4,53	240	68,6	81	23,1	16	4,6	9	2,6	4	1,1
88	350	4,69	282	80,6	51	14,6	12	3,4	3	,9	2	,6
89	350	4,77	294	84,0	45	12,9	5	1,4	3	,9	3	,9

Tablo 4-29, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının etik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,53 ile en yüksek değer 4,83 arasındaki yakınlık, on ortalamanın 4,70 üzerinde olması ve değerlerin yüksekliği, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,53 ile 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,83 ile "İnsanlara adil, eşit

ve vakur bir saygı ile davranır" ve 4,82 ile "Örnek olur" biçiminde ifade edilmiş olan 81. madde ve 77. maddelerdir.

Tablo 4-30'da, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-30

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	350	4,27	183	52,3	118	33,7	29	8,2	13	3,7	7	2,0
91	350	4,54	240	68,6	82	23,4	15	4,3	11	3,1	2	,6
92	350	4,47	233	66,6	83	23,7	18	5,1	11	3,1	5	1,4
93	350	4,40	224	64,0	87	24,9	14	4,0	16	4,6	9	2,6
94	350	4,72	284	81,1	48	13,7	12	3,4	3	,9	3	,9
95	350	4,53	234	66,9	89	25,4	14	4,0	9	2,6	4	1,1

Tablo 4-30, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının politik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 6 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,27 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" maddesidir. En yüksek kabul gören madde ise 4,72 ile "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

"Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları ilköğretim okulu öğretmenlerince ne derece kabul görmektedir?"

Tablo 4-31'de, altı liderlik alanının yeterlik standartlarına ilişkin olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin ortalaması yer almaktadır.

Tablo 4-31

**Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması**

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	1235	4,47
Öğretim Liderliği	1235	4,60
Örgütsel Liderlik	1235	4,54
Toplumsal Liderlik	1235	4,50
Etik Liderlik	1235	4,67
Politik Liderlik	1235	4,37
GENEL ORTALAMA	1235	4,53

Tablo 4-31'e göre 1235 ilköğretim okulu öğretmenin ilgili liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin görüşleri, yaklaşık 4,53'lük bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. 4,67 olan en yüksek ortalama değer diğer görev gruplarında olduğu gibi, *etik liderlik* alanında olması, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. 4,37 ile en düşük ortalama değere sahip *politik liderlik* alanı, burada yer alan davranışların; merkezden yönetim uygulamalarının hakim olduğu ülkemizde, "politika" kelimesine yüklenen, tutucu siyasi görüş, politika kazanı gibi olumsuz anlam ve çağrışımlar nedeniyle öğretmenlerce az benimsenmiş olabilir. Yine buna ek olarak, toplumun kendisiyle ilgili kararlara katılamaması, politika belirlemede etkisiz kalması gibi nedenlerle sergilenemeyeceği yargısı ile öğretmenler arasında daha az kabul görmüş olabilir.

Tablo 4-32'de, ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-32

Öğretmenlerin Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1235	4,68	931	75,4	257	20,8	22	1,8	18	1,5	7	,6
2	1235	4,34	667	54,0	442	35,8	62	5,1	50	4,0	14	1,1
3	1235	4,50	840	68,0	279	22,6	64	5,2	35	2,8	17	1,4
4	1235	4,48	805	65,2	318	25,7	57	4,6	35	2,8	20	1,6
5	1235	4,44	817	66,2	301	24,4	79	6,4	32	2,6	6	,5
6	1235	4,44	762	61,7	354	28,7	65	5,3	39	3,2	15	1,2
7	1235	4,59	862	69,8	302	24,5	44	3,6	18	1,5	9	,7
8	1235	4,23	647	52,4	415	33,6	119	9,6	39	3,2	15	1,2
9	1235	4,48	808	65,4	317	25,7	70	5,7	33	2,7	7	,6
10	1235	4,39	711	57,6	395	32,0	78	6,3	33	2,7	18	1,5
11	1235	4,13	552	44,7	446	36,1	146	11,8	56	4,5	35	2,8
12	1235	4,56	860	69,6	286	23,2	54	4,4	26	2,1	9	,7
13	1235	4,61	886	71,7	271	21,9	42	3,4	24	1,9	12	1,0
14	1235	4,64	967	78,3	203	16,4	40	3,2	21	1,7	4	,3
15	1235	4,53	862	69,8	289	23,4	59	4,8	15	1,2	10	,8

Tablo 4-32, ilköğretim okulu öğretmenlerinin vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 14'üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,13 ile 11. sırada yer alan "Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması" maddesidir. 11. maddede, kararsızların (yüzde 11,8) ve az katılanların (yüzde 4,5) oranının da yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının ya da çok benimsenmediğinin bir göstergesi olabilir. En az kabul gören diğer maddeler ise, 4,23 ortalama ile "Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi" ve 4,34 ile "Vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konması" biçiminde ifade edilmiş olan 8. madde ve 2. maddelerdir. En yüksek kabul gören madde ise, 4,68 ile "Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum

üyelerine etkili bir şekilde aktarılması" biçiminde ifade edilmiş olan *birinci* maddedir.

Tablo 4-33'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-33

Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	1235	4,84	1096	88,7	112	9,1	15	1,3	10	,8	1	,1
17	1235	4,67	932	75,5	246	19,9	38	3,0	15	1,2	4	,3
18	1235	4,78	1053	85,3	137	11,1	27	2,2	14	1,1	4	,3
19	1235	4,71	966	78,2	224	18,1	25	2,0	16	1,3	4	,3
20	1235	4,59	938	76,0	221	17,9	52	4,2	19	1,5	5	,4
21	1235	4,63	893	72,3	282	22,8	37	2,9	17	1,4	6	,5
22	1235	4,72	996	80,6	189	15,3	30	2,4	14	1,1	6	,5
23	1235	4,19	611	49,5	446	36,1	103	8,3	46	3,7	29	2,3
24	1235	4,75	1033	83,6	154	12,5	28	2,3	17	1,4	3	,2
25	1235	4,69	1005	81,4	163	13,2	45	3,6	15	1,2	7	,6
26	1235	4,68	945	76,5	236	19,1	29	2,3	20	1,6	5	,4
27	1235	4,71	979	79,3	203	16,4	31	2,5	18	1,5	4	,3
28	1235	4,47	804	65,1	322	26,1	73	5,9	26	2,1	10	,8
29	1235	4,59	877	71,0	284	23,0	44	3,5	14	1,1	16	1,3
30	1235	4,49	791	64,0	337	27,3	68	5,5	26	2,1	13	1,1
31	1235	4,60	892	72,2	267	21,6	45	3,6	19	1,5	12	1,0
32	1235	4,60	878	71,1	292	23,6	44	3,5	15	1,2	6	,5
33	1235	4,49	786	63,6	345	27,9	70	5,7	26	2,1	8	,6
34	1235	4,41	741	60,0	379	30,7	68	5,5	30	2,4	17	1,4
35	1235	4,45	769	62,3	351	28,4	65	5,3	37	3,0	13	1,1

Tablo 4-33, ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğretim liderliği alanında yer alan 20 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 19'una tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,19 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,84 ile

"Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması" ve 4,78 ile "Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri" biçiminde ifade edilmiş olan 16. madde ve 18. maddelerdir.

Tablo 4-34'de, ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-34

Öğretmenlerin Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	1235	4,47	768	62,2	363	29,4	55	4,5	38	3,1	11	,9
37	1235	4,62	870	70,4	306	24,8	35	2,8	21	1,7	3	,2
38	1235	4,60	853	69,1	318	25,7	42	3,4	15	1,2	7	,6
39	1235	4,56	840	68,0	322	26,1	45	3,7	18	1,5	10	,8
40	1235	4,39	743	60,2	332	26,9	100	8,0	41	3,3	19	1,5
41	1235	4,73	992	80,3	193	15,6	31	2,5	15	1,2	4	,3
42	1235	4,54	862	69,8	266	21,5	70	5,7	31	2,5	6	,5
43	1235	4,48	772	62,5	362	29,3	62	5,0	29	2,3	10	,8
44	1235	4,66	980	79,4	187	15,1	46	3,7	14	1,1	8	,6
45	1235	4,64	943	76,4	213	17,2	44	3,5	23	1,9	12	1,0
46	1235	4,69	982	79,5	193	15,6	35	2,8	13	1,1	12	1,0
47	1235	4,53	826	66,9	312	25,3	63	5,1	23	1,9	11	,9
48	1235	4,19	629	50,9	391	31,7	113	9,2	57	4,6	45	3,6
49	1235	4,53	846	68,5	302	24,5	51	4,2	24	1,9	12	1,0
50	1235	4,66	928	75,1	248	20,1	38	3,1	18	1,5	3	,2
51	1235	4,15	608	49,2	387	31,3	168	13,6	41	3,3	31	2,5
52	1235	4,45	784	63,5	341	27,6	73	5,9	27	2,2	10	,8
53	1235	4,66	950	76,9	218	17,7	47	3,9	17	1,4	3	,2
54	1235	4,75	1059	85,7	119	9,6	43	3,5	12	1,0	2	,2
55	1235	4,64	932	75,5	233	18,9	47	3,8	16	1,3	7	,6
56	1235	4,47	849	68,7	250	20,2	70	5,7	35	2,8	31	2,5

Tablo 4-34, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel liderlik alanında yer alan 21 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 19'una tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 2'sine ise çoğunlukla

katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,15 ile 51. sırada yer alan "Çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılması" ve 4,19 ile 48. sıradaki "İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi" maddeleridir. 51. maddede, kararsızların (yüzde 13,6) oranının bu gruptaki en yüksek oran olması *çatışma* sözcüğünün bazı öğretmenlere, "kavga, döğüş, savaş" gibi kavramları çağrıştırdığını gösteriyor olabilir. Bu grupta, 4,75 ortalama ile en yüksek kabul gören madde "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 54. maddedir. 4,73 ortalama ile en yüksek kabul gören ikinci madde "Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması" ifadesini içeren 41. madde; üçüncü madde ise, 4,69 ile "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" biçiminde ifade edilmiş olan 46. maddedir.

Tablo 4-35'de, ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında *toplumsal liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-35

Öğretmenlerin Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	1235	4,57	849	68,7	315	25,5	41	3,3	24	1,9	6	,5
58	1235	4,32	656	53,1	431	34,9	99	8,0	33	2,7	16	1,3
59	1235	4,49	778	63,0	358	29,0	64	5,2	26	2,1	9	,7
60	1235	4,34	670	54,3	407	33,0	94	7,6	43	3,5	10	,8
61	1235	4,30	699	56,6	355	28,7	103	8,4	48	3,9	30	2,4
62	1235	4,51	813	65,8	324	26,2	66	5,3	22	1,8	10	,8
63	1235	4,46	828	67,0	290	23,5	80	6,5	29	2,3	8	,6
64	1235	4,43	776	62,8	316	25,6	86	7,0	36	2,9	21	1,7
65	1235	4,64	905	73,3	270	21,9	37	3,0	17	1,4	6	,5
66	1235	4,64	924	74,8	245	19,8	33	2,7	21	1,7	12	1,0
67	1235	4,70	980	79,4	184	14,9	47	3,8	18	1,5	6	,5

Tablo 4-35 – devam

68	1235	4,60	907	73,4	242	19,6	54	4,4	27	2,2	5	,4
69	1235	4,21	618	50,0	409	33,1	117	9,5	62	5,0	29	2,3
70	1235	4,42	734	59,4	378	30,6	66	5,4	44	3,6	13	1,1
71	1235	4,66	936	75,8	233	18,9	48	3,9	13	1,1	5	,4
72	1235	4,54	819	66,3	322	26,1	65	5,3	20	1,6	9	,7
73	1235	4,63	911	73,8	257	20,8	38	3,1	23	1,9	6	,5

Tablo 4-35, ilköğretim okulu öğretmenlerinin toplumsal liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 17 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,21 ile 69. sırada yer alan "Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" maddesidir. En az kabul gören ikinci madde ise, 4,30 ortalama ile "Değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenme" biçiminde ifade edilmiş olan 61. maddedir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,70 ortalama ile "Toplumsal ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması" ve 4,66 ile "Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akıllıca yararlanılması" ifadelerini içeren 67. madde ve 71. maddelerdir.

Tablo 4-36'da, ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında etik liderlik alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-36

Öğretmenlerin Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	1235	4,73	1004	81,3	179	14,5	28	2,3	12	1,0	12	1,0
75	1235	4,64	935	75,7	225	18,2	44	3,6	23	1,9	8	,6
76	1235	4,67	999	80,9	157	12,7	54	4,2	18	1,5	7	,6
77	1235	4,78	1061	85,9	122	9,9	37	2,9	8	,6	7	,6
78	1235	4,63	921	74,6	243	19,7	36	2,9	19	1,5	16	1,3
79	1235	4,64	933	75,5	232	18,8	50	4,1	10	,8	10	,8

Tablo 4-36 – devam

80	1235	4,78	1058	85,7	135	10,9	29	2,4	6	,5	7	,6
81	1235	4,84	1108	89,7	96	7,8	19	1,5	5	,4	7	,6
82	1235	4,78	1077	87,2	108	8,7	36	2,9	8	,6	6	,5
83	1235	4,74	1013	82,0	171	13,8	35	2,8	12	1,0	4	,3
84	1235	4,75	1032	83,6	152	12,3	30	2,4	10	,8	11	,9
85	1235	4,66	940	76,1	228	18,5	37	3,0	18	1,5	12	1,0
86	1235	4,61	913	73,9	243	19,7	49	3,9	17	1,4	13	1,1
87	1235	4,20	685	55,5	335	27,1	103	8,4	56	4,5	56	4,5
88	1235	4,63	962	77,9	190	15,4	56	4,6	20	1,6	7	,6
89	1235	4,71	1031	83,5	140	11,3	37	3,0	20	1,6	7	,6

Tablo 4-36, ilköğretim okulu öğretmenlerinin etik liderlik alanında yer alan 16 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 15'ine tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer olan 4,20 ile ikinci en düşük değer olan 4,61 arasındaki açık fark ve 16 maddenin 15'inin 4,61'den fazla olması dikkat çekicidir. En düşük değer dışında kalan değerlerin 4,61 ve 4,84 aralığında olması ve değerlerin yüksekliği, öğretmenlerin bu liderlik alanında yer alan maddelerin tümünü az bir farklılıkla yüksek derecede kabul ettiklerinin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. En az kabul gören standart maddesi 4,20 ile 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" maddesidir. 87. maddede, kararsızların (yüzde 8,4) ve az katılanların (yüzde 4,5) oranının görece yüksek olması da, bu maddenin içeriğinin çok benimsenmediğinin bir göstergesi olabilir. Bunun yanında bu sonuç, öğretmenlerin "denetim" kavramına, Tanrıoğlu'nun (1996: 111) de araştırmalara dayanarak vurguladığı gibi, öğretmenlere "rehberlik etme"den çok, öğretmen performansını "yargılama" anlamında bakıyor olmalarından da kaynaklanıyor olabilir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,84 ile "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır" biçiminde ifade edilmiş olan 81. madde ve 4,78 ortalamaya sahip;

- 77. sıradaki "Örnek olur,"
- 80. sıradaki "Makamının etki ve gücünün kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır,"

- 82. sıradaki "Öğrenci ve personelin haklarını ve mahremiyetlerini korur" maddeleridir.

Tablo 4-37'de, ilköğretim okulu öğretmenlerinin soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-37

Öğretmenlerin Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	1235	4,17	635	51,4	371	30,0	131	10,6	54	4,4	44	3,6
91	1235	4,40	738	59,8	375	30,4	71	5,7	34	2,8	17	1,4
92	1235	4,43	769	62,3	340	27,5	73	5,9	38	3,1	15	1,2
93	1235	4,19	685	55,5	326	26,4	107	8,6	67	5,4	50	4,0
94	1235	4,64	972	78,7	179	14,5	47	3,8	25	2,0	12	1,0
95	1235	4,42	759	61,5	343	27,8	75	6,1	41	3,3	17	1,4

Tablo 4-37, ilköğretim okulu öğretmenlerinin politik liderlik alanında yer alan 6 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 4'üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 2'sine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,17 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" ve 4,19 ile 93. sıradaki "Okul toplumunun Bakanlık, il ve ilçe yönetimleri tarafından saptanan politika, yasa, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet göstermesi" maddeleridir. En yüksek kabul gören madde ise 4,64 ile "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

Tüm Grupların Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

"Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları tüm gruplarca ne derece kabul görmektedir?"

Tablo 4-38'de, altı liderlik alanının yeterlik standartlarına ilişkin olarak araştırma kapsamındaki tüm grupların görüşlerinin ortalaması yer almaktadır.

Tablo 4-38

Tüm Grupların Anket Sorularına Verdikleri Yanıtların
Altı Liderlik Alanına Göre Ortalaması

STANDART LİDERLİK ALANLARI	N	X
Vizyoner Liderlik	1943	4,46
Öğretim Liderliği	1943	4,60
Örgütsel Liderlik	1943	4,55
Toplumsal Liderlik	1943	4,50
Etik Liderlik	1943	4,68
Politik Liderlik	1943	4,40
GENEL ORTALAMA	1943	4,53

Tablo 4-38'e göre, araştırmaya katılan toplam 1943 katılımcının ilgili liderlik alanları yeterlik standartlarına ilişkin görüşleri, 4,53'lük bir ortalama değer ile *tamamen katılıyorum* ifadesine denk düşmektedir. Grupların tamamında en yüksek ortalama değeri alan *etik liderlik* alanı yaklaşık 4,68 ile en büyük ortalama değere sahiptir. Bu da, tüm grupların okul yöneticilerinin müdürlük rollerinde yeterli olabilmelerinin temel koşullarından birinin bu alanda yeterli olmak olduğunu düşündüklerini ortaya koyuyor olabilir. Bütün görev gruplarının okul liderinden her fırsatta "etrafta bir yerlerde, olumlu, adil, ilgili, ayırım yapmayan ve tutarlı birisi olduğunu (Jenkins, 1991: 74-82)" göstermesini beklediklerini değerlendirebiliriz.

Yaklaşık 4,40 ile en düşük ortalama değere sahip *politik liderlik* alanı, karmaşık siyasi hareketlerle çalkalanmakta olan ülkemizde, "politika" kelimesine yüklenen, "tutucu siyasi görüş," "çok konuşan az iş yapan politikacı," "adam kayırma" gibi olumsuz anlam ve çağrışımlar nedeniyle daha az benimsenmiş olabilir. Ancak ne olursa olsun çok partili demokratik bir yönetime sahip laik bir

hukuk devletinde, Bursalioğlu'nun (1998: 220-221) da belirttiği gibi, politik sistemin ayrılmaz bir parçası durumunda olan okul örgütünde politika ve yönetimin kesin olarak birbirinden ayrılması gibi bir görüş, bu örgütlere olduğu gibi demokrasiye de bir güvensizlik yansıtır. Eğer böyle bir güvensizlik meydana gelmişse, bunun nedenlerini eğitim-politika ilişkilerinden çok, bunların yorumcu ve uygulayıcılarında aramak gerekir. Böyle bir durum, okul müdürünün politik sistem ile süreci bilmesini gerekli kılmaktadır.

Tablo 4-39'da, tüm grupların soru maddesi bazında *vizyoner liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-39

Tüm Grupların Vizyoner Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1943	4,68	1479	76,1	382	19,7	27	1,4	44	2,3	11	,6
2	1943	4,34	1034	53,2	709	36,5	89	4,6	89	4,6	22	1,1
3	1943	4,50	1313	67,6	449	23,1	101	5,2	54	2,8	26	1,3
4	1943	4,48	1264	65,1	503	25,9	84	4,3	64	3,3	28	1,4
5	1943	4,42	1272	65,5	473	24,3	130	6,7	56	2,9	12	,6
6	1943	4,42	1184	60,9	561	28,9	101	5,2	70	3,6	27	1,4
7	1943	4,59	1372	70,6	453	23,3	66	4,4	40	2,1	12	,6
8	1943	4,23	1014	52,2	663	34,1	173	8,9	67	3,4	26	1,3
9	1943	4,48	1270	65,4	502	25,8	104	5,4	51	2,6	16	,8
10	1943	4,38	1101	56,7	631	32,5	124	6,4	59	3,0	28	1,4
11	1943	4,13	870	44,8	695	35,8	222	11,4	101	5,2	55	2,8
12	1943	4,54	1316	67,7	483	24,9	83	4,3	44	2,3	17	,9
13	1943	4,55	1336	68,8	465	23,9	67	3,4	48	2,5	27	1,4
14	1943	4,61	1483	76,3	343	17,7	68	3,5	37	1,9	12	,6
15	1943	4,53	1362	70,1	445	22,9	82	4,3	36	1,9	18	,9

Tablo 4-39, tüm grupların vizyoner liderlik alanında yer alan 15 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 14'üne tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,13 ile 11. sırada yer alan "Öğrenciler ve

aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması” maddesidir. 11. maddede, kararsızların (yüzde 11,4) ve az katılanların (yüzde 5,2) oranının da yüksek olması bu maddenin çok iyi anlaşılmadığının ya da çok benimsenmediğinin bir göstergesi olabilir. En az kabul gören diğer maddeler ise, 4,23 ortalama ile "Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi" ve 4,34 ile "Vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konması" biçiminde ifade edilmiş olan 8. ve 2. maddelerdir. En yüksek kabul gören madde ise 4,68 ile "Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması" ifadesini içeren *birinci* maddedir.

Tablo 4-40'da tüm grupların soru maddesi bazında *öğretim liderliği* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-40

Tüm Grupların Öğretim Liderliği Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	1943	4,83	1717	88,4	174	9,0	29	1,5	18	,9	5	,3
17	1943	4,67	1463	75,3	390	20,1	54	2,8	23	1,2	13	,7
18	1943	4,77	1644	84,6	224	11,5	39	2,0	26	1,3	10	,5
19	1943	4,70	1516	78,0	344	17,7	42	2,2	32	1,6	9	,5
20	1943	4,60	1461	75,2	368	18,9	69	3,5	36	1,9	9	,5
21	1943	4,61	1378	70,9	462	23,8	57	2,9	34	1,7	12	,6
22	1943	4,70	1543	79,4	308	15,9	49	2,6	30	1,5	13	,7
23	1943	4,20	966	49,7	698	35,9	162	8,4	76	3,9	41	2,1
24	1943	4,76	1631	83,9	239	12,3	43	2,2	24	1,2	6	,3
25	1943	4,67	1563	80,4	270	13,9	74	3,8	25	1,3	11	,6
26	1943	4,68	1493	76,8	361	18,6	44	2,3	33	1,7	12	,6
27	1943	4,67	1506	77,5	339	17,4	56	2,9	32	1,6	10	,5
28	1943	4,44	1228	63,2	532	27,4	110	5,7	55	2,8	18	,9
29	1943	4,56	1335	68,7	473	24,3	75	3,8	32	1,6	28	1,4
30	1943	4,50	1255	64,6	519	26,7	97	5,0	51	2,6	21	1,1
31	1943	4,59	1398	72,0	417	21,5	66	3,4	38	2,0	24	1,2

Tablo 4-40 – devam

32	1943	4,58	1370	70,5	453	23,3	71	3,6	32	1,6	17	,9
33	1943	4,49	1234	63,5	544	28,0	105	5,4	44	2,3	16	,8
34	1943	4,44	1210	62,3	556	28,6	103	5,3	47	2,4	27	1,4
35	1943	4,45	1202	61,9	559	28,8	101	5,2	58	3,0	23	1,2

Tablo 4-40, tüm grupların öğretim liderliği alanında yer alan 20 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 19'una tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,20 ile 23. sırada yer alan "Kendi, öğrenci ve okul performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise sırasıyla, 4,83 ortalama ile "Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması" 4,77 ile "Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri" ve 4,76 ile "Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması" biçiminde ifade edilmiş olan 16., 18., ve 24. maddelerdir.

Tablo 4-41'de, tüm grupların soru maddesi bazında *örgütsel liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-41

Tüm Grupların Örgütsel Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	1943	4,48	1222	62,9	563	29,0	73	3,7	67	3,4	18	,9
37	1943	4,61	1372	70,6	474	24,4	54	2,8	37	1,9	6	,3
38	1943	4,60	1362	70,1	476	24,5	54	2,8	37	1,9	14	,7
39	1943	4,56	1336	68,8	482	24,8	71	3,6	36	1,9	18	,9
40	1943	4,41	1184	60,9	520	26,8	143	7,3	70	3,6	26	1,3
41	1943	4,71	1540	79,3	316	16,3	47	2,5	31	1,6	9	,5
42	1943	4,57	1390	71,5	396	20,4	96	4,9	47	2,4	14	,7
43	1943	4,48	1200	61,8	583	30,0	97	5,0	48	2,5	15	,8
44	1943	4,64	1518	78,1	309	15,9	69	3,6	30	1,5	17	,9

Tablo 4-41 – devam

45	1943	4,65	1491	76,7	331	17,0	67	3,5	36	1,9	18	,9
46	1943	4,70	1552	79,9	296	15,2	50	2,6	25	1,3	20	1,0
47	1943	4,54	1323	68,1	473	24,3	86	4,4	42	2,2	19	1,0
48	1943	4,25	1036	53,3	612	31,5	147	7,5	85	4,4	63	3,2
49	1943	4,53	1358	69,9	442	22,7	80	4,1	42	2,2	21	1,1
50	1943	4,63	1442	74,2	392	20,2	65	3,4	36	1,9	8	,4
51	1943	4,23	1038	53,4	559	28,8	229	11,8	77	4,0	40	2,1
52	1943	4,43	1255	64,6	504	25,9	121	6,3	45	2,3	18	,9
53	1943	4,67	1506	77,5	329	16,9	69	3,5	30	1,5	9	,5
54	1943	4,73	1645	84,7	202	10,4	65	3,3	24	1,2	7	,4
55	1943	4,62	1450	74,6	371	19,1	72	3,7	34	1,7	16	,8
56	1943	4,46	1328	68,3	392	20,2	114	5,8	58	3,0	51	2,6

Tablo 4-41, tüm grupların örgütsel liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 21 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,23 ile 51. sırada yer alan "Çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılması" ve 4,25 ile 48. sıradaki "İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi" maddeleridir. Bu grupta, 4,73 ortalama ile en yüksek kabul gören madde "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 54. maddedir. 4,71 ortalama ile en yüksek kabul gören ikinci madde 41. sıradaki "Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması"; üçüncü madde ise 4,70 ile 46. sıradaki "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" maddeleridir.

Tablo 4-42'de, tüm grupların soru maddesi bazında *toplumsal liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-42

Tüm Grupların Toplumsal Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
57	1943	4,57	1330	68,5	495	25,5	65	3,4	45	2,3	8	,4
58	1943	4,34	1057	54,4	663	34,1	132	6,8	64	3,3	27	1,4
59	1943	4,49	1245	64,1	543	27,9	87	4,5	53	2,7	15	,8
60	1943	4,34	1060	54,6	633	32,6	161	6,3	70	3,6	19	1,0
61	1943	4,32	1109	57,1	560	28,8	155	8,0	78	4,0	41	2,1
62	1943	4,51	1289	66,3	495	25,5	99	5,1	41	2,1	19	1,0
63	1943	4,44	1291	66,4	459	23,6	124	6,4	51	2,6	18	,9
64	1943	4,44	1242	63,9	481	24,8	121	6,2	66	3,4	33	1,7
65	1943	4,62	1413	72,7	421	21,7	60	3,1	37	1,9	12	,6
66	1943	4,61	1423	73,2	403	20,7	51	2,6	41	2,1	25	1,3
67	1943	4,67	1524	78,4	301	15,5	68	3,5	36	1,9	14	,7
68	1943	4,59	1433	73,8	374	19,2	83	4,3	41	2,1	12	,6
69	1943	4,23	1002	51,6	623	32,1	173	8,9	99	5,1	46	2,4
70	1943	4,44	1191	61,3	562	28,9	102	5,3	68	3,5	20	1,0
71	1943	4,65	1469	75,6	362	18,6	72	3,7	28	1,4	12	,6
72	1943	4,52	1291	66,4	493	25,4	100	5,2	43	2,2	16	,8
73	1943	4,62	1421	73,1	415	21,4	60	3,1	35	1,8	12	,6

Tablo 4-42, tüm grupların toplumsal liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 17 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,23 ile 69. sırada yer alan "Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesi ve bunların sürdürülmesi" maddesidir. En az kabul gören ikinci madde ise, 4,32 ortalama ile "Değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenme" biçiminde ifade edilmiş olan 61. maddedir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,67 ortalama ile 67. sıradaki "Toplumun ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması" ve 4,65 ile 71. sıradaki "Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akılcıca yararlanılması" maddeleridir.

Tablo 4-43'de, tüm grupların soru maddesi bazında *etik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-43

Tüm Grupların Etik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
74	1943	4,72	1571	80,9	287	14,8	39	2,0	28	1,4	18	,9
75	1943	4,64	1486	76,5	339	17,4	68	3,5	33	1,7	17	,9
76	1943	4,68	1577	81,2	249	12,8	74	3,8	30	1,5	13	,7
77	1943	4,78	1666	85,7	195	10,0	55	2,9	15	,8	12	,6
78	1943	4,63	1461	75,2	369	19,0	59	3,1	32	1,6	22	1,1
79	1943	4,63	1462	75,2	369	19,0	72	3,7	24	1,2	16	,8
80	1943	4,76	1640	84,4	226	11,6	46	2,3	17	,9	14	,7
81	1943	4,83	1722	88,6	163	8,4	29	1,5	20	1,0	9	,5
82	1943	4,77	1633	86,6	178	9,2	54	2,8	17	,9	11	,6
83	1943	4,73	1573	81,0	289	14,9	52	2,7	23	1,2	6	,3
84	1943	4,75	1613	83,0	252	13,0	42	2,1	23	1,2	13	,7
85	1943	4,65	1482	76,3	349	18,0	54	2,8	43	2,2	15	,8
86	1943	4,59	1427	73,4	384	19,8	69	3,5	37	1,9	26	1,3
87	1943	4,30	1157	59,5	501	25,8	135	6,9	81	4,2	69	3,6
88	1943	4,65	1522	78,3	302	15,5	80	4,1	28	1,4	11	,6
89	1943	4,72	1614	83,1	233	12,0	53	2,7	32	1,6	11	,6

Tablo 4-43, tüm grupların etik liderlik alanında yer alan ve tamamı 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 16 maddenin hepsine tamamen katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddesi 4,30 ile 87. sıradaki "Okulu toplumun denetimine açar" maddesidir. En yüksek kabul gören maddeler ise, 4,83 ile 81. sıradaki "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır" ve 4,78 ile 77. sıradaki "Örnek olur;" 4,77 ile 82. sıradaki "Öğrenci ve personelin haklarını ve mahremiyetlerini korur" ve 4,76 ile 80. sıradaki "Makamının etki ve gücünün kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır" maddeleridir.

Tablo 4-44'de, tüm grupların soru maddesi bazında *politik liderlik* alanı ile ilgili görüşleri; frekans, yüzde ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-44

Tüm Grupların Politik Liderlik Alanında Yer Alan Sorulara Verdikleri Yanıtların Frekans, Yüzde ve Ortalamaları

SORU NO.	N	X	Tamamen		Oldukça		Kararsızım		Az		Hiç	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
90	1943	4,17	992	51,1	601	30,9	205	10,5	84	4,3	61	3,1
91	1943	4,42	1185	61,0	571	29,4	106	5,4	55	2,8	26	1,3
92	1943	4,44	1222	62,9	524	27,0	106	5,4	67	3,4	24	1,2
93	1943	4,26	1127	58,0	504	25,9	150	7,7	97	5,0	65	3,3
94	1943	4,65	1521	78,3	295	15,2	73	3,7	35	1,8	19	1,0
95	1943	4,45	1224	63,0	521	26,8	111	5,6	60	3,1	27	1,4

Tablo 4-44, tüm grupların politik liderlik alanında yer alan 6 maddenin 4,21-5,00 ortalama aralığına giren 5'ine tamamen katıldıklarını, 3,41-4,20 ortalama aralığına giren 1'ine ise çoğunlukla katıldıklarını ortaya koymaktadır. En az kabul gören standart maddeleri 4,17 ile 90. sırada yer alan "Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi" ve 4,26 ortalama ile 93. sıradaki "Okul toplumunun Bakanlık, il ve ilçe yönetimleri tarafından saptanan politika, yasa, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet göstermesi" maddeleridir. En yüksek kabul gören madde ise 4,65 ile "Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi" biçiminde ifade edilmiş olan 94. maddedir.

Grupların Standartlara İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

"Grupların standart maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?"

Tablo 4-45'te, görev gruplarının vizyoner liderlik alanındaki standartları kabul derecelerine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-45

Görev Gruplarının Vizyoner Liderlik Alanındaki standartları Kabul Etme Derecelerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd ¹	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	4,097	4	1,024	3,229	0,012*
Gruplar İçi	614,720	1938	0,317		
Toplam	618,817	1942			

*p<0,05. Anlamlı.

Tablo 4-45'de görüldüğü gibi, "p değeri" anlamlılık sınır değeri olan 0,05'den oldukça küçük (p=0,012) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının vizyoner liderlik alanındaki liderlik standartlarını kabul derecelerine ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-46'da yer almaktadır.

Tablo 4-46

Görev Gruplarının Vizyoner Liderlik Alanındaki Standartları Kabul Etme Derecelerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey(HSD) Testi Sonucu

Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)	(I) – (J)		
Öğretmen	Müfettiş	0,1688	0,048	0,005*
Okul Müdürü	Müfettiş	0,1767	0,054	0,011*

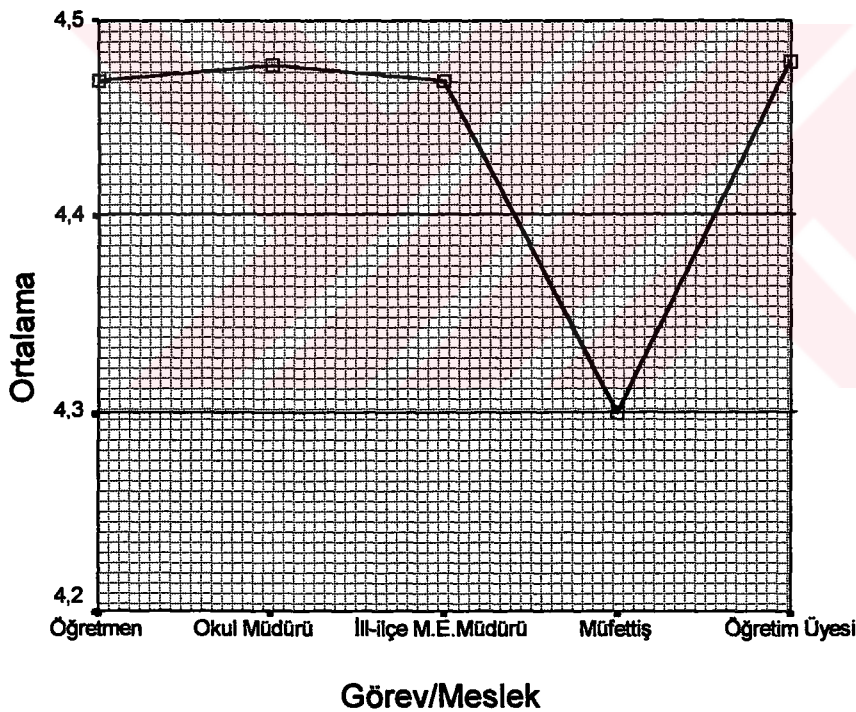
* p<0,05. Anlamlı.

¹ Serbestlik değeri.

Tablo 4-46'da görüldüğü gibi, öğretmenler ile müfettişlerin vizyoner liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,1688, bu iki grup için p değeri 0,005 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, okul müdürleri ile müfettişlerin vizyoner liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı da 0,1767, bu iki grup için p değeri ise 0,011 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, *müfettişlerin* vizyoner liderlikle ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak okul müdürleri ve öğretmenlere göre düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların vizyoner liderlik alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 5'de daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 5. Grupların Vizyoner Liderlik Hakkında Görüşleri

Şekil 5'de görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini niteleyen ortalama değer diğer gruplara göre daha düşüktür. Bu da, vizyoner liderlik standardının müfettişler arasında daha az kabul gördüğünü onaylamaktadır.

Tablo 4-47’de, görev gruplarının öğretim liderliği alanına ilişkin görüşleri arasındaki farkı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-47

Görev Gruplarının Öğretim Liderliği Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	3,104	4	0,776	2,840	0,023*
Gruplar İçi	529,425	1938	0,273		
Toplam	532,529	1942			

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-47’de görüldüğü gibi, “p değeri” anlamlılık sınır değeri olan 0,05’den küçük ($p = 0,023$) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının vizyoner liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için, görev gruplarının öğretim liderliği ile ilgili anket sorularına verdikleri puanların ortalaması baz alınarak yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-48’de yer almaktadır.

Tablo 4-48

Görev Gruplarının Öğretim Liderliği Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey (HSD) Testi Sonucu

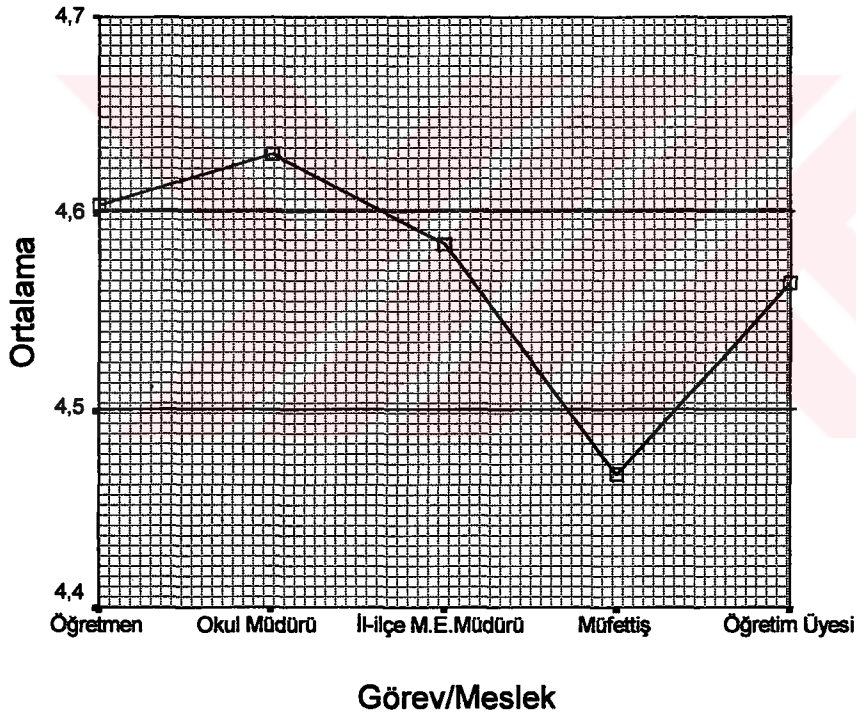
Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)	(I) – (J)		
Öğretmen	Müfettiş	0,1367	0,045	0,020*
Okul Müdürü	Müfettiş	0,1621	0,050	0,013*

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-48'de görüldüğü gibi, öğretmenler ile müfettişlerin öğretim liderliği alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,1367, bu iki grup için p değeri 0,020 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, okul müdürleri ile müfettişlerin öğretim liderliği alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı da 0,1621, bu iki grup için p değeri ise 0,013 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, *müfettişlerin* öğretim liderliği ile ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak okul müdürleri ve öğretmenlere göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların öğretim liderliği alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 6'da daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 6. Grupların Öğretim Liderliği Hakkında Görüşleri

Şekil 6'da, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini niteleyen ortalama değer diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da, öğretim liderliği standardının da müfettişler arasında daha az kabul gördüğünü onaylamaktadır.

Tablo 4-49'da, görev gruplarının örgütsel liderlik alanına ilişkin görüşleri arasındaki farklılığı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-49

Görev Gruplarının Örgütsel Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	3,696	4	0,924	2,997	0,018*
Gruplar İçi	597,432	1938	0,308		
Toplam	601,129	1942			

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-49'da görüldüğü gibi, "p değeri" anlamlılık sınır değeri olan 0,05'den küçük ($p=0,018$) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının örgütsel liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için, görev gruplarının örgütsel liderlik ile ilgili anket sorularına verdikleri puanların ortalaması baz alınarak yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-50'de yer almaktadır.

Tablo 4-50

Görev Gruplarının Örgütsel Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey (HSD) Testi Sonucu

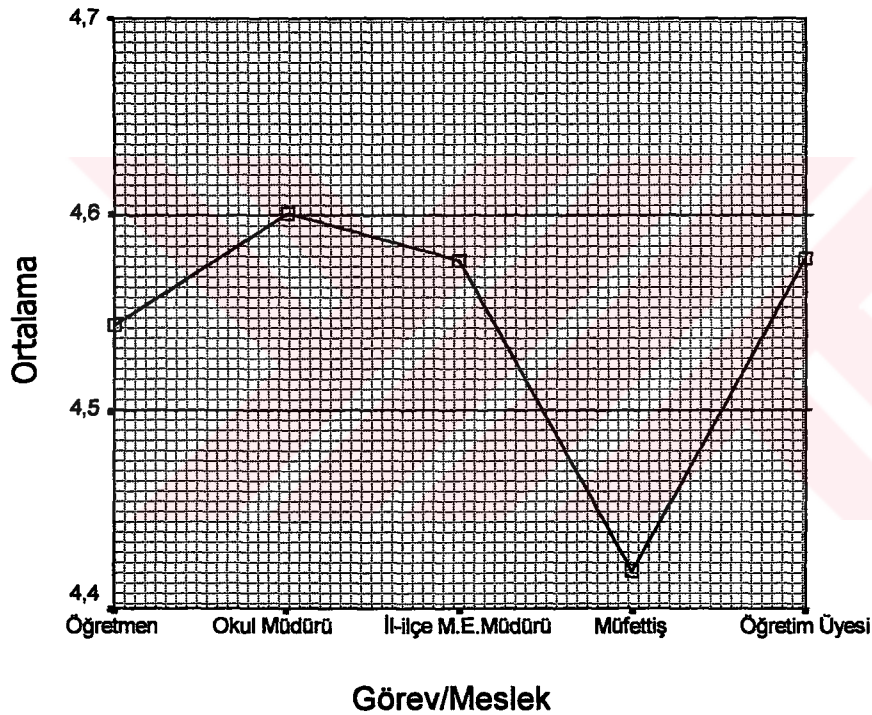
Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)	(I) – (J)		
Okul Müdürü	Müfettiş	0,1821	0,054	0,007*

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-50'de görüldüğü gibi, okul müdürleri ile müfettişlerin örgütsel liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,1821'dir. Bu iki grup için p değeri 0,007 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, *müfettişlerin* örgütsel liderlikle ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak okul müdürlerine göre düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların örgütsel liderlik alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 7'de daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 7. Grupların Örgütsel Liderlik Hakkında Görüşleri

Şekil 7'de görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini niteleyen ortalama değer diğer gruplara göre daha düşüktür. Bu da, örgütsel liderlik standardının da, müfettişler arasında daha az kabul gördüğünü onaylamaktadır.

Tablo 4-51'de, görev gruplarının toplumsal liderlik alanına ilişkin görüşleri arasındaki farklılığı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-51

Görev Gruplarının Toplumsal Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	5,592	4	1,398	3,942	0,003*
Gruplar İçi	687,404	1938	0,355		
Toplam	692,996	1942			

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-51'de görüldüğü gibi, "p değeri" anlamlılık sınır değeri olan 0,05'den küçük ($p = 0,003$) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının toplumsal liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için, görev gruplarının toplumsal liderlik ile ilgili anket sorularına verdikleri puanların ortalaması baz alınarak yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-52'de yer almaktadır.

Tablo 4-52

Görev Gruplarının Toplumsal Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey (HSD) Testi Sonucu

Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)	(I) – (J)		
Okul Müdürü	Müfettiş	0,1786	0,057	0,018*
Okul Müdürü	Öğretim Üyesi	0,1860	0,061	0,021*

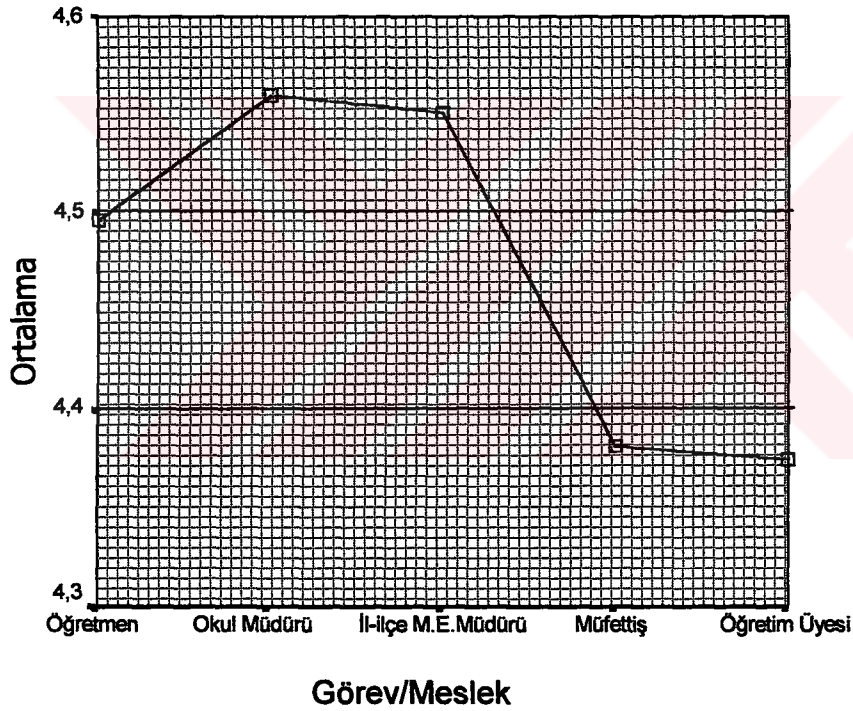
* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-52'de görüldüğü gibi, okul müdürleri ile müfettişlerin öğretim liderliği alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,1786, bu iki

grup için p değeri 0,018 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, okul müdürleri ile üniversite öğretim üyelerinin toplumsal liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı da 0,1860, bu iki grup için p değeri ise 0,021 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, hem müfettişlerin, hem de üniversite öğretim üyelerinin toplumsal liderlik ile ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak okul müdürlerine göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların toplumsal liderlik alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 8'de daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 8. Grupların Toplumsal Liderlik Hakkında Görüşleri

Şekil 8'de görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişlerinin ve üniversite öğretim üyelerinin görüşlerini niteleyen ortalama değer diğer gruplara göre daha düşüktür. Bu da, toplumsal liderlik standardının müfettişler ve öğretim üyeleri arasında daha az kabul gördüğünü onaylamaktadır.

Tablo 4-53’de, görev gruplarının etik liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında farklılığı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-53

Görev Gruplarının Etik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	2,811	4	0,703	2,516	0,040*
Gruplar İçi	541,309	1938	0,279		
Toplam	544,119	1942			

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-53’de görüldüğü gibi, “p değeri” anlamlılık sınır değeri olan 0,05’den küçük ($p = 0,04$) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının etik liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için, görev gruplarının etik liderlik ile ilgili anket sorularına verdikleri puanların ortalaması baz alınarak yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-54’de yer almaktadır.

Tablo 4-54

Görev Gruplarının Etik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey (HSD) Testi Sonucu

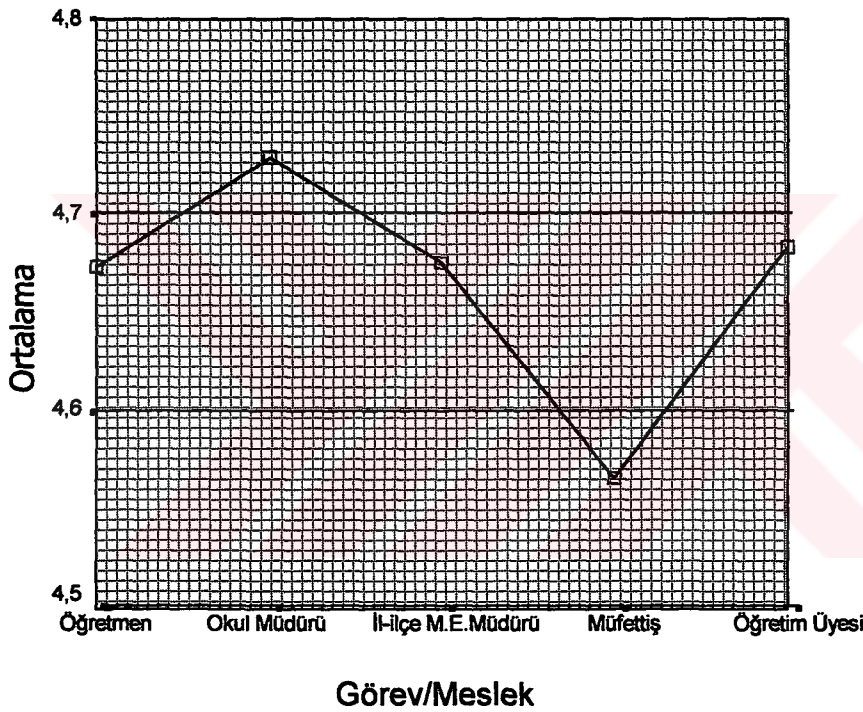
Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)	(I) – (J)		
Okul Müdürü	Müfettiş	0,1629	0,051	0,013*

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-54'de görüldüğü gibi, okul müdürleri ile müfettişlerin etik liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,1629, bu iki grup için p değeri 0,013 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, müfettişlerin etik liderlik ile ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak okul müdürlerine göre düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların etik liderlik alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 9'da daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 9. Grupların Etik Liderlik Hakkında Görüşleri

Şekil 9'da görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini niteleyen ortalama değer diğer gruplara ve özellikle okul müdürlerine göre daha düşüktür. Bu da, etik liderlik standardının müfettişler arasında daha az kabul gördüğünü onaylamaktadır.

Tablo 4-55'de, görev gruplarının politik liderlik alanına ilişkin görüşleri arasındaki farklılığı gösteren varyans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 4-55

Görev Gruplarının Politik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığı Gösteren Varyans Analizi Sonucu

	Toplamların Karesi	Sd	Ortalamanın Karesi	F	p Değeri
Gruplar Arası	9,068	4	2,267	4,120	0,003*
Gruplar İçi	1066,273	1938	0,550		
Toplam	1075,341	1942			

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-55'da görüldüğü gibi, "p değeri" anlamlılık sınır değeri olan 0,05'den küçük ($p = 0,003$) çıkmıştır. Bu da, görev gruplarının politik liderlik alanına ilişkin görüşleri arasında *anlamlı* bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için, görev gruplarının politik liderlik ile ilgili anket sorularına verdikleri puanların ortalaması baz alınarak yapılan Tukey (HSD) testinin sonuçları Tablo 4-56'da yer almaktadır.

Tablo 4-56

Görev Gruplarının Politik Liderlik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklılığın Nereden Kaynaklandığını Gösteren Tukey (HSD) Testi Sonucu

Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?		Ortalama Farkı (I) – (J)	Standart Hata	p Değeri
(I)	(J)			
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü	Öğretmen	0,2496	0,086	0,032*
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü	Öğretim Üyesi	0,3216	0,1064	0,021*

* $p < 0,05$. Anlamlı.

Tablo 4-56'da görüldüğü gibi, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve öğretmenlerin politik liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı 0,2496, bu iki grup için p değeri 0,032 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile üniversite öğretim üyelerinin politik liderlik alanı ile ilgili maddelere verdikleri puanların ortalama farkı da 0,3216, bu iki grup için p değeri ise 0,021 olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, ilköğretim okulu öğretmenleri ve üniversite öğretim üyelerinin politik liderlik ile ilgili yeterlik standartlarını kabul derecesinin genel olarak il ve ilçe milli eğitim müdürlerine göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, grupların politik liderlik alanında yer alan standart maddelerine ilişkin görüşlerini betimleyen Şekil 10'da daha net bir şekilde görülmektedir.



Şekil 10. Grupların Politik Liderlik Hakkında Görüşleri

Şekil 10'da, öğretmenler, öğretim üyeleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini niteleyen ortalama değerlerin diğer iki gruba göre çok daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da, politik liderlik standardının özellikle öğretmenler

ve üniversite öğretim üyeleri arasında daha az kabul gördüğünü onaylarken, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin bu standarda ilişkin görüşlerindeki keskin farklılığı da gözler önüne sermektedir.

Tüm Gruplar Tarafından Ortak Kabul Gören Standartlara İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Tüm gruplar tarafından *ortak kabul gören* standart maddeleri hangileridir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemle ilgili olarak elde edilen bulgular tablo 4- 57'de yer almaktadır.

Bu bölümde, tüm gruplar tarafından ortak kabul gören standart maddelerinin ortaya çıkarılması için, her bir görev grubunun her bir standart maddesi ile ilgili görüşü ortalama değer cinsinden belirlenmiş ve en çok kabul gören maddeden itibaren sıralanarak, görev gruplarına göre tablolandırılmıştır. Daha sonra, tüm gruplar için ortalama değer bulunarak en çok kabul görenden itibaren soru maddeleri, ait oldukları standart liderlik alanı ve ortalama değerleri ile birlikte tablolandırılmıştır. Bütün grupların tüm standartlar hakkındaki görüşlerinin ortalama değeri 4,53'dür². Tablolarda bu değere denk gelen ilk ortalama, koyu punto ve gölgeli hücre ile belirginleştirilerek, daha çok kabul gören standartların ayırt edilmesinde kullanılmıştır.

Tablo 4-57

Gruplara Göre En Çok Kabul Gören Liderlik Yeterliği Standardı Maddeleri ve Ortalamaları

ÖĞRETİM ÜYESİ		MÜFETTİŞ		İL/İLÇE M.E.MÜDÜRÜ		OKUL MÜDÜRÜ		ÖĞRETMEN	
SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X
81	4,82	16	4,75	16	4,86	16	4,86	16	4,84
18	4,81	81	4,68	24	4,85	81	4,83	81	4,84
82	4,81	24	4,66	81	4,79	77	4,82	18	4,78
24	4,8	18	4,64	25	4,78	24	4,81	77	4,78

² Bkz. Tablo 3-39.

Tablo 4-57 – devam

16	4,78	26	4,64	54	4,78	74	4,79	80	4,78
77	4,78	77	4,64	82	4,78	18	4,78	82	4,78
84	4,78	84	4,64	1	4,77	46	4,78	24	4,75
76	4,77	89	4,64	18	4,77	80	4,78	54	4,75
54	4,74	82	4,61	19	4,77	84	4,78	84	4,75
89	4,74	83	4,61	53	4,76	76	4,77	83	4,74
53	4,73	88	4,61	89	4,76	82	4,77	41	4,73
80	4,73	45	4,6	94	4,76	89	4,77	74	4,73
74	4,71	46	4,6	71	4,74	27	4,76	22	4,72
42	4,7	80	4,6	77	4,74	41	4,75	19	4,71
75	4,7	54	4,59	84	4,74	83	4,75	27	4,71
78	4,7	17	4,58	83	4,73	45	4,74	89	4,71
83	4,7	22	4,58	22	4,71	1	4,73	67	4,7
88	4,7	55	4,56	67	4,71	67	4,72	25	4,69
1	4,69	76	4,56	75	4,71	94	4,72	46	4,69
25	4,69	19	4,54	44	4,69	17	4,71	1	4,68
46	4,69	20	4,54	45	4,69	19	4,71	26	4,68
19	4,67	25	4,54	80	4,69	26	4,71	17	4,67
41	4,67	41	4,54	85	4,69	54	4,71	76	4,67
44	4,67	53	4,54	26	4,68	85	4,71	44	4,66
3	4,65	68	4,54	37	4,68	22	4,7	50	4,66
38	4,64	74	4,54	88	4,68	65	4,7	53	4,66
21	4,63	78	4,54	92	4,68	44	4,69	71	4,66
26	4,63	85	4,54	52	4,67	53	4,69	85	4,66
15	4,62	94	4,54	68	4,67	71	4,69	14	4,64
49	4,62	75	4,52	95	4,67	88	4,69	45	4,64
55	4,62	79	4,52	17	4,65	37	4,68	55	4,64
79	4,62	42	4,51	66	4,65	73	4,68	65	4,64
7	4,61	67	4,51	93	4,65	75	4,68	66	4,64
17	4,6	1	4,5	14	4,63	86	4,68	75	4,64
20	4,6	7	4,5	46	4,63	50	4,67	79	4,64
22	4,6	32	4,5	65	4,63	14	4,66	94	4,64
47	4,6	38	4,5	74	4,63	20	4,66	21	4,63
31	4,59	71	4,5	76	4,63	79	4,66	73	4,63
45	4,58	27	4,48	20	4,62	7	4,65	78	4,63
94	4,58	37	4,47	41	4,6	21	4,65	88	4,63
30	4,57	57	4,47	78	4,6	47	4,65	37	4,62
37	4,56	39	4,46	79	4,6	25	4,64	13	4,61
4	4,55	62	4,46	49	4,59	39	4,64	86	4,61
14	4,55	50	4,45	70	4,59	42	4,64	31	4,6
34	4,55	66	4,45	73	4,59	66	4,64	32	4,6

Tablo 4-57 – devam

50	4,54	73	4,45	36	4,58	78	4,64	38	4,6
73	4,54	30	4,44	38	4,58	38	4,63	68	4,6
9	4,53	34	4,43	72	4,58	57	4,63	7	4,59
12	4,53	59	4,43	27	4,56	31	4,62	20	4,59
36	4,53	31	4,42	50	4,56	49	4,61	29	4,59
39	4,53	47	4,42	55	4,56	68	4,61	57	4,57
71	4,52	65	4,42	86	4,56	55	4,6	12	4,56
6	4,51	86	4,42	12	4,55	29	4,59	39	4,56
32	4,5	12	4,41	91	4,55	72	4,59	42	4,54
48	4,5	87	4,4	7	4,54	70	4,57	72	4,54
57	4,5	33	4,39	15	4,54	15	4,56	15	4,53
85	4,5	95	4,39	21	4,54	32	4,56	47	4,53
52	4,48	13	4,36	31	4,54	62	4,56	49	4,53
68	4,48	91	4,36	59	4,54	43	4,55	62	4,51
13	4,47	35	4,35	42	4,53	59	4,55	3	4,5
33	4,47	36	4,35	40	4,51	30	4,54	30	4,49
51	4,47	70	4,35	56	4,51	91	4,54	33	4,49
65	4,47	92	4,35	57	4,51	3	4,53	59	4,49
67	4,47	4	4,34	62	4,51	4	4,53	4	4,48
43	4,46	5	4,34	63	4,51	9	4,53	9	4,48
62	4,46	21	4,34	13	4,5	12	4,53	43	4,48
86	4,44	43	4,34	33	4,5	33	4,53	28	4,47
87	4,44	48	4,34	39	4,5	35	4,53	36	4,47
95	4,44	64	4,34	29	4,49	36	4,53	56	4,47
5	4,43	72	4,34	34	4,49	64	4,53	63	4,46
27	4,43	9	4,33	3	4,47	87	4,53	35	4,45
29	4,43	29	4,33	6	4,47	95	4,53	52	4,45
56	4,43	93	4,33	64	4,47	40	4,52	5	4,44
59	4,43	3	4,32	87	4,47	34	4,51	6	4,44
28	4,4	15	4,3	58	4,46	56	4,51	64	4,43
10	4,39	63	4,3	61	4,46	63	4,51	92	4,43
64	4,38	2	4,29	9	4,45	13	4,49	70	4,42
40	4,36	6	4,28	32	4,45	92	4,47	95	4,42
72	4,36	14	4,28	47	4,45	28	4,46	34	4,41
2	4,35	51	4,28	4	4,44	58	4,44	91	4,4
92	4,35	58	4,28	10	4,44	52	4,43	10	4,39
35	4,33	44	4,27	90	4,44	61	4,42	40	4,39
66	4,31	49	4,27	43	4,42	93	4,4	2	4,34
70	4,31	40	4,26	48	4,41	10	4,39	60	4,34
91	4,28	56	4,26	51	4,41	6	4,38	58	4,32
60	4,27	61	4,25	60	4,41	60	4,38	61	4,3

Tablo 4-57 – devam

93	4,26	10	4,23	5	4,4	5	4,37	8	4,23
23	4,23	60	4,23	35	4,4	51	4,33	69	4,21
58	4,22	28	4,19	2	4,38	2	4,32	87	4,2
63	4,22	69	4,17	28	4,36	69	4,31	23	4,19
69	4,22	52	4,16	30	4,36	8	4,3	48	4,19
61	4,21	90	4,09	23	4,35	48	4,29	93	4,19
8	4,2	8	4,07	69	4,33	23	4,28	90	4,17
11	4,1	23	4,03	8	4,29	90	4,27	51	4,15
90	3,91	11	3,94	11	4,17	11	4,2	11	4,13

Tablo 4-58, bütün grupların tüm standartlar hakkındaki görüşlerinin ortalama değeri olan 4,53'in üstünde kalan madde sayısını, Tablo 4-57'ye göre görev grupları bakımından göstermektedir.

Tablo 4-58

Görev Grupları Bazında Genel Ortalama Değerin (4,53)
Üstünde Kalan Madde Sayısı

	ÖĞRETİM ÜYESİ	MÜFETTİŞ	İL/İLÇE M.E.MÜDÜRÜ	OKUL MÜDÜRÜ	ÖĞRETMEN
MADDE SAYISI	51	29	60	72	58

Tablo 4-58'de yer alan gruplar bazında genel ortalamanın üstünde kalan madde sayısı, standart liderlik alanları altında yer alan standart maddelerini en çok kabul eden grubun 95 maddenin 72'sine genel ortalamanın üstünde bir değer veren okul müdürleri olduğunu ortaya koyarken; ilköğretim müfettişlerinin genel ortalama üstü madde sayısının sadece 29 olduğunu göstermektedir. Bu durum, ankette altı liderlik alanında yer alan standart maddeleri nı en az derecede kabul eden grubun müfettişler olduğunun göstergesi olabilir.

Tablo 4-59'da, gruplara göre en çok kabul gören 15 madde yer almaktadır.

Tablo 4-59

Görev Gruplarına Göre En Çok Kabul Gören 15 Madde ve Ortalamaları

ÖĞRETİM ÜYESİ		MÜFETTİŞ		İL/İLÇE M.E.MÜDÜRÜ		OKUL MÜDÜRÜ		ÖĞRETMEN	
SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X	SORU No.	X
81	4,82	16	4,75	16	4,86	16	4,86	16	4,84
18	4,81	81	4,68	24	4,85	81	4,83	81	4,84
82	4,81	24	4,66	81	4,79	77	4,82	18	4,78
24	4,8	18	4,64	25	4,78	24	4,81	77	4,78
16	4,78	26	4,64	54	4,78	74	4,79	80	4,78
77	4,78	77	4,64	82	4,78	18	4,78	82	4,78
84	4,78	84	4,64	1	4,77	46	4,78	24	4,75
76	4,77	89	4,64	18	4,77	80	4,78	54	4,75
54	4,74	82	4,61	19	4,77	84	4,78	84	4,75
89	4,74	83	4,61	53	4,76	76	4,77	83	4,74
53	4,73	88	4,61	89	4,76	82	4,77	41	4,73
80	4,73	45	4,6	94	4,76	89	4,77	74	4,73
74	4,71	46	4,6	71	4,74	27	4,76	22	4,72
42	4,7	80	4,6	77	4,74	41	4,75	19	4,71
75	4,7	54	4,59	84	4,74	83	4,75	27	4,71

Tablo 4-59, öğretim üyeleri dışında kalan bütün grupların ilk sırayı alan 16. madde (*Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması*) üzerinde birleştiklerini göstermektedir. Bu madde öğretim üyelerinin de en yüksek düzeyde kabul ettikleri beşinci maddedir.

İkinci en çok kabul edilen madde olan 81. madde (*İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır*) üzerinde de büyük bir uzlaşma vardır. Bu madde aynı zamanda, öğretim üyelerinin de en çok kabul ettiği birinci; il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin en çok kabul ettiği üçüncü maddedir.

Gruplara göre, en çok kabul gören 15 maddelik listede tüm grupların üzerinde uzlaşmış görüldüğü *yedi* madde vardır. Daha önce üzerinde durulan 16 ve 81. maddeler dışında;

- 77. sıradaki "Örnek olur,"
- 18. sıradaki "Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri,"

- 82. sıradaki "Öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur,"
- 24. sıradaki "Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması,"
- 84. sıradaki "Diğerlerinin yasal yetkilerini tanır ve saygı gösterir" maddeleri de tüm grupların üzerinde en fazla uzlaştıkları maddelerdir.

Bütün grupların en yüksek derecede kabul ettikleri bu maddelerde geçen anahtar sözcükler de dikkat çekicidir: Adil; eşit; saygı; kibar; örnek olma; önem ve değer verildiğini hissetme; hak ve mahremiyetlerin korunması; yasal yetkilerin tanınması.

Bu sonuç, ilköğretim müdürlerinin zaten bu maddelerde yer alan davranışları sergileyip sürdürdüklerini ve bu durumun da diğer gruplar tarafından gözlenip önemsendiğini gösteriyor olabileceği gibi, bu davranışların bu derece kabul görmesinin altında nadiren sergileniyor olmaları da yatıyor olabilir.

Tablo 4-60'da, bütün grupların tüm standartlar hakkındaki görüşlerinin biraraya getirilmesi ile en çok kabul gören 15 davranış, ait oldukları standart liderlik alanı ve ortalama değerleri ile yer almaktadır.

Tablo 4-60

Tüm Gruplara Göre En Çok Kabul Gören 15 Standart Davranış Maddesi,
Ait Oldukları Liderlik Yeterlik Alanı ve Ortalamaları

SORU	STANDART	X
16. Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması,	Öğretim liderliği	4,83
81. İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır,	Etik Liderlik	4,83
77. Örnek olur,	Etik Liderlik	4,78
18. Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri,	Öğretim liderliği	4,77
82. Öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur,	Etik Liderlik	4,77
24. Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması,	Öğretim liderliği	4,76

Tablo 4-60 – devam

80. Makamının etki ve gücünü kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır,	Etik Liderlik	4,76
84. Diğerlerinin yasal yetkilerini tanır ve saygı gösterir,	Etik Liderlik	4,75
54. Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi,	Örgütsel Liderlik	4,73
83. Okul toplumunun farklı unsurlarına değer verdiğini, onlara hassasiyetle yaklaştığını ortaya koyar,	Etik Liderlik	4,73
74. Kişisel ve mesleki değerleri yakından inceler,	Etik Liderlik	4,72
89. Kanun ve işlemleri adil bir biçimde, akıllıca ve anlayışla uygular.	Etik Liderlik	4,72
41. Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması,	Örgütsel Liderlik	4,71
46. Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması,	Örgütsel Liderlik	4,70
19. Her bireyin sorumluluk ve katkılarının tanınması,	Öğretim liderliği	4,70

Tablo 4-60'da sıralanan tüm grupların en çok kabul ettiği 15 standart maddesinin yarıdan çoğunun etik liderlik alanına ait maddeler olduğu görülmektedir. Etik liderlik alanından 8 maddenin yanı sıra, öğretim liderliğinden 4, örgütsel liderlikten de 3 madde ilk 15'e girmiştir. Vizyoner, toplumsal ve politik liderlik alanlarından hiçbir madde yoktur. Merkezinde adalet, saygı, tanınma, bireysel sorumluluk, örnek olma, yasal hakların gözetilmesi ve uygulamaların yasalara uygunluğu gibi kavramların bulunduğu maddelerin dışında göze çarpan bir kaç madde vardır. Bunlar, öğretim liderliği alanından eğitim teknolojisi ile ilgili 24. madde "Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması;" örgütsel liderlik alanından okul ortamını öne çıkaran 54. madde "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi;" yine örgütsel liderlik alanından eğitim teknolojisi ile ilgili 41. madde "Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması;" ve yine örgütsel liderlik alanında yer alan değişim yönünde girişimci bir tutum içinde olmayı öneren 46. maddedir "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" Bu maddelerin ön plana çıkması, eğitim çalışanlarının; köhne binalarda, hiç olmayan ya da eskimiş eğitim araç ve gereçleri ile çağın gereklerine uygun kaliteli eğitim vermenin

olanaksızlığını dile getirdiklerini gösteriyor olabilir. Varolanın verimsiz kullanımına da karşı çıkarak, örgütsel verimlilik için örgütsel değişimin gerekliliğini de savunuyor olabilirler.

Tablo 4-61’de, bütün grupların tüm standartlar hakkındaki görüşlerinin biraraya getirilmesi ve ankette bulunan 95 davranışın *ortalama değerine* göre en çok kabul görenden aşağı doğru sıralanmış listesi, soru maddesi, ait olduğu standart liderlik alanı ve ortalama değeri ile birlikte yer almaktadır. Genel ortalamaya (4,53) denk gelen 15. madde gölgelendirilerek belirgin hale getirilmiştir. Maddelerin 57’si genel ortalamanın üzerinde bir ortalama değer aldıkları için daha fazla kabul görmüş olarak değerlendirilebilirler.

Tablo 4-61

Tüm Gruplara Göre En Çok Kabul Görenden Aşağıya Doğru Standart Davranış Maddeleri, Ait Oldukları Liderlik Yeterlik Alanı ve Ortalamaları

SORU	STANDART	X
16. Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması,	Öğretim liderliği	4,83
81. İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır,	Etik Liderlik	4,83
77. Örnek olur,	Etik Liderlik	4,78
18. Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri,	Öğretim liderliği	4,77
82. Öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur,	Etik Liderlik	4,77
24. Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması,	Öğretim liderliği	4,76
80. Makamının etki ve gücünü kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır,	Etik Liderlik	4,76
84. Diğerlerinin yasal yetkilerini tanır ve saygı gösterir,	Etik Liderlik	4,75
54. Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi,	Örgütsel Liderlik	4,73
83. Okul toplumunun farklı unsurlarına değer verdiğini, onlara hassasiyetle yaklaştığını ortaya koyar,	Etik Liderlik	4,73
74. Kişisel ve mesleki değerleri yakından inceler,	Etik Liderlik	4,72
89. Kanun ve işlemleri adil bir biçimde, akılcı ve anlayışla uygular.	Etik Liderlik	4,72
41. Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması,	Örgütsel Liderlik	4,71

Tablo 4-61 – devam

46. Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması,	Örgütsel Liderlik	4,70
19. Her bireyin sorumluluk ve katkılarının tanınması,	Öğretim liderliği	4,70
22. Yaşam boyu öğrenmenin özendirilmesi ve modellenmesi,	Öğretim liderliği	4,70
76. Herkesi daha yüksek performansa götürecek şekilde çalışmaya isteklendirecek değer, inanç ve tutumları sergiler,	Etik Liderlik	4,68
1. Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması,	Vizyoner Liderlik	4,68
26. Bütün öğrencilere öğrenme eylemi için değişik fırsatlar sunulması,	Öğretim liderliği	4,68
27. Okulun başarıya dönük şekilde örgütlenmesi,	Öğretim liderliği	4,67
67. Toplumun ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması,	Toplumsal Liderlik	4,67
25. Öğrenci ve personel başarılarının tanınması ve kutlanması,	Öğretim liderliği	4,67
53. İletişim becerilerinin etkili kullanılması,	Örgütsel Liderlik	4,67
17. Mesleki gelişimin, öğrenci öğrenmesine okul vizyon ve amaçları ile uyumlu bir şekilde odaklanması,	Öğretim liderliği	4,67
45. Para, insan ve madde kaynaklarının okul amaçlarına uygun olması,	Örgütsel Liderlik	4,65
85. Çeşitli öğeleri ile okul toplumundaki hakim değerleri yakından gözler ve dikkate alır,	Etik Liderlik	4,65
94. Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi,	Politik Liderlik	4,65
71. Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akıllıca yararlanılması,	Toplumsal Liderlik	4,65
88. Yasal ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini yerine getirir,	Etik Liderlik	4,65
75. Kişisel ve mesleki bağlamda etik davranışlar sergiler,	Etik Liderlik	4,64
44. Sorunlarla zamanında yüzleşmesi ve onlara çözüm bulunması,	Örgütsel Liderlik	4,64
79. Yönetimsel uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate alır,	Etik Liderlik	4,63
50. Sorun belirleme ve sorun çözme becerilerinin etkili kullanılması,	Örgütsel Liderlik	4,63
78. Okul faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenir,	Etik Liderlik	4,63
55. İnsan kaynağı işlevlerinin okul amaçlarına ulaşmada destek olmasını,	Örgütsel Liderlik	4,62
65. Programları güçlendirerek okul amaçlarını destekleme,	Toplumsal Liderlik	4,62
73. Personele işbirliği becerilerini geliştirebileceği olanaklar sağlanması.	Toplumsal Liderlik	4,62

Tablo 4-61 – devam

37. İşleyişle ilgili işlemlerin, öğrenmeyi başarıya ulaştıracak fırsatları artıracak şekilde tasarlanması ve yönetilmesi,	Öğretim liderliği	4,61
14. Varolan kaynakların okul vizyon ve amaçları doğrultusunda kullanılması,	Vizyoner Liderlik	4,61
21. Öğrenme deneyimlerini geliştirmekte çeşitlilikten yararlanılması,	Öğretim liderliği	4,61
66. Toplum-aile-gençlik hizmetlerinin okul programları ile uyumlu olması,	Toplumsal Liderlik	4,61
38. Yeni eğilimlerin farkında olunması, incelenmesi ve uygun biçimde uygulanması,	Örgütsel Liderlik	4,60
20. Öğrenci öğrenmesi önündeki engellerin tanınması, açıklanması ve aşılması için gerekenlerin yapılması,	Öğretim liderliği	4,60
86. Okul toplumundaki herkesten bütünlük içinde ahlaki davranışlar sergilemelerini bekler,	Etik Liderlik	4,59
7. Okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dahil edilmesi,	Vizyoner Liderlik	4,59
68. Farklılıkların farkında olunması ve bunlara değer verilmesi,	Toplumsal Liderlik	4,59
31. Karar almak için farklı bilgi kaynaklarından yararlanma,	Öğretim liderliği	4,59
32. Öğrenci öğrenmesinin farklı teknikler kullanılarak değerlendirilmesi,	Öğretim liderliği	4,58
57. Okul toplumu ile açık, etkin katılıma dayanan etkili iletişimin bir öncelik olması,	Toplumsal Liderlik	4,57
42. Zamanın örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak şekilde yönetilmesi,	Örgütsel Liderlik	4,57
39. Okul vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet plan ve işlemlerinin hazır olması,	Örgütsel Liderlik	4,56
29. Müfredat kararlarının araştırmalara, öğretmenlerin uzmanlığına ve üst düzey örgütlerin tavsiyelerine dayanması,	Öğretim liderliği	4,56
13. Okul misyon ve amaçlarının uygulanmasına destek vermek için gereken kaynakların aranması ve elde edilmesi,	Vizyoner Liderlik	4,55
47. Örgütsel sistemlerin düzenli olarak kontrol edilmesi ve gerektiğinde değişiklik yapılması,	Örgütsel Liderlik	4,54
12. Vizyona ulaşmanın önündeki engellerin tanımlanması, anlaşılması ve aşılması,	Vizyoner Liderlik	4,54
49. Sahiplenme duygusu ve örgütsel sorumluluğu en üst düzeye çıkarmak için sorumluluğun paylaşılması,	Örgütsel Liderlik	4,53
15. Vizyon, misyon ve uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi.	Vizyoner Liderlik	4,53
72. Personel için toplumsal işbirliğinin modellenmesi,	Toplumsal Liderlik	4,52
62. Okul ve toplumun bir diğerine kaynak olması,	Toplumsal Liderlik	4,51
3. Okul vizyonunun özünün ilgili tüm kesimler düşünülerek tasarlanmış olması,	Vizyoner Liderlik	4,50

Tablo 4-61 – devam

30. Okul kültürü ve ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi,	Öğretim liderliği	4,50
59. Ailelerin ve toplumun kaygı, beklenti ve gereksinimleri ile ilgili bilgilerden düzenli olarak yararlanılması,	Toplumsal Liderlik	4,49
33. Performansla ilgili farklı bilgi kaynaklarının personel ve öğrenciler tarafından kullanılması,	Öğretim liderliği	4,49
36. Öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesi ile ilgili bilgilerin yönetim kararlarına yön verecek şekilde kullanılması,	Örgütsel Liderlik	4,48
9. İçinde vizyon ve amaçlara ulaşma yolunu açacak hedef ve stratejilerin açıkça ifade edildiği bir uygulama planının geliştirilmesi,	Vizyoner Liderlik	4,48
4. Vizyonun ilgili kesimler tarafından ortaklaşa geliştirilmesi,	Vizyoner Liderlik	4,48
43. Olası sorun ve fırsatların ortaya çıkarılması,	Örgütsel Liderlik	4,48
56. Okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğinin korunması.	Örgütsel Liderlik	4,46
35. Öğrenciler ve ailelerinin gereksinimlerine cevap vermek için öğrenci işleri programları geliştirilmesi.	Öğretim liderliği	4,45
95. Okul toplumu dışında kalan karar makamları ile iletişim köprüleri kurulması.	Politik Liderlik	4,45
34. Çeşitli denetim ve değerlendirme modellerinin kullanılması,	Öğretim liderliği	4,44
70. Toplumsal ilişkiler ile ilgili kapsamlı bir programın hazırlanması,	Toplumsal Liderlik	4,44
63. Okulun sorunları çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulması,	Toplumsal Liderlik	4,44
28. Müfredatın, müfredata uyumlu ve müfredat dışı programların tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,	Öğretim liderliği	4,44
92. Toplumu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişi olması,	Politik Liderlik	4,44
64. Bölgedeki işyerleri, yüksek öğretim kurumları ve toplum örgütleri ile ortaklıklar kurulması,	Toplumsal Liderlik	4,44
52. Grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerinin etkili kullanılması,	Örgütsel Liderlik	4,43
6. Bütün ilgili kesimlerin vizyon ve misyon doğrultusundaki her gelişmeden haberdar edilmeleri,	Vizyoner Liderlik	4,42
5. Okul toplumu üyelerinin vizyona ulaşma yönündeki katkılarının tanınması ve takdir edilmesi,	Vizyoner Liderlik	4,42
91. Okul toplumunu oluşturan öğeler arasında, okulun bulunduğu çevrenin eğilimleri, önemsedığı konular ve olası değişimlerle ilgili iletişim köprüsünün kurulması,	Politik Liderlik	4,42
40. Okul ile ilgili sözleşme ve mukaveleye dayanan diğer anlaşmaların etkili bir şekilde yönetilmesi,	Örgütsel Liderlik	4,41

Tablo 4-61 – devam

10. Öğrenci öğrenmesi ile ilgili değerlendirme verilerinin okul vizyon ve amaçlarının geliştirilmesinde kullanılması,	Vizyoner Liderlik	4,38
58. Toplum liderleri ile olan ilişkilerin tanımlanması ve olgunlaştırılması,	Toplumsal Liderlik	4,34
2. Vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konması,	Vizyoner Liderlik	4,34
60. Farklı iş ve hizmet birim ve örgütleri için erişilebilir olunması,	Toplumsal Liderlik	4,34
61. Değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenme,	Toplumsal Liderlik	4,32
87. Okulu toplumun denetimine açar,	Etik Liderlik	4,30
93. Okul toplumunun Bakanlık, il ve ilçe yönetimleri tarafından saptanan politika, yasa, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet göstermesi,	Politik Liderlik	4,26
48. İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi,	Örgütsel Liderlik	4,25
69. Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesini ve bunların sürdürülmesi,	Toplumsal Liderlik	4,23
8. Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi,	Vizyoner Liderlik	4,23
51. Çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılması,	Örgütsel Liderlik	4,23
23. Kendi, öğrenci ve okul personeli performans konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı,	Öğretim liderliği	4,20
90. Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi,	Politik Liderlik	4,17
11. Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması,	Vizyoner Liderlik	4,13

BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇ ve ÖNERİLER

Özet

Bu araştırma, ABD’nde okul müdürlerinin yetiştirilmesi, seçimi, atanmaları ve değerlendirilmelerinde temel ölçüt olarak kullanılmak üzere; altı liderlik yeterlik alanında bilgi, tutum ve davranış boyutlarında eğitim ve okul yöneticileri için geliştirilmiş standartlar bünyesinde yer alan “davranış” standartlarının, Türkiye’deki eğitim çevrelerince ne derece kabul gördüğünü belirlemek amacını taşımaktadır.

Bu maksatla “Eğitim Liderleri İçin Standartlar¹” belgesinin davranış boyutundan araştırmacı tarafından uyarlanan anket, Türkiye’nin çeşitli yerlerinde görev yapmakta olan 129 üniversite öğretim üyesi, 78 il/ilçe milli eğitim müdürü, 151 ilköğretim müfettişi, 350 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısı ile 1235 öğretmenin; toplam 1943 kişinin katılımıyla uygulanmış ve şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları;
 - a. Akademisyenlerce ne derece kabul görmektedir?
 - b. İlköğretim müfettişlerince ne derece kabul görmektedir?
 - c. İl ve ilçe milli eğitim müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
 - d. Okul müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
 - e. Öğretmenlerce ne derece kabul görmektedir?
 - f. Tüm gruplar tarafından ne derece kabul görmektedir?
2. Grupların standart maddelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

¹ Bkz. EK C.

1. Tüm gruplar tarafından *ortak kabul gören* standart maddeleri hangileridir?

Tarama yöntemi ile yapılan araştırmada, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuçlar

1. Ankette yer alan soru maddelerine verilen puanların ortalaması göz önüne alındığında, geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartlarının davranış boyutunda yer alan maddelerin bütün eğitimciler tarafından kabul görme derecesi, sayısal olarak 5,00 tam değer üzerinden 4,53 puandır. 4,21-5,00 aralığına denk düşen bu değer, sözel olarak “tamamen katılıyorum” ifadesi ile nitelenebilir. Dolayısıyla, liderlik yeterlik standartlarının davranış boyutunun eğitim çevreleri tarafından çok yüksek düzeyde kabul gördüğü değerlendirilebilir.

2. Bu standartların kabul görme derecesini ortaya koyan ortalama değerler gruplara göre de, üniversite öğretim üyelerinde 4,50, ilköğretim müfettişlerinde 4,41, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinde 4,58, ilköğretim okulu müdürlerinde 4,58 ve ilköğretim öğretmenlerinde 4,53 puan ile “tamamen katılıyorum” seçeneğine denk düşmektedir. Bu bulgular esas alınarak aritmetik ortalama büyüklüğüne göre bir sıralama yapıldığında; standartları en çok kabul eden grupların il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile ilköğretim okulu müdürleri olduğu, en az kabul eden grubun ise ilköğretim müfettişleri olduğu ortaya çıkmıştır.

2. Grupların standartlara ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığı sorgulandığında, liderlik alanlarının hepsinde grup görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın varolduğu belirlenmiştir.

3. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için her bir liderlik yeterlik alanı için yapılan Tukey (HSD) testi sonucunda;

a. Vizyoner liderlik alanına ilişkin olarak, okul müdürleri ve öğretmenler ile müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; müfettişlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin okul

müdürleri ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

b. Öğretim liderliği alanına ilişkin olarak da benzer bir şekilde, okul müdürleri ve öğretmenler ile müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; müfettişlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin okul müdürleri ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

c. Örgütsel liderlik alanına ilişkin olarak ise, sadece okul müdürleri ile müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; müfettişlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin okul müdürlerine göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

d. Toplumsal liderlik alanına ilişkin olarak bu kez, okul müdürleri ile üniversite öğretim üyeleri ve müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; üniversite öğretim üyeleri ve müfettişlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin okul müdürlerine göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

e. Etik liderlik alanına ilişkin olarak ise, örgütsel liderlik alanında olduğu gibi, sadece okul müdürleri ile müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; müfettişlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin okul müdürlerine göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

f. Politik liderlik alanına ilişkin olarak, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile üniversite öğretim üyeleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; üniversite öğretim üyeleri ve öğretmenlerin bu alanda yer alan davranış standartlarını kabul etme derecelerinin il ve ilçe milli eğitim müdürlerine göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

4. Tüm gruplar tarafından ortak kabul gören standartların belirlenmesi için en yüksek ortalama değerden itibaren yapılan sıralamaya göre tüm gruplar tarafından en çok kabul edilen ilk beş madde şunlardır:

- a. 16. madde "Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması,"
- b. 81. madde "İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır,"
- c. 77. madde "Örnek olur,"
- d. 18. madde "Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri,"
- e. 82. madde "Öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur."

En çok kabul gören ilk 15 madde incelendiğinde, 8 maddenin "Etik Liderlik" alanından, 4 maddenin "Öğretim Liderliği" alanından ve 3 maddenin de "Örgütsel Liderlik" alanından olduğu görülmüştür. Merkezinde adalet, saygı, tanınma, bireysel sorumluluk, örnek olma, yasal hakların gözetilmesi ve uygulamaların yasalara uygunluğu gibi kavramların bulunduğu maddelerin dışında göze çarpan bir kaç madde vardır. Bunlar, öğretim liderliği alanından 24. madde "Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması;" örgütsel liderlik alanından 54. madde "Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi;" yine örgütsel liderlik alanından 41. madde "Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması;" ve yine örgütsel liderlik alanında yer alan ve "Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması" biçiminde ifade edilmiş olan 46. maddedir.

Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler yapılabilir.

1. Araştırmanın sonucunda liderlik standartlarının eğitim çevrelerince yüksek oranda kabul gördüğü ortaya çıkmıştır. Bu sonuç dikkate alınarak, okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanmalarına esas olan ölçütler, liderlik yeterliklerini de kapsayacak şekilde geliştirilebilir. Bu çerçevede, okul yöneticisi yetiştirme programlarının yeni ölçütlere uygun adaylar yetiştirecek şekilde yeniden düzenlenmesine ve öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik gibi yeterlik alanlarının yanı sıra, stajyer yöneticilik gibi uygulamalı bölümleri de olan bir yönetici yetiştirme programının geliştirilmesine olanak tanınabilir.

2. Köklü değişimler içeren bir eğitim reformu çabası içinde olan eğitim sistemimizin bel kemiği durumundaki müfettişlerimiz, okul müdürlerimiz ve öğretmenlerimize her birinin birer eğitim lideri olduğunu kabul ederek, araştırma sonucuna göre çok yüksek bir kabul derecesiyle üzerinde uzlaşılan liderlik yeterliklerini kazandıracak hizmet içi eğitim etkinliklerine daha fazla yer verilebilir.

3. Okul yöneticileri için düzenlenen yönetici yetiştirme programlarında ve hizmet içi eğitim etkinliklerinde uygulamaya daha fazla ağırlık verilerek, kuramsalın kılışal, bilginin beceri dolu kalıcı davranışa dönüşmesine olanak sağlanabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma anketine temel olan okul müdürleri standartlar belgesinin anket ölçeğine alınmayan *bilgi* ve *tutum* boyutlarına dönük bir veri toplama aracı geliştirilebilir ve eğitimcilerin görüşlerini belirlemeye dönük bir araştırma yapılabilir.

2. Bu araştırma sonuçlarına göre eğitimcilerin üzerinde en fazla uzlaştıkları liderlik yeterliklerinin okul yöneticilerine kazandırılmasına ilişkin hizmet öncesi ve içi eğitim çalışmaları üzerine bir araştırma yapılabilir.

3. Türkiye'deki üniversitelerin özellikle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme, geliştirme amaçlı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi," "Eğitim Programcılığı ve Planlaması" gibi programlarının hangi içerikle, nasıl uygulanmakta olduğu karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

EKLER

EK	<u>Sayfa</u>
A. ARAŞTIRMA ANKETİ.....	161
B. ÖRNEKLEME ALINAN GRUPLARA İLİŞKİN TABLOLAR.....	169
C. ISLLC "OKUL LİDERLERİ İÇİN STANDARTLAR" BELGESİ ÇEVİRİ METNİ.....	175
D. NCATE "İLERİ DÜZEY EĞİTİM LİDERLİĞİ PROGRAM STANDARTLARI".....	184

EK A

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YETERLİK
STANDARTLARINA İLİŞKİN EĞİTİMCİLERİN
GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ANKETİ**

AÇIKLAMA

Değerli yönetici, öğretim elemanı ve öğretmen,

Bu anket; ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin olarak geliştirilen standartların Türkiye'deki eğitim çevrelerince kabul derecesini belirlemek amacıyla yapılması planlanmış olan bilimsel araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Anket *iki bölümden* oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplandıranların mesleki konumlarını belirlemeye yönelik *iki* soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, okul müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin olarak belirlenmiş olan *6 temel standart* ve bu standartların her birini oluşturan *davranışları* ifade eden maddeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde yer alan anketi doldurmak için önce standart ifadesini okuyunuz. Daha sonra, standart altındaki *davranış* boyutu ile ilgili maddeleri dikkatlice okuyup, öngörülen niteliğin ilköğretim okulu müdüründe ne derece bulunması gerektiğine ilişkin kararınızı veriniz. İşaretleme için ilgili maddenin karşısındaki size göre en uygun katılım derecenizi simgeleyen kutucuğun ☐ içine "X" işareti koyarak yapınız.

Eğer maddede belirtilen niteliğin bir ilköğretim okulu müdüründe mutlaka bulunması gerektiğini düşünüyorsanız 5, ☐ (Tamamen katılıyorum); büyük ölçüde bulunması gerektiğini düşünüyorsanız 4, ☐ (Çoğunlukla katılıyorum); bu konuda bir fikriniz yoksa 3, ☐ (Kararsızım); çok gerekli olmadığını düşünüyorsanız 2, ☐ (Az katılıyorum); hiç gerekli olmadığını düşünüyorsanız 1, ☐ (Katılmıyorum) seçeneğini işaretleyiniz.

Okul müdür ve yöneticilerini seçme, yetiştirme, atama ve niteliğini yükseltmeye dönük çalışmalara sınırlı da olsa katkı sağlayacağını düşündüğüm bu çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve anketi cevaplandırmak için ayracağınız değerli zaman için teşekkür ederim.

Hasan Ferhat GÜNGÖR

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER ANKETİ**

Aşağıda verilen soruları, ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olan birisinin karşısına (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Hangi kurumda görev yapmaktasınız?
☐ 1. Üniversite
☐ 2. İl veya ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü
☐ 3. İlköğretim Okulu
2. Bulunduğunuz kurumda şu andaki göreviniz nedir?
☐ 1. Üniversite öğretim üyesi/elemanı
☐ 2. İlköğretim Müfettişi
☐ 3. İl/ilçe milli eğitim Müdürü/müdür yardımcısı
☐ 4. İlköğretim Okulu müdürü/müdür yardımcısı
☐ 5. İlköğretim Okulu öğretmeni

BÖLÜM II

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİ LİDERLİK YETERLİK STANDARTLARINA İLİŞKİN EĞİTİMCİLERİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ANKETİ

STANDART 1. VİZYONER LİDERLİK

Okul yöneticisi, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, açıklanması, uygulamaya sokulması ve gözetilmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur :

1. Okul vizyon ve misyonunun okul personeli, ana-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılması,
2. Vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konması,
3. Okul vizyonunun özünün ilgili tüm kesimler düşünülerek tasarlanmış olması,
4. Vizyonun ilgili kesimler tarafından ortaklaşa geliştirilmesi,
5. Okul toplumu üyelerinin vizyona ulaşma yönündeki katkılarının tanınması ve takdir edilmesi,
6. Bütün ilgili kesimlerin vizyon ve misyon doğrultusundaki her gelişmeden haberdar edilmeleri,
7. Okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dahil edilmesi,
8. Vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesi,
9. İçinde vizyon ve amaçlara ulaşma yolunu açacak hedef ve stratejilerin açıkça ifade edildiği bir uygulama planının geliştirilmesi,
10. Öğrenci öğrenmesi ile ilgili değerlendirme verilerinin okul vizyon ve amaçlarının geliştirilmesinde kullanılması,
11. Öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılması,
12. Vizyona ulaşmanın önündeki engellerin tanımlanması, anlaşılması ve aşılması,
13. Okul misyon ve amaçlarının uygulanmasına destek vermek için gereken kaynakların aranması ve elde edilmesi,

	TAMAMEN KATILMIYORUM.	ÇOĞUNLUKLA KATILMIYORUM.	KARARSIZIM.	AZ KATILMIYORUM.	KATILMIYORUM
	5	4	3	2	1
1.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Varolan kaynakların okul vizyon ve amaçları doğrultusunda kullanılması,
15. Vizyon, misyon ve uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi.

14.	5	4	3	2	1
15.	5	4	3	2	1

STANDART 2. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Okul yöneticisi, **öğrenci öğrenmesi ve personelin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve devamlılığını sağlayarak** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur :

16. Tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılması,
17. Mesleki gelişimin, öğrenci öğrenmesine okul vizyon ve amaçları ile uyumlu bir şekilde odaklanması,
18. Öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmeleri,
19. Her bireyin sorumluluk ve katkılarının tanınması,
20. Öğrenci öğrenmesi önündeki engellerin tanınması, açıklanması ve aşılması için gerekenlerin yapılması,
21. Öğrenme deneyimlerini geliştirmekte çeşitlilikten yararlanılması,
22. Yaşam boyu öğrenmenin özendirilmesi ve modellenmesi,
23. Kendi, öğrenci ve okul personeli performansı konusunda bir yüksek beklenti kültürünün varlığı,
24. Öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılması,
25. Öğrenci ve personel başarılarının tanınması ve kutlanması,
26. Bütün öğrencilere öğrenme eylemi için değişik fırsatlar sunulması,
27. Okulun başarıya dönük şekilde örgütlenmesi,
28. Müfredatın, müfredata uyumlu ve müfredat dışı programların tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
29. Müfredat kararlarının araştırmalara, öğretmenlerin uzmanlığına ve üst düzey örgütlerin tavsiyelerine dayanması,

	TAMAMEN KATILYORUM.	ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM.	KARARSIZIM.	AZ KATILYORUM.	KATILMIYORUM
	5	4	3	2	1
16.	5	4	3	2	1
17.	5	4	3	2	1
18.	5	4	3	2	1
19.	5	4	3	2	1
20.	5	4	3	2	1
21.	5	4	3	2	1
22.	5	4	3	2	1
23.	5	4	3	2	1
24.	5	4	3	2	1
25.	5	4	3	2	1
26.	5	4	3	2	1
27.	5	4	3	2	1
28.	5	4	3	2	1
29.	5	4	3	2	1

30. Okul kültürü ve ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesi,
 31. Karar almak için farklı bilgi kaynaklarından yararlanma,
 32. Öğrenci öğrenmesinin farklı teknikler kullanılarak değerlendirilmesi,
 33. Performansla ilgili farklı bilgi kaynaklarının personel ve öğrenciler tarafından kullanılması,
 34. Çeşitli denetim ve değerlendirme modellerinin kullanılması,
 35. Öğrenciler ve ailelerinin gereksinimlerine cevap vermek için öğrenci işleri programları geliştirilmesi.

30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					

STANDART 3. ÖRGÜTSEL LİDERLİK

Okul yöneticisi, **örgüt, kurallar ve kaynakların yönetimini, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde sağlayarak** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur :

36. Öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesi ile ilgili bilgilerin yönetim kararlarına yön verecek şekilde kullanılması,
 37. İşleyişle ilgili işlemlerin, öğrenmeyi başarıya ulaştıracak fırsatları artıracak şekilde tasarlanması ve yönetilmesi,
 38. Yeni eğilimlerin farkında olunması, incelenmesi ve uygun biçimde uygulanması,
 39. Okul vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet plan ve işlemlerinin hazır olması,
 40. Okul ile ilgili sözleşme ve mukaveleye dayanan diğer anlaşmaların etkili bir şekilde yönetilmesi,
 41. Okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışması,
 42. Zamanın örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak şekilde yönetilmesi,
 43. Olası sorun ve fırsatların ortaya çıkarılması,
 44. Sorunlarla zamanında yüzleşilmesi ve onlara çözüm bulunması,
 45. Para, insan ve madde kaynaklarının okul amaçlarına uygun olması,
 46. Okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olması,

	TAMAMEN KATILYORUM.	ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM.	KARARSIZIM.	AZ KATILYORUM.	KATILMIYORUM
	5	4	3	2	1
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					

- | | | | | | | |
|---|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 47. Örgütsel sistemlerin düzenli olarak kontrol edilmesi ve gerektiğinde değişiklik yapılması, | 47. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 48. İlgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesi, | 48. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 49. Sahiplenme duygusu ve örgütsel sorumluluğu en üst düzeye çıkarmak için sorumluluğun paylaşılması, | 49. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 50. Sorun belirleme ve sorun çözme becerilerinin etkili kullanılması, | 50. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 51. Çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılması, | 51. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 52. Grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerinin etkili kullanılması, | 52. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 53. İletişim becerilerinin etkili kullanılması, | 53. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 54. Güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi, | 54. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 55. İnsan kaynağı işlevlerinin okul amaçlarına ulaşmada destek olmasını, | 55. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 56. Okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğinin korunması. | 56. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

STANDART 4. TOPLUMSAL LİDERLİK

Okul yöneticisi, **aile ve toplum üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve gereksinimlerine cevap vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.**

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur :

- | | | | | | | |
|---|-----|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | TAMAMEN KATILYORUM. | ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM. | KARARSIZIM. | AZ KATILYORUM. | KATILMIYORUM |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 57. Okul toplumu ile açık, etkin katılıma dayanan etkili iletişimin bir öncelik olması, | 57. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 58. Toplum liderleri ile olan ilişkilerin tanımlanması ve olgunlaştırılması, | 58. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 59. Ailelerin ve toplumun kaygı, beklenti ve gereksinimleri ile ilgili bilgilerden düzenli olarak yararlanılması, | 59. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 60. Farklı iş ve hizmet birim ve örgütleri için erişilebilir olunması, | 60. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 61. Değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenme, | 61. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 62. Okul ve toplumun bir diğerine kaynak olması, | 62. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 63. Okulun sorunları çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulması, | 63. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 64. Bölgedeki işyerleri, yüksek öğretim kurumları ve toplum örgütleri ile ortaklıklar kurulması, | 64. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 65. Programları güçlendirerek okul amaçlarını destekleme, | 65. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

66. Toplum-aile-geçlik hizmetlerinin okul programları ile uyumlu olması,
 67. Toplumun ilgili tüm kesimlerine eşit davranılması,
 68. Farklılıkların farkında olunması ve bunlara değeri verilmesi,
 69. Basın ile etkili ilişkiler geliştirilmesini ve bunların sürdürülmesi,
 70. Toplumsal ilişkiler ile ilgili kapsamlı bir programın hazırlanması,
 71. Kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akıllıca yararlanılması,
 72. Personel için toplumsal işbirliğinin modellenmesi,
 73. Personele işbirliği becerilerini geliştirebileceği olanaklar sağlanması.

66.					
67.					
68.					
69.					
70.					
71.					
72.					
73.					

STANDART 5. ETİK LİDERLİK

Okul yöneticisi, **dürüst, adil ve etik bir tutumla hareket ederek** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici,

74. Kişisel ve mesleki değerleri yakından inceler,
 75. Kişisel ve mesleki bağlamda etik davranışlar sergiler,
 76. Herkesi daha yüksek performansa götürecek şekilde çalışmaya isteklendirecek değer, inanç ve tutumları sergiler,
 77. Örnek olur,
 78. Okul faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenir,
 79. Yönetimsel uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate alır,
 80. Makamının etki ve gücünü kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır,
 81. İnsanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır,
 82. Öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur,
 83. Okul toplumunun farklı unsurlarına değer verdiğini, onlara hassasiyetle yaklaştığını ortaya koyar,
 84. Diğerlerinin yasal yetkilerini tanır ve saygı gösterir,

	TAMAMEN KATILYORUM.	ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM.	KARARSIZIM.	AZ KATILYORUM.	KATILMIYORUM
	5	4	3	2	1
74.					
75.					
76.					
77.					
78.					
79.					
80.					
81.					
82.					
83.					
84.					

85. Çeşitli öğeleri ile okul toplumundaki hakim değerleri yakından gözler ve dikkate alır,
 86. Okul toplumundaki herkesten bütünlük içinde ahlaki davranışlar sergilemelerini bekler,
 87. Okulu toplumun denetimine açar,
 88. Yasal ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini yerine getirir,
 89. Kanun ve işlemleri adil bir biçimde, akılcı ve anlayışla uygular.

85.					
86.					
87.					
88.					
89.					

STANDART 6. POLİTİK LİDERLİK

Okul yöneticisi, **genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel şartları anlayarak, uyarak ve etkileyerek** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

DAVRANIŞ Boyutu:

Yönetici, aşağıda yer alan davranışların sergilenmesini temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur :

90. Okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi,
 91. Okul toplumunu oluşturan öğeler arasında, okulun bulunduğu çevrenin eğilimleri, önemsedığı konular ve olası değişimlerle ilgili iletişim köprüsünün kurulması,
 92. Toplumu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişi olması,
 93. Okul toplumunun Bakanlık, il ve ilçe yönetimleri tarafından saptanan politika, yasa, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet göstermesi,
 94. Toplum politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesi,
 95. Okul toplumu dışında kalan karar makamları ile iletişim köprüleri kurulması.

	TAMAMEN KATILYORUM.	ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM.	KARARSIZIM.	AZ KATILYORUM.	KATILMIYORUM
	5	4	3	2	1
90.					
91.					
92.					
93.					
94.					
95.					

EK B**TABLO 1****ÖRNEKLEME ALINAN ÜNİVERSİTELER, BULUNDUKLARI
İLLER ve ÖĞRETİM ÜYESİ ÖRNEKLEM SAYISI**

ÜNİVERSİTE	İL	ANKET SAYISI
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ	BOLU	8
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	ESKİŞEHİR	8
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	ANKARA	8
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	ERZURUM	8
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	BALIKESİR	8
BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL	8
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	ADANA	8
DİCLE ÜNİVERSİTESİ	DİYARBAKIR	8
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	İZMİR	8
EGE ÜNİVERSİTESİ	İZMİR	8
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	ANKARA	8
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	ANKARA	8
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	MALATYA	8
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	TRABZON	8
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	İSTANBUL	8
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	SAMSUN	8
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	ANKARA	8
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	DENİZLİ	8
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	KONYA	8
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	ISPARTA	8
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	EDİRNE	8
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	BURSA	8
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ	VAN	8
Örneklem Alınan Öğretim Üyesi ve Elemanı Sayısı		184

ÖSYM (Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi). Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu. Ankara: 2000.

EK B - devam**TABLO 2****İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİ ÖRNEKLEM SAYISI¹**

Toplam İlköğretim Müfettişi Sayısı	Örnekleme Alınan Müfettiş Sayısı
2952	155

MEB 2000, "Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Bölüm VII." www.meb.gov.tr/index2.htm, 2000.

¹ Toplam İlköğretim Müfettişi sayısının yaklaşık %5'i örneklem olarak alınmıştır.

EK B - devam

TABLO 3

**ÖRNEKLEME ALINAN İLLER, İLKÖĞRETİM OKULLARI, OKUL MÜDÜRÜ, OKUL MÜDÜR YARDIMCISI ve
ÖĞRETMENLERLE İLE İLGİLİ SAYISAL VERİLER(1999-2000)**

İL	OKUL	ÖĞRENCİ	ÖĞRETMEN	RESMİ İ	YİBO	PİO	BİRL.SNF.	ÖZEL	ŞEHİR İÖÖ.	%5	Md.Yrd.	Öğt.1x6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ADANA	934	331.277	9.398	9.066	1	3	331	12	228	11	11	66
ANKARA	1.316	587.120	22.620	21.063	1	0	130	66	510	25	25	150
ANTALYA	1.046	211.579	8.115	7.754	2	5	240	15	190	10	10	60
ARDAHAN	203	23.747	845	845	1	1	149	0	13	1	1	6
BALIKESİR	1.031	139.342	5.845	5.727	1	1	187	9	132	7	7	42
BOLU	270	79.740	3.194	3.103	1	2	101	5	71	4	4	24
BURSA	493	300.154	9.131	8.708	0	1	55	20	236	12	12	72
ÇORUM	682	93.773	3.619	3.586	3	9	499	3	102	5	5	30
DENİZLİ	329	114.019	5.074	3.289	0	1	44	7	102	5	5	30
DIYARBAKIR	1.174	233.919	5.766	5.693	9	2	792	5	150	8	8	48
EDİRNE	340	47.103	2.401	2.336	0	1	24	3	68	3	3	18
ESKİŞEHİR	395	90.029	3.610	3.488	0	1	52	9	128	6	6	36
ERZURUM	1.148	137.963	4.201	4.145	6	5	926	4	157	8	8	48
GAZİANTEP	733	241.913	4.954	4.809	3	0	231	10	159	8	8	48
İSPARTA	327	50.843	2.287	2.258	1	2	67	2	78	4	4	24
İSTANBUL	1.490	1.497.565	35.698	30.868	0	0	54	249	1.043	52	52	312
İZMİR	1.242	468.918	17.088	16.291	1	0	248	41	449	22	22	132
KARAMAN	182	34.035	1.277	1.257	0	1	94	4	39	2	2	12
KAYSERİ	704	172.799	5.625	5.439	4	3	206	10	195	10	10	60
MALATYA	882	116.495	4.671	4.608	4	1	417	4	145	7	7	42
MUĞLA	390	86.522	3.926	3.855	0	1	106	8	69	4	4	24
SAMSUN	1.448	199.472	6.703	6.596	3	7	963	7	156	8	8	48

TABLO 3 - devam

TRABZON	843	114.321	4.735	4.675	0	2	233	5	108	5	5	30
VAN	793	142.421	3.297	3.255	10	2	454	3	101	5	5	30
TOPLAM	18.395	5.515.069	174.080	162.714	51	51	6.603	501	4.629	232	232	1.392

Örnekleme Alınan Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı ve Öğretmen Toplam Sayısı 1.856

Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Sayısal Veriler 2000, (Ankara: Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, 2000).

- a) Araştırma örnekleme için 3 Marmara, 4 Ege, 3 Akdeniz, 5 İç Anadolu, 4 Karadeniz, 3 Doğu Anadolu, 2 Güneydoğu Anadolu bölgesi ili seçilmiştir.
- b) (1) no.lu sütun örnekleme alınan 24 ili; (2) ildeki toplam ilköğretim okulu ; (3) toplam öğrenci ; (4) toplam öğretmen; (5) resmi ilköğretim okulu; (6) Yatılı ilköğretim Bölge Okulu ; (7) Pansiyonlu ilköğretim Bölge Okulu; (8) Birleştirilmiş Sınıflı ilköğretim Okulu; (9) Özel ilköğretim Okulu; sayılarını ve (10) no.lu sütun Araştırma örneklemine giren Şehir ilköğretim Okulu sayısını göstermektedir. (11), (12) ve (13) no.lu sütunlar sırası ile %5'lik dilime giren okul ve okul müdürü sayısını; her okul için bir müdür yardımcısı ve altı öğretmen olmak üzere örnekleme sayısını göstermektedir.

EK B - devam

TABLO 4

**MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLERİ ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE ALINAN
İL ve İLÇELER**

BÖLGE	İLLER	İLÇELER
AKDENİZ.....	ADANA.....	CEYHAN; POZANTI; KOZAN
İÇ ANADOLU.....	ANKARA.....	BEYPAZARI; KIZILCAHAMAM; POLATLI; ŞEREFLİKOÇHİSAR
AKDENİZ.....	ANTALYA.....	ALANYA; KORKUTELİ; FİNİKE
KARADENİZ.....	ARDAHAN.....	GÖLE; ÇILDIR
EGE.....	BALIKESİR.....	BURHANIYE; BANDIRMA; BİGADIÇ
KARADENİZ.....	BOLU.....	AKÇAKOCA; MENGEN; GEREDE
MARMARA.....	BURSA.....	GEMLİK; KARACABEY; ORHANELİ
İÇ ANADOLU.....	ÇORUM.....	İSKİLİP; ORTAKÖY; SUNGURLU
EGE.....	DENİZLİ.....	ÇIVRIL; ÇARDAK; KALE
GÜNEYDOĞU A.	DİYARBAKIR.....	ERGANİ; LİCE; BİSMİL
MARMARA.....	EDİRNE.....	KEŞAN; LALAPAŞA
İÇ ANADOLU.....	ESKİŞEHİR.....	SARICAKAYA; SİVRİHİSAR; SEYİTGAZİ
DOĞU ANADOLU.....	ERZURUM.....	OLTU; AŞKALE; PASINLER
GÜNEYDOĞU A.	GAZİANTEP.....	İSLAHİYE; NİZİP; ARABAN
AKDENİZ.....	ISPARTA.....	KEÇİBORLU; YALVAÇ
MARMARA.....	İSTANBUL.....	KARTAL; SİLİVRİ; ÇATALCA; BEŞİKTAŞ; ÜSKÜDAR
EGE.....	İZMİR.....	KARŞIYAKA; TORBALI; ÖDEMiŞ; TİRE
İÇ ANADOLU.....	KARAMAN.....	ERMENEK
İÇ ANADOLU.....	KAYSERİ.....	BÜNYAN; DEVELİ; PINARBAŞI
DOĞU ANADOLU.....	MALATYA.....	ARAPKİR; DOĞANŞEHİR; PÖTÜRGE
EGE.....	MUĞLA.....	YATAĞAN; MARMARİS; FETHİYE
KARADENİZ.....	SAMSUN.....	BAFRA; VEZİRKÖPRÜ; ÇARŞAMBA
KARADENİZ.....	TRABZON.....	AKÇAABAT; MAÇKA; OF
DOĞU ANADOLU.....	VAN.....	ÇATAK; BAŞKALE; MURADIYE
TOPLAM	24 il ve 71 ilçe olmak üzere	95 Millî Eğitim Müdürü

EK B - devam

TABLO 5

BÜTÜN GRUPLARDAN ALINAN ÖRNEKLEM SAYISI

ÜNİVERSİTE ÖĞRETİM ÜYELERİ (23 ÜNİVERSİTEDEN 8'er ÖĞRETİM ÜYESİ)		184
İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİ		155
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİ (BELİRLENEN 24 İLİN)		24
İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİ (24 İLİN 71 İLÇESİNİN)		71
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİ/MD. YRD. (24 İLİN 232 ŞEHİR İÖÖ.)	232 (MÜDÜR)	464
	232 (MD.YRD.)	
İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİ (232 OKULDAN 6'şar ÖĞRETMEN)		1392
TOPLAM		2290

EK C

ISLLC "OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN STANDARTLAR" BELGESİ

Standart 1: Okul yöneticisi, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, açıklanması, uygulamaya sokulması ve gözetilmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Bilgi*Yöneticinin:*

- * katılımcı bir toplumda öğrenme hedefleri,
 - * stratejik plan geliştirme ve uygulamaya sokma ilkeleri,
 - * sistem kuramları,
 - * bilgi kaynakları, veri toplama ve çözümleme stratejileri,
 - * etkili iletişim,
 - * etkili müzakere ve fikir birliği yaratma becerileri
- hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.*

Tutum*Yönetici :*

- * herkesin eğitilebilirliğine,
 - * yüksek öğrenme standartları hakkında bir okul vizyonuna,
 - * okulu sürekli iyileştirmeye,
 - * okul toplumunun tüm üyelerinin katkılarına açık olmaya,
 - * öğrencilerin başarılı yetişkinler olmaları için gereken bilgi, beceri ve değerlere sahip olmalarını kesin olarak sağlamaya,
 - * kendi yargı, inanç ve uygulamalarını sürekli olarak gözden geçirmek yönünde istekli olmaya,
 - * yüksek bireysel ve örgütsel edim için gereken işleri yapmaya
- inanır, değer verir ve bu yönde kararlıdır.*

Davranış*Yönetici:*

- * okul vizyon ve misyonunun okul personeli, anne-babalar, öğrenciler ve toplum üyelerine etkili bir şekilde aktarılmasını,
- * vizyon ve misyonun çeşitli semboller, törenler, anlatılar ve benzeri

etkinliklerden yararlanmak yoluyla ortaya konmasını,

- * okul vizyonunun özünün tüm ilgili kesimler düşünülerek tasarlanmış olmasını,
- * vizyonun ilgili kesimler tarafından ortak geliştirilmesini,
- * okul toplumunun üyelerinin vizyona ulaşma yönündeki katkılarının tanınması ve takdir edilmesini,
- * bütün ilgili kesimlerin vizyon ve misyon doğrultusundaki her gelişmeden haberdar edilmelerini,
- * okul toplumunun okul geliştirme çabalarına dahil edilmesini,
- * vizyonun eğitim programlarını, planlarını ve etkinliklerini şekillendirmesini,
- * içinde vizyon ve amaçlara ulaşma yolunu açacak hedef ve stratejilerin açıkça ifade edildiği bir uygulama planının geliştirilmesini,
- * öğrenci öğrenmesi ile ilgili değerlendirme verilerinin okul vizyon ve amaçlarının geliştirilmesinde kullanılmasını,
- * öğrenciler ve aileleri ile ilgili nüfus-bilimsel verinin okul misyon ve amaçlarını geliştirmekte kullanılmasını,
- * vizyona ulaşmanın önündeki engellerin tanımlanması, açığa çıkarılması ve aşılmasını,
- * okul misyon ve amaçlarının uygulanmasına destek vermek için gereken kaynakların aranması ve elde edilmesini,
- * varolan kaynakların okul vizyon ve amaçları doğrultusunda kullanılmasını,
- * vizyon, misyon ve uygulama planlarının düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesini

temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur.

Standart 2: Okul yöneticisi, **öğrenci öğrenmesi ve personelin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programını destekleyerek, geliştirerek ve devamlılığını sağlayarak** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yöneticinin:

- * öğrencilerin fiziksel ve zihinsel gelişimi,
- * uygulamalı öğrenme kuramları,
- * uygulamalı güdüleme kuramları,
- * program tasarımı, uygulaması, değerlendirmesi ve iyileştirilmesi,
- * etkili öğretimin ilkeleri,
- * ölçme ve değerlendirme stratejileri,
- * çeşitlilik ve eğitim programları için anlamı,
- * yetişkin öğrenmesi ve mesleki gelişim modelleri,
- * sistemler, örgütler ve bireyler açısından değişim süreci,
- * öğrenci öğrenmesi ve mesleki gelişim konularında ilerleme sağlamada

teknolojinin rolü,
 * okul kültürleri
hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.

Tutum

Yönetici:

- * okulun temel amacının öğrenci öğrenmesi olduğuna,
- * bütün öğrencilerin öğrenebileceği önermesine,
- * öğrencilerin farklı yollar ile öğrenebileceğine,
- * kendisi ve diğerleri için yaşam boyu öğrenmeye,
- * mesleki gelişimin okul iyileştirmenin tümleşik bir parçası olduğuna,
- * çeşitliliğin okul toplumuna yarar sağladığına,
- * güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamına,
- * öğrencileri topluma katkı sağlayan iyi vatandaşlar olarak hazırlamaya inanır, değer verir ve bu yönde kararlıdır.

Davranış

Yönetici:

- * tüm bireylere adil, kibar ve saygılı bir biçimde davranılmasını,
- * mesleki gelişimin öğrenci öğrenmesine, okul vizyon ve amaçları ile uyumlu bir şekilde odaklanmasını,
- * öğrenci ve okul personelinin kendilerine önem ve değer verildiğini hissetmelerini,
- * her bireyin sorumluluk ve katkılarının tanınmasını,
- * öğrenci öğrenmesi önündeki engellerin tanınması, açıklanması ve aşılması için gerekenlerin yapılmasını,
- * öğrenme deneyimlerini geliştirmekte çeşitlilikten yararlanılmasını,
- * yaşam boyu öğrenmenin özendirilmesi ve modellenmesini,
- * kendi, öğrenci ve okul personeli edimi konusunda yüksek beklentilere sahip bir kültürün varlığını,
- * öğretim ve öğrenimde yeni teknolojilerin kullanılmasını,
- * öğrenci ve personel başarılarının tanınması ve kutlanmasını,
- * bütün öğrencilere öğrenme eylemi için değişik fırsatlar sunulmasını,
- * okulun başarıya dönük şekilde örgütlenmesini,
- * müfredatın, müfredata uyumlu ve müfredat dışı programların tasarlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini,
- * müfredat kararlarının araştırmalara, öğretmenlerin uzmanlığına ve ileri düzey örgütlerin tavsiyelerine dayanmasını,
- * okul kültürü ve ikliminin düzenli olarak değerlendirilmesini,
- * karar almak için farklı bilgi kaynaklarından yararlanmayı,
- * öğrenci öğrenmesinin farklı teknikler kullanılarak değerlendirilmesini,
- * performansla ilgili farklı bilgi kaynaklarının personel ve öğrenciler tarafından

kullanılmasını,

* çeşitli denetim ve değerlendirme modellerinin kullanılmasını,

* öğrenciler ve ailelerinin gereksinimlerine cevap vermek için öğrenci personel programları geliştirilmesini

temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur.

Standart 3: Okul yöneticisi, örgütün, kuralların ve kaynakların yönetimini, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde temin ederek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yöneticinin:

- * örgüt kuramları ve modelleri ile örgütsel gelişim ilkeleri,
- * okul ve okul bölgesi düzeyinde çalışma kuralları,
- * okul güvenlik ve emniyeti ile ilgili ilke ve konular,
- * insan kaynakları yönetimi ve gelişimi,
- * okul yönetiminin mali işlemleri ile ilgili ilke ve konular,
- * okul tesisleri ve mekan kullanımı ile ilgili ilke ve konular,
- * okul faaliyetlerini etkileyen yasal konular,
- * yönetim işlevlerini destekleyen yeni teknolojiler hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.

Tutum

Yönetici:

- * öğrenim ve öğretimi geliştirmek yönünde yönetim kararları almaya,
- * okulları geliştirmek için risk almaya,
- * insanlara ve yargılarına güvenmeye,
- * sorumluluk üstlenmeye,
- * yüksek kalite standartları, beklentileri ve uygulamalarına,
- * yönetim süreçlerine ilgili kesimleri dahil etmeye,
- * güvenli bir çevreye inanır, değer verir ve bu yönde kararlıdır.

Davranış

Yönetici:

- * öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesi ile ilgili bilgilerin yönetim kararlarına yön verecek şekilde kullanılmasını,
- * işleyişle ilgili işlemlerin, öğrenmeyi başarıya ulaştıracak fırsatları artıracak şekilde tasarlanması ve yönetilmesini,
- * yeni eğilimlerin farkında olunması, incelenmesi ve uygun biçimde

uygulanmasını,

- * okul vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet plan ve işlemlerinin hazır olmasını,
 - * okul ile ilgili toplu sözleşme ve mukaveleye dayanan diğer anlaşmaların etkili bir şekilde yönetilmesini,
 - * okul binası, teçhizatı ve destek sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını,
 - * zamanın örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak şekilde yönetilmesini,
 - * olası sorunların ve olanakların ortaya çıkarılmasını,
 - * sorunlarla zamanında yüzleşilmesi ve onlara çözüm bulunmasını,
 - * para, insan ve madde kaynaklarının okul amaçlarına uygun olmasını,
 - * okulun sürekli iyileşmeyi desteklemek için girişimci bir tutum içinde olmasını,
 - * örgütsel sistemlerin düzenli olarak kontrol edilmesi ve gerektiğinde değişiklik yapılmasını,
 - * ilgili kesimlerin okulları etkileyen kararlara dahil edilmesini,
 - * sahiplenme ve yönetimde saydamlığı en üst düzeye çıkarmak için sorumluluğun paylaşılmasını,
 - * sorun belirleme ve sorun çözme becerilerinin etkili kullanılmasını,
 - * çatışma yönetimi becerilerinin etkili kullanılmasını,
 - * grup süreci ve fikir birliği sağlama becerilerinin etkili kullanılmasını,
 - * iletişim becerilerinin etkili kullanılmasını,
 - * güvenli, temiz ve estetik bir okul ortamının yaratılmasını ve bunun sürdürülmesini,
 - * insan kaynağı işlevlerinin okul amaçlarına ulaşmada destek olmasını,
 - * okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğinin korunmasını
- temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur.*

Standart 4: Okul yöneticisi, **aile ve toplum üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve gereksinimlerine cevap vererek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.**

Bilgi

Yöneticinin:

- * okul toplumunu etkileyebilecek yeni ortaya çıkmakta olan konu ve eğilimler,
- * farklı öğelerden oluşan okul toplumunun koşul ve dinamikleri,
- * toplumun kaynakları,
- * toplum ile ilişkiler ve pazarlama strateji ve süreçleri,
- * okul, aile, iş, toplum, hükümet ve yüksek eğitim ile başarılı ortaklık modelleri hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.

Tutum

Yönetici:

- * kendilerini çevreleyen toplumun tümleşik bir parçası olarak çalışan okullara,
 - * aileler ile işbirliği ve iletişime,
 - * aileler ve diğer ilgili kesimlerin okulun karar süreçlerine katılmalarna,
 - * farklılıkların okulu zenginleştirdiği önermesine,
 - * ailelere çocuklarının eğitiminde birer iş ortağı olarak,
 - * ailelerin çocukları için hep en iyiyi istedikleri, bunun için de ellerinden geleni yapacakları önermesine,
 - * aile ve toplumun öğrencilerin eğitimleri için gelmesi gereken kaynaklarına,
 - * bilgilendirilmiş bir topluma
- inanır, değer verir ve bu yönde karardır.*

Davranış

Yönetici:

- * okul toplumu ile açık, etkin katılıma dayanan etkili iletişimin bir öncelik olmasını,
 - * toplum liderleri ile olan ilişkilerin tanımlanması ve olgunlaştırılmasını,
 - * ailelerin ve toplumun kaygı, beklenti ve gereksinimleri ile ilgili bilgilerden düzenli olarak yararlanılmasını,
 - * farklı iş, din, politik ve hizmet birim ve örgütlerinin erişiminde olunmasını,
 - * değer ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları kabullenmeyi,
 - * okul ve toplumun bir diğerine kaynak olmasını,
 - * okulun sorunları çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını,
 - * bölgedeki işyerleri, yüksek eğitim kurumları ve toplum örgütleri ile ortaklıklar kurulmasını,
 - * programları güçlendirerek okul amaçlarını desteklemeyi,
 - * toplum aile gençlik hizmetlerinin okul programları ile uyumlu olmasını,
 - * toplumun ilgili kesimlerine eşit davranılmasını,
 - * farklılıkların farkında olunması ve onlara değer verilmesini,
 - * medya ile etkili ilişkiler geliştirilmesini ve bunların sürdürülmesini,
 - * toplumsal ilişkiler ile ilgili kapsamlı bir programın hazırlanmasını,
 - * kamu kaynak ve fonlarından uygun bir şekilde ve akılcıca yararlanılmasını,
 - * personel için toplumla işbirliğinin modellenmesini,
 - * personele işbirliği becerilerini geliştirebileceği olanaklar sağlanmasını
- temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur.*

Standart 5: Okul yöneticisi, **dürüst, adil ve ahlaki bir tutumla hareket ederek** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yöneticinin:

- * çağdaş toplumda eğitimin amacı ve liderliğin rolü,
 - * genel ahlak hakkında çeşitli ahlaki çerçeve ve bakış açıları,
 - * farklı öğelerden oluşan okul toplumunun değerleri,
 - * meslek ahlakı kuralları,
 - * eğitim felsefesi ve tarihi
- hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.*

Tutum

Yönetici:

- * "herkesin yararı için" ideale,
 - * Vatandaşlık Hakları Bildirgesinin ilkelerine,
 - * her öğrencinin serbest, kaliteli eğitim hakkına,
 - * karar-alma sürecinin ahlaki çerçevesini oluşturmaya,
 - * kişisel çıkarları, okul toplumu yararına olacak herşeyin gerisinde tutmaya,
 - * ilke ve uygulamalarının sonuna kadar arkasında durmasının sonuçlarını kabul etmeye,
 - * makamının etkililiğini bütün öğrenciler ve ailelerinin hizmetinde yapıcı ve üretken bir şekilde kullanmaya,
 - * sevecen bir okul toplumunun geliştirilmesine,
- inanır, değer verir ve bu yönde kararlıdır.*

Davranış

Yönetici:

- * kişisel ve mesleki değerleri yakından inceler,
- * kişisel ve mesleki bir ahlak düsturu sergiler,
- * diğerlerini daha yüksek edime götürecek bir şekilde çalışmaya isteklendirecek değer, inanış ve tutumları sergiler,
- * örnek olur,
- * okul faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenir,
- * yönetsel uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate alır,
- * makamının etki ve gücünü kişisel kazanımlar elde etmekten ziyade eğitim programını geliştirmek yönünde kullanır,
- * insanlara adil, eşit ve vakur bir saygı ile davranır,
- * öğrenci ve personelinin haklarını ve mahremiyetlerini korur,
- * okul toplumunun farklı unsurlarına değer verdiğini, onlara hassasiyetle yaklaştığını ortaya koyar,
- * diğerlerinin yasal yetkilerini tanır ve saygı gösterir,

- * çeşitli öğeleri ile okul toplumundaki hakim değerleri yakından gözler ve dikkate alır,
- * okul toplumundaki herkesten bütünlük içinde ahlaki davranışlar sergilemelerini bekler,
- * okulu kamu denetimine açar,
- * yasal ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini yerine getirir,
- * kanun ve işlemleri adilce, akılcı ve anlayışla uygular.

Standart 6: Okul yöneticisi, **genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel şartları anlayarak, uyarak ve etkileyerek** bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artıran bir eğitim lideridir.

Bilgi

Yöneticinin:

- * Amerikan okullarının sistemini etkileyen temsili yönetim ilkeleri,
 - * halk eğitiminin demokratik bir toplum ile ekonomik anlamda üretken bir ulus geliştirmede ve yenilemede sahip olduğu rol,
 - * eğitim ve okul eğitimi ile ilgili yasalar,
 - * okulları etkileyen siyasi, toplumsal, kültürel ve ekonomik sistem ve süreçler,
 - * okul eğitimi çevreleyen genel siyasi, toplumsal, kültürel ve ekonomik koşullara uygulandığı şekli ile değişim ve çatışma yönetimi model ve stratejileri,
 - * öğretim ve öğrenimi etkileyen küresel konular ve güçler,
 - * demokratik siyasi sistemimiz bünyesinde politika geliştirme ve savunma dinamikleri,
 - * demokratik bir toplumda çeşitlilik ve eşitliğin önemi
- hakkında bilgisi ve belli bir anlayışı vardır.*

Tutum

Yönetici:

- * fırsat ve sosyal hareketlilik için bir anahtar olarak eğitime,
 - * farklı fikir, değer ve kültürleri tanımaya,
 - * eğitime yön veren diğer karar-vericiler ile sürekli diyalogun önemine,
 - * eğitimin hizmetine olacak şekilde siyasi ve siyaset yapıcı boyutta etkinlik göstermeye,
 - * öğrenci haklarını korumak ve öğrencilere verilen fırsatları artırmak için yasal sistemlerden yararlanmaya
- inanır, değer verir ve bu yönde kararlıdır.*

Davranış

Yönetici:

- * okulun bulunduğu çevrenin öğrenciler ve aileleri adına etkilenmesi,
- * okul toplumunu oluşturan öğeler arasında, okulun bulunduğu çevrenin eğilimleri, önemseydiği konular ve olası değişimlerle ilgili iletişimin kurulmasını,

- * toplumu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişi olmasını,
 - * okul toplumunun federal, eyalet ve yerel yönetimleri tarafından saptanan politika, yasa, tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde faaliyet göstermesini,
 - * kamu politikasının öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak yönünde şekillendirilmesini,
 - * okul toplumu dışında kalan karar-alıcılar ile iletişim kanalları kurulmasını
- temin edecek süreçler önündeki engelleri kaldırır ve bu yönde etkinliklerde bulunur¹.*



¹ **Standards for School Leaders.** Interstate School Leaders Licensure Consortium(ISLLC). Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO), 1996.

EK D

**ÜNİVERSİTELER İÇİN NCATE İLERİ DÜZEY EĞİTİM LİDERLİĞİ
PROGRAM STANDARTLARINA UYGUNLUK BAŞVURUSU**

**ÖN SAYFA
Eğitim Liderlerinin Hazırlanması
Eğitim Liderliği Kurucu Konseyi**

Lütfen her program raporuna bu ön sayfadan bir kopya ekleyiniz.

GÖNDEREN : _____

Üniversitenin adı ve adresi _____

TARİH : _____

BELGE TOPLAMA SORUMLUSU: _____ TEL: _____

FAKS: _____ E-MAIL: _____

YERİNDE ZİYARET TARİHİ: _____

ONAY İSTEDİĞİNİZ PROGRAM ALAN(I)LARI

____ Müdür ____ Müfettiş ____ Müfredat Programı Direktörü ____ Gözetmen ____ Diğer
(Lütfen tanımlayınız)

AÇILAN PROGRAMLARIN DÜZEYİ

____ Yüksek Lisans ____ 6ncı yıl/Uzman ____ Diğer (Lütfen tanımlayınız)

Program inceleme belgesine eklenmesi gereken materyal için kontrol listesi:

- ____ (1) Bilgi ve beceri altyapısı, hazırlık programının felsefesi, amaçları ve hedefleri.
- ____ (2) Her program alanı ve her derece ya da sertifika için önerilen ve zorunlu bütün ders veya etkinlikleri içeren program çalışma-ilerleme aşamaları.
- ____ (3) Açılan her program alanı ve derecede mezuniyet için gerekli olan kredi saat sayısı.
- ____ (4) Program(lar)a halihazırda kayıtlı aday sayısı ve son üç yılda program(lar)dan her derece düzeyindeki aday sayısı.
- ____ (5) Üniversite birimi içinde programın yeri ve üniversite bünyesinde ve bölümdeki diğer programlarla etkileşimi hakkında açıklama.

- (6) Eğitim liderliğinde ana görevlendirmeler (öğretim üyelerinin listesi). Kıdem, görev aldığı dersler, diğer önemli sorumluluklar (varsa), atanma statüsü ile ilk ve
- (7) ortaöğretimdeki herhangi bir yöneticilik rolünde deneyim yılı sayısını ekleyiniz. Eş konsey, okullarda öğretim kadrosunda yeralan bazı öğretmenlerin meslektaşlar arasındaki tartışmalara zenginlik ve yeni bakış açıları katabilmek için deneyimli liderler olmasının gerektiğine inanmaktadır. Özgeçmiş eklemeyiniz.
- (8) Program ölçütlerinin, bu programın standartlarına uygunluğunu ortaya koyan belge.
- (9) Program Standartları Matriksi.
- (10) Matrikste listesi verilen bütün derslerin müfredatı.
- (11) Programı değerlendirmeye uygun seçilmiş ve müfredatın bir parçası ya da ayrı bir bölüm olarak hazırlanmış performans tabanlı değerlendirmeler.
- (12) Programın, program onayı istenen farklı liderlik rollerini nasıl ve neden farklılaştırdığını ortaya koyan bir tanımlama.

NOT: Kurumlar, bir çalışma kılavuzu olarak ya da program standartlarının karşılandığını belgelemek için dersler (veya programlar) ve göstergelerin bütün bir matriksini geliştirmek isteyebilirler.

Bu program inceleme belgesinde yer verilen bütün bilgilerin yerinde ve doğru olduğunu onaylarım..

İmza

İsim (lütfen kitap harfleri ile yazınız)

Makam

Tel

Adres: _____

EK D – devam**PROGRAM ÖLÇÜTLERİNİN KARŞILANMASI**

Hazırlık programı Program Ölçütlerini karşılamalıdır. Program Ölçütlerine, herbir göstergenin program tarafından karşılandığını kanıtlayan kısa bir özet cümlesi eşlik etmelidir. Örneğin, Ölçüt 7 için kanıt cümlesi şöyle olabilir: "Her aday, her bir ders için derece istenen belli pozisyona yönelik gerekli bilgi ve becerilerin uygulanmasına yoğunlaşır. Bir denetmen adayı derste öğrendiklerini denetmen rolüne uyarlar. " Bölüm Başkanı, hazırlık programının Program Ölçütlerini karşıladığını imzası ile onaylar.

Program Ölçütleri

1. Müfredatlar, eğitim liderliğinin değişik bilgi ve beceri alanları arasındaki yakınlığın anlaşılmasını sağlayacak bütünleşik ya da sorun-tabanlı bir biçimde tasarlanırlar.
2. Programlar: (1) kavramlar ve bilginin edinimi, (2) kavramların tekrarlı uygulama ve bilginin bağlamında kullanımı yoluyla tümleştirilmesi ve (3) bilgi ve becerilerin bir işyeri ortamına aktarılarak uygulanmasını içerir.
3. Ders içeriği ve klinik çalışmalar ve/veya alan düzenlemelerine olanak veren işyeri arasında deneyimler birbirleriyle bağlantılıdır.
4. Uygun yetişkin öğrenme stratejilerinden büyük ölçüde yararlanılır.
5. İşyerinde öğrenci performansını getirecek yöntem ve malzemeler üzerinde öğretimsel açıdan önemle durulur.
6. Bütün adayların onbir alanın hepsinde deneyim sahibi olmaları yanında, bu onbir alanda uygun bilgi ve becerilerin sentezlenmesini ve yaşama geçirilmesini sağlayacak kapsamlı bir uygulama döneminden geçmeleri gereklidir.
7. Çeşitli derslerde yer alan etkinlikler, aday tarafından alınmak istenen derece ve düzeye uyarlanır.
8. Adaylara zor kararları dayandırabilecekleri bir etik platform geliştirmeleri ve incelemeleri için gerekli olanaklar sağlanır.
9. Adayların değerlendirilmeleri, performans değerlendirmesini de içine alan çoklu veri kaynaklarının kullanımı ile yapılır.

Bölüm Başkanı İmzası

Telefon

Faks

EK D – devam

**NCATE İLERİ DÜZEY EĞİTİM LİDERLİĞİ
PROGRAM STANDARTLARI**

ALAN I: STRATEJİK LİDERLİK: Farklı durumları tanımak, başkalarının vizyon ve amaçları ile gelişmek, bilgiden yararlanmak, ortak hedeflere ulaşmak için liderlik süreçlerini uygulamak ve eğitim toplulukları adına etik davranmak için gereken bilgi, beceri ve nitelikler.

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
1. Mesleki ve Ahlaki Liderlik Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
1.1 Okul ya da okul bölgesi için, öğrenim ve öğretim üzerine odaklanan üzerinde uzlaşmış bir vizyon ve stratejik planın geliştirilmesi ve uygulamaya konmasını kolaylaştırmak <i>(örneğin, grup normlarını yeniden işlemek, kurum kültürünü etkilemek ve influence institutional culture, and öz değerleri vurgulamak.)</i>	
1.2 Okul vizyonuna ulaşmak için okul personelini, öğrencileri ve aileleri özendiren koşulları yaratmakta güdüleme kuramından yararlanmak <i>(örneğin, takım çalışması ve öğretim personeli arasında iyi ilişkiler gelişmesi için uygun ortam yaratmak, anlamlı işler düzenlemek, zorlu standartları özendirmek, özerklik sağlamak, yeni fikirleri desteklemek, sorumluluğu dağıtmak, çalışanlarda liderlik duygusunu geliştirmek, bunun için olanak yaratmak, etkili performansı farketmek ve ödüllendirmek, sonuçlar hakkında bilgi vermek, koçluk ve rehberlik etmek, kaynak yaratmak, örnek model olmak).</i>	
1.3 Uygun sorun çözme teknikleri ve karar verme becerilerini kullanarak sorunları tanımlama, çözümleme ve çözme <i>(örneğin, sorunu tanımlamak, soruna sebep olan faktörleri bulmak ve çözümlemek, ilgili bilgiyi toplamak ve düzenlemek, nedenleri tanımak, yaratıcı çözümler aramak, etik standartları uygulamak, mümkün olduğu takdirde en iyi çözüme toplu karar vermek).</i>	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
1.4 Değişim sürecini başlatmak, yönetmek ve değerlendirmek.	
1.5 Liderlik kuramlarını, farklı okul ortamlarındaki uygulamalarını tanımak ve eleştirel bir bakışla incelemek.	
1.6 Demokratik bir toplumda eğitimi etkileyen temel tarihi, felsefi, ahlaki, toplumsal ve ekonomik etkiler hakkında bilgi sahibi olarak hareket etmek.	
1.7 Bir mesleki değerler ve etik kuralları sistemi ortaya koy.	
2. Bilgi Yönetimi ve Değerlendirmesi Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
2.1 Öğrenciler; okul personeli ve okul çevresi; aile ve toplum değerleri, beklentileri ve öncelikleri; ile okulları etkileyen ulusal ve küresel koşullar hakkında bilgi toplayarak gereksinim değerlendirmesi yapmak.	
2.2 Karar vermek, okul programlarını planlamak ve değerlendirmek, sorumluluk(güvenirlilik) sistemlerini tasarlamak, okul geliştirme planı yapmak ve araştırma geliştirip yapmak için nitel ve nicel verilerden yararlanmak.	
2.3 Öğretim kadrosuna halihazırdaki en iyi uygulamalar ve ilgili araştırma ve nüfus verileri ile ilgili sürmekte olan bir çalışma içinde görev vermek ve çıkarımlarını okul geliştirme çalışmalarında kullanmak üzere çözümlmek.	
2.4 Eğitimle ilgili veri, konu ve eğilimleri, okul kurulları, komiteler ve diğer ilgili gruplar için olası hareket tarzlarını ve etkilerini özetleyerek çözümlmek ve yorumlamak.	

EK D – devam

ALAN II: ÖĞRETİM LİDERLİĞİ: Uygun müfredat ve öğretim programlarını birlikte çalışarak tasarlamak, öğrenci merkezli okul kültürleri geliştirmek, çıktıları değerlendirmek, öğrenci personel hizmetlerini sağlamak ve öğretimi iyileştirmeyi hedefleyen mesleki gelişim etkinliklerini öğretim kadrosu ile birlikte planlamak için gereken bilgi, beceri ve nitelikler.

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
3. Müfredat, Öğretim, Denetim ve Öğrenme Ortamı Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
3.1 Öğretmenler, anne-babalar ve öğrenciler ile birlikte öğrenim kalitesini artıran olumlu bir okul kültürü yaratmak; <i>(örneğin, büyük beklentileri ola; başarı ve tanınmaya odaklanan, ve destekleyici bir iklimi başlatan).</i>	
3.2 El birliğiyle öğretimsel iyileşmeyi destekleyen, uygun bir müfredatı geliştiren ve en iyi uygulamayı ortaya koyan öğrenen bir kurumu yaşama geçirmek.	
3.3 Müfredat ile ilgili kararları, araştırma, uygulanan kuram, buna dayanan uygulamalar, toplum, eyalet ve federal politika ve kurallarına dayandırmak<i>(örneğin, bilişsel gelişim, insan gelişimi, öğrenme stilleri, çağdaş öğretim yöntemleri, içerik öncelikleri, en az engelleyici çevre gibi konularda özel gereksinim yasaları vb.)</i>	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
3.4 Müfredatların felsefi, toplumbilimsel ve tarihi temelleri, demokratik değerleri, ve toplumun değerleri, hedefleri, toplumsal gereksinimleri ve değişen koşulları dikkate alarak tasarlamak.	
3.5 Kapsam, sıra, denge vb. geliştirirken, müfredat amaç ve hedefleri ile öğretim amaç ve hedefleri, ve istenen çıktılar arasında paralellik kurmak.	
3.6 Farklı öğretim ve öğrenim stillerine ve cinsiyet, etnik köken, kültür, sosyal sınıf ve istisna durumlardan kaynaklanan özel öğrenci gereksinimlerine uygun müfredat programını ve öğretim etkinliklerini el birliğiyle geliştirmek.	
3.7 Öğretim ve öğrenimi iyileştirmek için farklı denetim modellerinden yararlanmak (<i>örneğin, klinik, gelişimsel, bilişsel ve akran koçluğu yanında gözlem ve konuşma becerilerinin uygulanması</i>).	
3.8 Farklı öğretim stratejilerini ve istendik öğrenci çıktılarını desteklemek için farklı istihdam modelleri, öğrenci gruplama planları, sınıf programı formları, okulun örgütsel yapıları ve kolaylık tesisleri tasarım süreçlerinden yararlanmak.	
3.9 Çeşitli uygun tekniklerden faydalanarak öğrenci ilerlemesini değerlendirmek.	
4. Mesleki Gelişim ve İnsan Kaynakları Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
4.1 Mesleki gelişim ile ilgili gereksinimleri ortaya çıkarmak, mesleki gelişim programlarını düzenlemek, katılımı kolaylaştırmak ve değerlendirmek, bölgenin ve okulun önceliklerini tümleştirmek, öğretim kadrosunu zenginleştirmek ve mesleki gelişim etkinliklerinin öğrenci çıktılarını iyileştirmeye odaklı olmasını sağlamak için öğretim kadrosu ve diğer ortaklarla beraber çalışmak.	
4.2 Yeni bilgi ve becerilerin iş ortamında yaşama geçirilmesini sağlamak için, mesleki gelişime yetişkin öğrenme stratejilerini, gerçek sorunlar ve görevlere yoğunlaşarak, rehberlik ederek, koçluk yaparak, grup eğitimi vererek ve diğer tekniklerden yararlanarak uygulamak.	
4.3 Öğretim kadrosu ve diğer çalışanlara etkili iş analizi işlemlerini, denetim tekniklerini ve performans değerlendirmesini uygulamak.	
4.4 Meslek yaşamı süresince gelişmenin değerinin farkında olarak ve sürekli mesleki gelişim için farklı kaynaklardan yararlanarak bir bireysel gelişim planı ortaya koymak ve uygulamaya sokmak.	
4.5 Eşitlik ve farklılık konularına dikkat ederek, personelin işe alınması, seçimi, atanması, özlük hakları ve işten ayrılması ile ilgili uygun politikalar, ölçütler ve süreçleri tanımak ve uygulamak.	
4.6 Toplu pazarlık ya da yazılı anlaşmaları etkili bir şekilde müzakere etmek ve yönetmek.	
5. Öğrenci Personel Hizmetleri Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
5.1 Öğrenci ilerlemesi ve gelişimi ile ilgili ilkeleri öğrenme ortamına ve eğitim programına uygulamak.	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
5.2 Rehberlik ve öğretim personeli ile birlikte tam bir öğrenci rehberlik ve danışmanlık hizmetleri programı geliştirmek.	
5.3 Güvenli bir okul ortamı sağlayan ve öğrenci sağlık ve refahını iyileştiren politikalar geliştirmek ve uygulamak.	
5.4 Öğrenciler için sağlık, sosyal ve diğer hizmetleri bütünleştirmek için toplum örgütleri ile işbirliği içinde öğrenmeyi etkileyen öğrenci ve aile koşullarına hitap etmek.	
5.5 Okul çalışanları, öğrenciler, aileler ve okul toplumu ile beraber çalışarak öğrencilerin gelişimsel, sosyal, kültürel, fiziksel, liderlik ve akademik gereksinimlerine cevap veren etkinlik programları planlamak ve yönetmek.	

ALAN III: ÖRGÜTSEL LİDERLİK: Örgütü anlamak ve geliştirmek, operasyonel planları uygulamaya sokmak, parasal kaynakları yönetmek ve okula dayalı yönetim süreç ve işlemlerini uygulamak için gereken bilgi, beceri ve nitelikler.

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
6. Örgütsel Yönetim Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
6.1 Stratejik amaçlara, örgüt kuramlarının gerçek yaşam uygulamalarından yararlanarak ulaşmak için operasyonel plan ve süreçleri yaşama geçirmek.	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
6.2 Okulları dış çevrelerle birlikte ve onların içinde işleyen etkileşimli iç sistemler olarak görececek bir sistem perspektifi getirmek.	
6.3 Amaçlara ulaşmak için rolleri tanımlamak, işlevleri belirlemek, etkili bir görevlendirme yapmak ve güvenirliliğe(uygunluk, accountability) karar vermek için uygun yönetim teknikleri ve grup süreçlerini uygulamaya sokmak.	
6.4 Gerektiğinde değişiklikler yaparak ve yeni hareket aşamaları ekleyerek etkinliklerin gelişimini gözlemek ve değerlendirmek.	
7. Bireylerarası İlişkiler Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
7.1 Uygun bireylerarası becerileri kullanmak (örneğin, duyarlı davranmak, saygı ve ilgi göstermek, gereksinim ve kaygıları algılamak, incelik göstermek, tutarlı ve güvenilir bir tutum sergilemek gibi).	
7.2 Farklı durumlara uygun yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim kullanın.	
7.3 Uygun iletişim stratejilerini kullanın (örneğin, alıcıları tanıma, iletiye karar verme, ileti aktarma araçlarını seçme, alıcıların tepkilerini anlama, yanıt isteme gibi).	
7.4 Çok-kültürlülüğe aşinalığı, cinsiyete duyarlılığı ve ırk ve etnik kökene saygıyı artırmak.	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
8. Para Yönetimi ve Kaynakların Paylaştırılması Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
8.1 Okullar ve okul bölgelerinin parasal ve parasal olmayan ana kaynaklarını tanımak ve çözümlemek.	
8.2 Mali ve maddi varlıklar ile sermaye mal ve hizmetlerini, kaynakları bölge ve okul önceliklerini dikkate alarak paylaştıracak şekilde, bilmek ve yönetmek (<i>örneğin, mal, bina, araç, ulaşım ve yemek hizmetleri</i>).	
8.3 Okul bölgesi ve okul önceliklerinin yönünü belirlediği ve okul personeli ile toplumunu da içine alan verimli bir bütçe planlama süreci geliştirmek.	
8.4 Mali planlama, denetim, maliyet kontrolü, harcama muhasebesi ve nakit akış yönetimini içine alan bütçe yönetimi işlevlerini yerine getirmek.	
9. Teknoloji ve Bilgi Sistemleri Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
9.1 Müfredat ve öğretimi zenginleştirmek için teknoloji, bilişim ve bilgi sistemlerini kullanmak (<i>örneğin, BDE sistemleri, CD ROM sistemleri, on-line şebekeler, uzaktan öğrenim, etkileşimli video, gibi</i>).	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
9.2 Okul yönetimi ve iş akışı için halihazırdaki teknolojileri uygulamak ve değerlendirmek.	
9.3 Okul ve okul bölgesi teknoloji ve bilgi sistemleri için, bilgisayar donanımı ve yazılımı ile personel gelişimi hakkında bilinçli kararlar alarak, yeni teknolojilerin öğrenci çıktıları ve okul işlemleri üzerindeki etkilerini akılda tutarak uzun erimli planlar geliştirmek ve izlemek.	

ALAN IV: POLİTİK ve TOPLUMSAL LİDERLİK: Yasal yükümlülükler ve kanuni zorunluluklara uygun olarak davranmak, uygun politikalar geliştirmek ve uygulamak, düzenleyici standartlar uygulamak, politik karar ve hareketlerin etik etkilerinin farkında olmak, kamu politikasını öğrenci refahı ile ilişkilendirmek, okulları politik sistemler olarak düşünmek, vatandaşları ve hizmet sağlayan kuruluşları dahil etmek ve etkili personel iletişimi ve halkla ilişkiler programları geliştirmek için gereken bilgi, beceri ve nitelikler.

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
10. Toplum ve Medya ile İlişkiler Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
10.1 Toplum ve bölgenin güç yapılarını çözümlmek, fikir babalarını ve okul amaç ve programları ile olan ilişkilerini tanımak.	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
10.2 Topluma ve medyaya, okul bölgesi ve okulun vizyonunu, misyonunu ve önceliklerini aktarmak, bölge ve okulun öncelikleri ve programları için toplum desteğini sağlamak <i>(örneğin, iş ve sivil gruplar, komşu kuruluşlar, sosyal hizmet örgütleri, üst örgütler, destek grupları, üniversiteler ve din kurumları ile işbirliğine dayanan ilişkiler kurmak).</i>	
10.3 Toplumda yer alan çeşitli kültürel, etnik kökenli, ırklardan gruplar ve özel ilgi grupları ile etkili bir iletişim içinde olmak.	
10.4 Aileleri ve toplumu, uygun olan politika geliştirme, program planlama ve değerlendirme süreçlerine dahil etmek.	
10.5 Etkili ve etkileşimli bir personel iletişim planı ile halkla ilişkiler programı geliştirmek.	
10.6 Elektronik ve basılı haber medyasından etkili bir şekilde yararlanmak ve bunlara yanıt vermek.	
11. Eğitim Hukuku, Kamu Politikası ve Politik Sistemler Kurumun programı okul yöneticilerini aşağıdaki konularda bir anlayış geliştirecek ve uygulama gücü sergileyecek şekilde hazırlar :	
11.1 Eğitime yön veren federal ve eyalet düzeyinde anayasal, kanuni ve düzenleyici kurallar ile yargı kararları ile ilgili bilgiyi uygulamaya sokmak.	
11.2 Bir eğitim ortamında, kamu hukuku bilgisi ile sözleşme yükümlülükleri ve işlemlerini uygulamaya sokmak. <i>(örneğin, zarar yükümlülüğü, sözleşme yönetimi, resmi ön duruşmalar).</i>	

EK D – devam

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
11.3 Okul ortamını etkiledikçe, iç ve dış politik sistemlerin genel özelliklerini tanımlamak ve ilişkilendirmek.	
11.4 Federal, eyalet, bölge ve okul bölgesi politikalarının belirlenmesi, onanması, yürürlüğe konması ve değerlendirilmesi süreçlerinin betimlenmesi ile politika oluşturmada etkinlik sağlamak için stratejiler geliştirmek.	
11.5 Politika tercihler ve politik stratejilerin manevi ve ahlaki anlamlarına dayanan kararlar almak.	
11.6 Çağdaş fikir akımlarının ana felsefi ilkelerini irdelemek ve okul ortamı üzerindeki etkisini çözümlemek (<i>örneğin, eleştiri kuramı, feminizm, postyapısalcılık, tutuculuk gibi</i>).	
11.7 Yerel yönetim kurulları ile beraber çalışmayı mümkün kılan uygun işlem ve ilişkiler geliştirmek.	

ALAN V: STAJYERLİK: Stajyerlik, stratejik, öğretim, örgütsel ve kavramsal liderlik program standartlarının bir işyeri ortamına uygulanmasından kaynaklanan süreç ve ürün olarak tanımlanır. İlgili klinik çalışmalar ya da eğitim seminerleri aracılığı ile elde edilen bütüncü deneyimlerle bir araya geldiğinde ise, çıktı büyük ihtimalle çalışmakta olan okul liderleri için yararlı olan bilgi ve becerilerin kuvvetli bir bileşkesi olacaktır.

Stajyerlik , üniversite ve okul bölgesi personeli tarafından elbirliğiyle kredili saatler için planlanan ve yönlendirilen, geniş bir zaman dilimi içinde okullar ve okul bölgelerinde uygulanan ve farklı mekanlarda yaşanan çeşitli önemli deneyimleri içerir. Bu deneyimlerin stajyerlere, zaman içinde miktar ve zorluk bakımından ağırlaşan ve öğrenciler, personel, anne-babalar ve toplum liderlerinin katılımı ve doğrudan etkileşimini içeren önemli sorumluluklar getirmesi gerekir. İdeal olarak, bir stajyerliğin okulları etkileyen kurumlararası etkinliklere dahil olan sosyal hizmet örgütleri ile bazı çalışmalarını da kapsamı yerinde olur.

EK D – devam

Geçerli bir stajyerlik, tercihan iki ya da daha fazla mekanı ve çoklu kademeyi (ilköğretim, ortaöğretim gibi) içeren, altı aylık, tam zamanlı ve danışmanlı bir deneyimdir (veya eşdeğeri¹). İdeal stajyerlik, bir yıllık, tam zamanlı ve danışmanlı bir deneyimdir.

Üniversiteler ve okul bölgeleri, stajyerlik için bu program standartlarını destekleyen eyalet politikalarına ulaşmak yönünde işbirliği yapmalıdırlar. Maaşlı stajyerlik pozisyonlarını teşvik eden ve kolaylaştıran okul bölgesi, üniversite ve eyalet politikaları ve uygulamaları, stajyerlerin zengin çeşitli danışmanlı liderlik etkinlikleri ve karar alma sorumlulukları ile yönlendirilmelerine olanak tanır. Bu olanaklar, mesleki hazırlığın düzeyini artırır ve ülkenin okulları için kaliteli liderlik geliştirmek yönündeki ciddi kararlılığının sağlam bir kanıtı olur.

Program Standartları	Kanıt: Performans Verisi, Deneyimler ve Dersler
12. Stajyerlik Stajyerlik, işyerinde bilginin bütünleştirilmesi ve uygulanması için ve onbir rehber alanda tanımlanan becerilerin çalışılıp geliştirilmesi için önemli imkanlar sağlar. Bu yüzden, hazırlık programı:	
12.1 Üniversite ve okul bölgesi personeli tarafından elbirliği ile planlanan ve denetlenen ve çeşitli ortamlarda geniş bir zaman dilimi içinde edinilen gerçek okul-içi/bölge deneyimleri gerektirir.	
12.2 Uygun okul-içi/bölgesel deneyimlerle okul liderliğine hazırlanan bireylere yol gösteren rehber/klinik hocası gibi hareket eden okul liderleri ile ilişkiler kurar.	
12.3 Sosyal hizmet, özel ve/veya toplum örgütleri ile bağlar kurar.	

"NCATE Program Standards: Advanced Programs in Educational Leadership for Principals, Superintendents, Curriculum Directors, and Supervisors". National Policy Board for Educational Leadership Constituent Council. NCATE, 1995.

¹ Her biri üç aylık iki uzak stajyerlik ya da bir dört aylık stajyerlik ve her biri birer aylık iki alan uygulaması, bu eşitliğin örnekleri olabilir. Asıl beklenti, bir mekandan daha fazla yerde altı aylık gerçek, danışmanlı alan çalışmasıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**.Ankara: Pegem, 1996.
- _____. "Üç Rakamlı Yıldönümlerine Doğru," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 4, 16:387-383, Güz 1998.
- Altunya, Niyazi, "Eğitim Hakkı," **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 79-89, 1999.
- Anderson, Mark E. **Principals: How to Train, Recruit, Select, Induct, and Evaluate Leaders for America's Schools**. ERIC Clearinghouse on Educational Management College of Education: University of Oregon, 1991.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994 (1992,1988, 1986).
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem, 1995.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Türkiye Eğitim Sistemi**. İkinci Basım. Ankara: 1994 (1993).
- _____. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. İkinci Basım. Ankara: 1991 (1982).
- Binbaşıoğlu, Cavit, "Eski Milli Eğitim Bakanlarından Mustafa Necati'nin Türk Eğitim Tarihindeki Yeri," **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 118-121, 1999.
- Bonstingl, John Jay."Developing Young People's Qualities of Character for the 21st Century Working World," **Educational Viewpoints**. 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin bir Araştırma**. İkinci Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981.
- _____. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem, 1998.

- Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996.
- _____. "Eğitimde Küresel Kimlik," **Yeni Türkiye, 21. yy Özel Sayısı 1**. 4-19: 837-844, Ocak-Şubat 1998.
- Ceylan, Memduh. "Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 4, 16:485-502, Güz 1998.
- Covey, Stephen R. **Principle-Centered Leadership**. New York: Simon & Schuster, 1991.
- CCSSO Press Release. "Council of Chief State Officers Releases Standards Based Professional Development," <http://www.ccsso.org/pressrls.htm>, 01.01.2001.
- _____. Work in Progress: The Newsletter of ISLLC of the CCSSO. Vol.4, 1, www.ccsso.org/isllc, Feb. 1999
- Çağlar, Adil. "75. Yılında Cumhuriyet'in İlköğretim Birikimi," **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 125-144, 1999.
- Çelik, Vehbi. "Bilgi Toplumunun Eğitim Sistemi ve Geleceğe Yönelik Eğilimler," **Yeni Türkiye, 21. yy Özel Sayısı 1**. 4-19: 829-835, Ocak-Şubat 1998.
- _____. "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 4, 16:423-442, Güz 1998.
- Dağlı, Abidin. "İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 6, 23: 431-442, Yaz 2000.
- Dahlgaard, Jens J., Heine Zahll Larsen. "Leadership Profiles in Quality Management: A Danish Perspective," **Total Quality Management. Proceedings of the Second World Congress**, Great Britain, Haziran 1997.
- Delaware Department of Education. "The Delaware Administrator Standards." Delaware: Administrator Standards Advisory Committee, 1998.
- Eczacıbaşı, Şakir. **Bernard Shaw: Gülen Düşünceler**. 5. Basım. İstanbul: İyi Şeyler Yayıncılık, Özel Dizi 6, 1999.

Edmonson, J. B. , Joseph Roemer ve Francis L. Bacon. **The Administration Of The Modern Secondary School**. New York: The Macmillan Company, 1955.

Educational Leadership Constituent Council (ELCC). **Educational Leadership Program Standards**. <http://www.ncate.org.standard/programstds.htm>.

Educational Testing Service (ETS). "Test at a Glance: Educational Leadership: Administration & Supervision (0410)," <http://etsis1.ets.org/pub/tand1/0410.pdf>, 2000.

Ensari, Hoşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Ercan, Fuat. "1980'lerde Eğitim Sisteminin Yeniden Yapılanması: Küreselleşme ve Neoliberal Eğitim Politikaları", **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 23-37, 1999.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

_____. **Çağdaş Eğitim Sistemleri**. Dördüncü Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000 (1995).

Everard, K. B. ve Geoffrey Morris. **Effective School Management**. Third Edition. London: Palimpsest Book Production Ltd, 1996.

Gibson, L. James, John M. Ivancevich ve James H. Donnelly, Jr. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. Ninth Edition. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

Glasser, William. **Okulda Kaliteli Eğitim: Öğrencileri Baskısız Yönetmek**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Gümüşeli, Ali İlker. "İlköğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Boyutları." (Yayınlanmamış Araştırma Raporu), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996a.

_____. "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi." (Yayınlanmamış Araştırma Raporu), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996b.

Interstate School Leaders Licensure Consortium(ISLLC). **Standards for School Leaders**. Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO), 1996.

Jenkins, H. O. **Getting It Right, A Handbook For Successful School Leadership**. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1991.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Sekizinci baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

_____. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Dokuzuncu Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Karip, Emin, Kemal Köksal. "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 5, 18:193-207, Bahar 1999.

Keith, Z. Novella. "A Critical Perspective on Teacher Preparation in Urban Schools". **Educational Administration Quarterly**. Vol.32, 1 Kasım 1996.

Köksal, Bilge Anoba. **İstatistik**. Genişletilmiş 4ncü Baskı. İstanbul, 1995.

Larry, Lashway. "Visionary Leadership", **ERIC Digest**. 110, <http://eric.uoregon.edu>, Ocak 1997.

_____. "Ethical Leadership", **ERIC Digest**. 107, <http://eric.uoregon.edu>, Haziran 1996.

Maxwell, John C. **Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Milli Eğitim Bakanlığı. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı. **Milli Eğitim Sayısal Veriler 2000**. Ankara: 2000a.

_____. "Türkiye Cumhuriyeti Anayasası," <http://www.meb.gov.tr>, 2000b.

_____. " Milli Eğitim Temel Kanunu," <http://www.meb.gov.tr>, 2000c.

_____. "957 Sayılı Devlet Memurları Kanunu," <http://www.meb.gov.tr>, 2000d.

_____. "Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun," <http://www.meb.gov.tr>, 2000e.

_____. "İlköğretim ve Eğitim Kanunu," <http://www.meb.gov.tr>, 2000f.

- _____. "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği," <http://www.meb.gov.tr>, 2000g.
- _____. "İlköğretim Genel Müdürlüğü Yönergesi," <http://www.meb.gov.tr>, 2000h.
- _____. " Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik," <http://www.meb.gov.tr>, 2000i.
- _____. "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik," <http://www.meb.gov.tr>, 2000j.
- _____. " Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik," <http://www.meb.gov.tr>, 2000k.
- _____. "2000 Yılında Milli Eğitim, Bölüm V: Eğitimde Nitel Değişmeler," <http://www.meb.gov.tr>, 2000l.
- _____. "2000 Yılında Milli Eğitim, Bölüm VII: Eğitim Yönetimi ve Denetimi," <http://www.meb.gov.tr>, 2000m.
- _____. "2000 Yılında Milli Eğitim, Bölüm XI: Eğitimde Hedefler," <http://www.meb.gov.tr>, 2000n.
- National Center for Education Statistics (NCES). "Teacher Quality; Teacher Trends," **NCES Fast Facts**. <http://www.nces.org>, 2001.
- National Policy Board for Educational Leadership Constituent Council (NCATE). **NCATE Program Standards: Advanced Programs in Educational Leadership for Principals, Superintendents, Curriculum Directors, and Supervisors**. <http://www.ncate.org>, 2001.
- ÖSYM (Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi). **Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu**. Ankara: 2000.
- Pehlivan, İnayet. "Cincinnati Üniversitesi Yönetici Yetiştirme Akademisi: Okul Müdürü Yetiştirmede Farklı bir Yaklaşım," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 3,1: 83-94, Kış 1997.

- Rosen, Robert H., Paul B. Brown. **Leading People, Transforming Business from the Inside Out**. New York: Viking, 1996.
- Saraçbaşı, M. Ertuğrul(der.). **Damıtılmış Sözcükler**. Üçüncü Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2001.
- School Leadership for the 21st Century Initiative. **Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalship**. A Report of the Task Force on the Principalship. Washington D.C.: The Institute for Educational Leadership (IEL), <http://www.iel.org.principal.pdf>, Ekim 2000.
- Spring, Joel. **Özgür Eğitim**. İngilizce'den çeviren: Ayşen Ekmekçi. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1991.
- Stevenson, Harold W. & Roberta Nerison-Low. **To Sum It Up: Case Studies of Education in Germany, Japan and the United States**. U.S. Department of Education, National Institute on Student Achievement, Curriculum, and Assessment Office of Educational Research and Improvement, <http://www.ed.gov/offices/OERI/SAI>, 1998.
- Şahin, Ali Akber. "İlköğretim Müdürlerinin Yeterlikleri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 6,22: 243-260, Bahar 2000.
- Şimşek, Hasan. **Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Tanrıöğen, Abdurrahman. "Öğretimin Denetimine Yönelik Bir Model: Yönlendirilmiş Yoğun Denetim," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 2,4: 111-121, Güz 1996.
- Tezcan, Mahmut. "Gelecekte Eğitim(21. yüzyılın Okulları Üzerine)," **Yeni Türkiye, 21. yy Özel Sayısı 1**. 4-19: 821-828, Ocak-Şubat 1998.
- The Council of Chief State School Officers (CCSSO). **The 2000 Council Priority: Leadership for Learning in the 21st Century**. Washington D.C.: CCSSO, <http://www.ccsso.org>, 2000.
- Toklucu, Ekrem. "Yönetici Seçme Sınavları," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 6,22: 313-323, Bahar 2000.
- Töremen, Fatih. "Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 6,22: 313-323, Bahar 2000.

- Türk Dil Kurumu. **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981.
- Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999.
- Ünal, Işıl, Seçkin Özsoy, "Modern Türkiye'nin Sisypheos Miti: 'Eğitimde Fırsat Eşitliği,'" **75 Yılda Eğitim**, Bilanço '98 Yayın Dizisi. Der.: Fatma Gök. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 39-72, 1999.
- Wilson, C. David ve Robert H. Rosenfeld. **Managing Organizations, Text, Readings and Cases**. Londra: The McGraw-Hill Companies, 1997.
- Wooster, Martin Morse. "First Principals," **Policy Review**. 57: 54-56, Summer 1991, <http://globalugw14.global.epnet.com/egost.asp>.



