

T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

81475

ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİ İLE DEVLET OKULLARI MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ YETERLİK DÜZEYİ ARASINDAKİ FARKLAR

81475

Eğitim Bilimleri

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa BAHAR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ALIÇ

İstanbul, 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı genel ve özel liselerde görev yapan müdürlerin gösterdiği liderlik davranışlarının hangi alanlarda farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın sonuca ulaşmasında katkı sahibi olanlara teşekkür ederim. Araştırmamın her aşamasında, akademik ve teorik konuların hazırlanmasında rehberlik eden başta danışman öğretim üyesi Prof. Dr. Mehmet Aliç Bey'e ve teorik içeriğin açıklığa kavuşmasında konuya yakınlığı ile yardımcı olan Doç Dr. Ali İlker Gümüşeli Bey'e, ayrıca tez hazırlama konusunda deneyimlerinden yararlandığım Yard. Doç. Dr. Sevinç Peker'e teşekkür ederim.

Istanbul, Haziran 1999

Mustafa Bahar



81475

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
TABLOLAR LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
SUMMARY .....	x
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ .....	1
Problem .....	1
Problem Cümlesi .....	15
Alt Problemler .....	16
Amaç .....	16
Sayıtlar .....	17
Sınırlıklar .....	17
Araştırmanın Önemi .....	18
Tanımlar .....	19
BÖLÜM II .....	20
İLGİLİ KAYNAKLAR .....	20
Liderlik Davranışının Boyutları ile İlgili Araştırmalar .....	20
Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar .....	20
Dışarıda Yapılmış Araştırmalar .....	22
Liderlik ve Yönetme Yolları ile İlgili Araştırmalar .....	22
Sorun Çözme ve Karar Verme Yaklaşımları ile İlgili Araştırmalar .....	23
Öğrenme boyutu ile İlgili Araştırmalar .....	24
Yapısal Durumlar ile İlgili Araştırmalar .....	25

Çevre ile İlişkiler Konusundaki Araştırmalar .....	25
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>28</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>28</b>
Araştırma Modeli .....	28
Evren ve Örneklemi .....	28
Verilerin Toplanması .....	29
Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği .....	30
Anketin Uygulanması .....	29
Verilerin Çözömlenmesi .....	30
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>31</b>
<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>31</b>
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	31
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	36
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	40
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	44
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	48
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>52</b>
<b>SONUÇ, YARGI VE ÖNERİLER .....</b>	<b>52</b>
Sonuç .....	52
Yargı .....	52
Öneriler .....	53
Uygulamacılar İçin Öneriler .....	54
Birinci Boyuta İlişkin Öneriler .....	54
Sorun Çözme ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Öneriler .....	56
Öğrenme Boyutuna İlişkin Öneriler .....	57
Yapısal Durumlar Boyutuna İlişkin Öneriler .....	59
Çevre İle İlişkiler Boyutuna İlişkin Öneriler .....	60
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	60
Liderlik ve Yönetme Yolları İçin Öneriler .....	60
Sorun Çözme ve Karar Verme İle İlgili Öneriler .....	61
Öğrenme Boyutu İle İlgili Öneriler .....	62
Yapısal Durumlar İle İlgili Öneriler .....	62

Çevre İle İlişkiler Boyutu İle İlgili Öneriler .....	63
KAYNAKÇA .....	64
EKLER .....	67



## TABLolar LİSTESİ

TABLO	Sayfa
1 OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK VE YÖNETME BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI AÇISINDAN RESMİ VE ÖZEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI .....	31
2 SORUN ÇÖZME VE KARAR VERME BOYUTUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI .....	37
3 ÖĞRENME İLE İLGİLİ BOYUTA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI .....	40
4 YAPISAL DURUMLARA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI .....	45
5 ÇEVRE İLE İLİŞKİLER BOYUTUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI .....	48
6 BURHAN FELEK LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	71
7 BEYLERBEYİ LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	72
8 CUMHURİYET LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	73
9 HALİDE EDİP ADIVAR LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	74
10 ÖZEL HEKİMOĞLU LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	75
11 ÖZEL BELDE LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	76
12 ÖZEL KASIMOĞLU LİSESİ VERİLEN CEVAPLAR TOPLAMI .....	77
13 ÖZEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 1. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	78

14	GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 1. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	78
15	ÖZEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 2. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	80
16	GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 2. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	80
17	ÖZEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 3. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	82
18	GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 3. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	82
19	ÖZEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 4. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	84
20	GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 4. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	84
21	ÖZEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 5. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	86
22	GENEL LİSELERDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN 5. BOYUTA VERDİĞİ CEVAPLARIN SAYILARI .....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	YÖNETME BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ BOYUTA İLİŞKİN ORTALAMALAR GÖSTERGESİ	79
2	SORUN ÇÖZME VE KARAR VERME BOYUTUNA İLİŞKİN ORTALAMALAR GÖSTERGESİ	81
3	ÖĞRENME BOYUTUNA İLİŞKİN ORTALAMALAR GÖSTERGE	83
4	YAPISAL DURUMLARA İLİŞKİN ORTALAMALAR GÖSTERGESİ	85
5	ÇEVRE İLE İLİŞKİLER BOYUTUNA İLİŞKİN ORTALAMALAR GÖSTERGESİ	87



## ÖZET

Türkiye’de eğitimi geliştirme amacıyla yapılan çalışmaların büyük bir kısmı okullardaki fiziksel koşulları iyileştirme yönünde yapılmıştır. Özellikle de bu alandaki çalışmalar, alanda yapılmış etraflı araştırmalara dayanmadığından ve politik yaklaşımlar sergilediğinden getirilen çözümler sonuca götürücü olmamıştır. LIMME Projesi, bilgisayarlı eğitim projesi bunlardan sadece ikisidir.

Halbuki özellikle gelişmiş ülkelerde eğitim konusundaki çalışma ve yatırımlar Türkiye’den farklı olarak büyük araştırmalar sonucunda ve uzman kişiler tarafından uygulamaya konulmuştur.

Eğitim alanındaki çalışmalar okullarda verimi artırmaya yönelik olarak etkililik üzerinde yoğunlaşmıştır. Etkililik konusundaki araştırmalar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin Japonya’da verimi artırmak için öğretmenlere vurgu yapılırken Amerika’da yönetime vurgu yapılmaktadır. Buna paralel olarak Amerika’da bu konuda öğretim liderliği ile ilgili çalışmaların başlangıcı 1960'lara kadar gitmektedir. Merkezi otoritenin güçlü olduğu Türkiye’de de eğitim alanındaki başarılar bu konularda ilerleme sağlamak ile mümkün olabilecektir.

Eğitim yönetimi ve daha dar anlamda öğretim liderliği Türkiye’nin araştırma ihtiyacı duyduğu önemli konular arasındadır. Türkiye’de her yerde olduğu gibi başarılı uygulamalar okullarda da söz konusudur. Özellikle de özel okullar öğretim başarısı konusunda devlet okullarından daha öndedirler. Bu uygulamaların niçin başarılı oldukları, hangi kriterlere, öğelere dayanarak başarılarını artırdıkları araştırılan önemli konular arasındadır.

Okullar arasındaki başarı farklılıklarının okul müdürlerine bakan yönleri ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu, hatta bu konuda karşılaştırmalı bir

araştırmanın yokluğu YÖK dökümantasyon merkezindeki verilerden de anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın genel amacı okul müdürlerinin liderlik davranışlarının görev yaptıkları yerlerde ne derece etkili kabul edildiğini ortaya koymaktır. Özel anlamda ise özel okullarda görev yapan müdürler ile resmi okullarda görev yapan müdürlerin gösterdikleri liderlik davranışlarının eldeki kriterlere göre etkililik farklılıkları araştırılmaktadır. Bu amaca ulaşmak için beş boyuttan oluşan, Lynn J. Stinette, Kent Peterson ve Madison ve Philip Hallinger tarafından hazırlanmış olan ve "leadership checklist" olarak adlandırılan liderlik yeterlik tutum ölçerinin Türkiye'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik ve yönetme biçimleri, sorun çözme ve karar verme yolları, öğrenme ile ilgili konular, yapısal durumlar ve çevre ile ilişkiler boyutlarında müdürlerin liderlik davranışlarını ne derece yerine getirdikleri öğretmenleri tarafından değerlendirilmiştir. Özel okul müdürleri ve devlet lisesi müdürleri arasında farklılıklar olup olmadığı cevap aranan temel soru olmuştur.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Üsküdar İlçesi'nde yer alan 21 devlet lisesi ve 19 özel okul oluşturmuştur. Bu okullar arasından 4 devlet lisesi ve 3 özel okul oransız örnekleme yoluyla örnekleme alınmıştır. Veriler, örnekleme oluşturan 7 okulda görev yapan 47 devlet lisesi ve 51 özel lise öğretmenine anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda beş boyutta da özel lise öğretmenlerinin devlet lisesi öğretmenlerine göre müdürlerinin liderlik davranışlarında daha etkili olduklarını belirttikleri ortaya çıkarılmıştır.

## SUMMARY

Many of the studies made to improve the standards of education in Turkey have been made to achieve better physical facilities in schools. And as the work done didn't rely on especially to the studies done thoroughly on the subject, and as they reflected the political choices of the politicians, the solutions provided were not concluding. LIMME Project and Computer Assisted Learning are two of those decisions.

Whereas especially in the developed countries investments and developments in education have been implemented after diverse and intense studies by the authorities and experts of those fields.

Works in education have been made intensively on effectiveness to increase efficiency . Studies on efficiency vary from country to country. For example, there is emphasis on teachers in Japan. However educational administration is paid attention in the United States. Parallel to this, studies on instructional leadership go back to the 1960's in the United States. Success in Turkish educational system will depend on the studies made on educational administration and leadership where the central authority is much stronger.

Educational administration and particularly instructional leadership are among the main subjects Turkey needs to be investigated in. As everywhere applications of successful school environments exist. Especially private schools are far better than state schools in instructional achievement. What increases the success, what the criteria are and why they are successful are among the main subjects that are being investigated.

That the research about differences of success in schools and their aspects related with the principals is limited can easily be understood by looking at the information provided by the YÖK Documentation Center. In a broader

respect this research's aim is to reveal to what extent the leadership practices of the principals are regarded as effective. While in a narrower respect, the research aims to investigate to what extent the difference of effectiveness in instructional leadership in state and private school principals is. To achieve this, the adapted version of the checklist, which has five dimensions, prepared by Lynn J. Stinette, Kent Peterson and Medison and Philip Hallinger has been used. Ways of Leading and Managing, Approaches to Problem Solving and Decision Making, Learning, Structural Conditions, Relating to Community were the dimensions the teachers evaluated their principal's leadership practices in.

Survey method was used in the research. The population studied consisted of 21 state and 19 private secondary schools in Üsküdar Province. Among these schools 4 state and 3 private schools were chosen as the samples. The data was achieved by applying the survey to the 47 state school teachers and 51 private school teachers.

As a result of the research it was found out that in all five dimensions teachers of the private schools thought highly of their principals' leadership practices more than that of the state schools' teachers. And the difference was remarkable.

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, sınırlılıklar ve araştırmanın önemi verilmiştir.

#### Problem

Eğitim alanındaki gelişmeler diğer alanlardaki kadar hızlı olmamıştır. Bunun en önemli nedeni eğitimin ekonomik bir getiriye sahip olmaması, çıktılarının uzun dönemde elde edilmesidir. Bu alanda gelişmelerin yavaş olması eğitime bağlı bütün alanları olumsuz yönde etkilenmiştir. Böyle olunca da çözüme katkıda bulunmak için başka alanlardaki gelişmeler eğitime uyarlanmaya çalışılmış, çoğunda eğitime yeterli katkı sağlanamamıştır. Eğitim de bu yönünden dolayı devletlerin gözetiminde gelişme olanağı bulabilmiştir. Devletin ödenek ayırmakta zorlandığı durumlarda da eğitim ihmal edilen alanların başında gelmiştir.

Yönetim sistemlerinde totaliterlikten demokratikliğe doğru zamana bağlı değişimler olduğu gibi eğitim alanında da bunların yansımaları görülmüş, okul müdürlerinin görevleri disiplini sağlama, hiyerarşiyi koruma, okulu koruma gibi görevlerden okulu geliştirme, iyileştirme görevlerine doğru değişimler geçirmiştir. Önceleri korumacılık en iyi yöntem gibi görülürken zamanla bunun yetersizliği ve insan yetiştirmede meydana getirdiği olumsuzluklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca okulun yetiştirdiği elemanların dış çevrede başarılı olabilmeleri onların içine girdikleri ortamda rahat ve verimli çalışabilmeleri ile doğru orantılı olduğundan okul, çevre ve gelişmelere uyum sağlayacak bireyler yetiştirmek durumunda kalmıştır.

Türkiye’de eğitim yönetimi konusu yeterli öneme sahip olamamıştır. Yabancı uzman raporlarında yer bulan yönetim konularının uygulaması oldukça geç başlamıştır (Akkutay, 1996). İlk olarak 1964 yılında Ankara Üniversitesi bünyesinde kurulan Eğitim Fakültesi’nin daha sonra 2908 sayılı yasa ile Eğitim Bilimleri Fakültesi’ne dönüşmesiyle “Eğitim Yönetimi ve Planlaması” bölümü açılmıştır (Binbaşıoğlu, 1995). Bununla birlikte yine de okullardan birinci derecede sorumlu durumda olan müdürlerin eğitimi ile ilgili çalışmalar yetersiz kalmış, bütün müdürleri seminer benzeri geliştirme programlarından yararlandırmak mümkün olmamıştır.

Yönetim ile ilgili çalışmalar özellikle şuralarda yerini bulmuş fakat uygulamaları gecikmiştir. Örneğin on beşinci Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dökümanı’nda yönetimin bilimin temel bir ilkesi olduğu belirtilmiş şu öneriler yer almıştır:

- Eğitim yöneticiliği meslek haline getirilmeli,
- Eğitim yöneticiliği öğretmenlik tecrübesine dayandırılmalı
- Eğitim yöneticisi yüksek lisans ile yetiştirilmeli
- Eğitim kurumlarından ve insan kaynaklarından tam kapasite yararlanabilecek bir sistem oluşturulmalı
- Yönetime öğrenci, öğretmen, veli ve çevre katılımı sağlanmalıdır.

Türkiye’de eğitim yönetiminin meslek haline getirilmesi tartışılırken aynı sıralarda Amerika’da öğretim liderliği eğitimin gündemine girmiştir.

Yönetimin bir boyutu olarak da liderlik eğitimin içinde yerini almıştır. Yönetici davranışlarının istenilen verim ve davranışları elde etmeye yeterli olmamasına bağlı olarak yeni arayışlara girilmiş ve yöneticilerin liderlik davranışları incelenmeye başlanmıştır.

Liderin kişilik özellikleri değil, toplumsal bir ortamda, bir sistem içindeki lider davranışı, liderlik araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu anlayışta liderlik, toplumsal bir sistem içinde bulunan bir bireyin aynı sistem

içinde bulunan bir başka bireyi, kendi gönüllü işbirliği ile etkilemesi olarak kabul edilmektedir (Aydın, 1994). Bununla birlikte liderlik için ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır. Kotter'e göre lider tanımını yapmak zordur: Yönetimden farklı olarak liderlik için gerekli şartlar duruma özgüdür ve geliştirmesi zaman alan işlerle doludur. Bu yüzden birçok kimse profesyonel lider kavramını öne sürememiştir (Kotter, 1988). Her ne kadar liderin tanımını yapmak zor olsa da belirgin bazı özelliklere sahip olmaları gerektiğinden bu niteliklerle bağlantılı olarak genel bir tanıma ulaşılabilir.

İlk olarak liderlik yaklaşımları daha çok birey merkezli olmuş ve o zamanların bilimsel yaklaşımları ile paralel olarak liderlik genetik veya bireye özgü yeteneklerin iyi kullanılması ile anılmıştır. Durum böyle olunca lider nasıl olunur ile ilgilenilmemiş, liderlerin niteliklerinin tanımlanmasına çalışılmıştır.

Daha sonraları yapılan araştırmalarda 1948 yılında Stogdill kişilik özellikleri ve liderlik ilişkileri üzerinde yapılan araştırmaları taramış ve liderlik ile bireysel niteliklerin sistematik olarak ilişkili olduğunu gösteren kanıtların sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca liderin sergileyeceği davranışların durum tarafından belirlendiğini belirlemiştir. Üçüncü olarak lider konumunda bulunan bir kişinin grubundaki diğer üyelerden zeka, eğitim, katılım gibi konularda üstün olması gerekmektedir. Dördüncü olarak da işbirliğine yatkınlık, ısrarlılık, durumu iyi kavrama, sezinleme gibi konularda belli düzeyde önde bulunmasıdır (Aydın, 1994). Halbuki daha sonra elde edilen araştırma sonuçları kişilik özelliklerinin lideri belirlemediğini ortaya koymuştur.

Bu bilgiler ışığında daha sonraları birçok kuram üzerinde çalışılmıştır. Kaya'ya göre liderlik kuramları genel olarak özelliklere ağırlık veren kuramlar, karşılıklı etkileşim kuramı, lideri zaman yaratır yaklaşımı, liderlik seçiminde takas yaklaşımı şeklinde gruplanmıştır. Alıç'a göre liderlik kuramları özelliklere ağırlık veren kuramlar, etkileşim liderlik kuramı, liderlikte ortam kuramı ve davranışçı liderlik kuramı olmak üzere dörde ayrılmıştır. Kuramlardan en belirgin olanları değişim, durumsallık kuramları ve Reddin'in 3D kuramıdır.

Homans tarafından geliştirilen değişim kuramı maliyet, ödöl, sonuç ve karşılaştırma kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır. Yapılması gereken bir davranıştan önce birey elde edeceği ödülü düşünür ve getirisi götürüsünden (maliyet) daha fazla ise bu konuda adım atar-liderlik gösterir.

Duruma Bağımlılık Kuramları, liderin grupla ilişkilerinde izlemesi gereken yollarla ilgilenir. Temelde evrensel ve her yerde aynı şekilde izlenecek bir liderlik türü olmadığından hareketle ortaya çıkarılmış kuramlardır. Böyle olunca her durum kendine özgü yollarla ele alınır, çözüme ulaştırılmaya çalışılır. Çoğu durumda bu kuramları izlemek diğerlerine göre daha avantajlı olmaktadır. İnsanların içinde buldukları örgütler aynı tiplerde olsalar bile değişik yerlere göre oranın rengini almakta ve böylece aynı yapı ve hedefe sahip bir örgüt farklı liderlik özellikleri gerektirmektedir.

Reddin'den önce liderlik iki boyutlu olarak alınmış ancak daha sonra Reddin var olan bu ilişki ve görev boyutlarına etkililik boyutunu da eklemiştir. Reddin, eldeki yetkilerin kullanım derecesini de işin içine katmış ve bu yükümlülükleri derecelendirmiştir: (1) düşük görev-düşük ilişki, (2) düşük görev-yüksek ilişki, (3) yüksek görev-düşük ilişki ve yüksek görev-yüksek ilişkidir (Aydın, 1994).

Daha sonra ortaya konan durumsallık kuramı önemli bir sorunu açıklığa kavuşturur. Bu sorun, liderlerin, genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılamaları ve sürekli onları yönlendirme gereği duymalarıdır. İzleyenleri yetiştirmeyen ve gelişimlerine katkıda bulunmayan bir liderin yüksek nitelikte etkilemeye ulaşması düşünülemez (Aydın, 1994).

Bu liderlik teorilerine uygun olarak konunun uzmanları kendilerindeki değişik alanlara yatkınlıklarına paralel olarak tanımlar ve bir lider veya yöneticide olması gereken nitelikler geliştirmişlerdir.

Yönetici ve liderlerin nitelikleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar ile ilgili olarak herhangi bir uzlaşmaya varmak mümkün olmamıştır. Bununla birlikte



ortak bazı noktalar olması kaçınılmazdır. Bunlar arasında alt ile iyi ilişkiler, öğretimi düzenleme, örgütsel gelişim, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, öğrenci başarısını izleme, çevreyi okulun gelişimine katkı yapmaya teşvik etme ve yapıyı koruma gibi görevler sayılabilir.

Liderin en önemli işlevlerinden biri örnek, model olarak öğrenmeyi teşvik etmedir. Eğer lider çevreden bir şeyler öğrenen biri görünümünde olursa onun işgörenleri de onu takip edecektir. Lider ve örgüt, yeni şeyler keşfetme yolunda karmaşık ve değişen bir çevrede etkili olmayı öğrenerek birbirini besler (Bennis and Nanus, 1985).

Beklentileri gerçekleştirmede öğretim lideri bir numaralı sorumludur. Önder kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve bunları ortak amaçları gerçekleştirmek için nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir. Önder tıpkı iyi bir satranç oyuncusu gibi davranmak zorundadır. Satranç taşları gibi her izleyenin kendine özgü gücü, eylem sınırı ve bir değeri vardır. Önder her izleyicisini doğru zamanda, doğru yerde ve doğru düzeyde eyleme geçirerek değerlendirebilmelidir (Başaran, 1994).

Bilginin paylaşılması ve bireysel amaçların örgüt amaçları ile birleştirilmesini doğuracak düzenlemeler ve yeni değerler yine teşvik edilmelidir (Bennis and Nanus, 1985).

Clemmer tarafından hizmet ve kalitenin artırılması için belirlenen ölçütler eğitim alanda da geçerliliklerinin korumaktadırlar. Bunlar müşteri tatmin ölçütleri, süreç ölçütleri, ürün ölçütleri, proje ölçütleri, maliyet, kalite artırım süreci ve işaret koymadır. Bunlar eğitim alanına uygulandığında bu ölçütlere verilmesi gereken değerler değişmektedir. Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken bir şey basitliğin sürekli korunmasıdır. Bundan anlaşılması gereken, bu süreçleri amaç haline getirmemek, her şeyi onlara göre ayarlamamaktır.

Yönetici ve lider davranışları arasındaki farklar ise genel olarak şöyledir. (1) Yönetici idare eder, lider yenilik yapar. (2) Yönetici olaylara dar açıdan bakar lider ise geniş açıdan bakar. (3) Yönetici nasıl ne zaman soruları ile, lider ise niçin soruları ile uğraşır. (4) Yönetici statükoyu korur, lider ise onunla mücadele eder. (5) Yönetici yaptığı şeyi doğru yapar lider ise doğru şeyler yapar.

Öğretim liderliğinin ortaya çıkması devletin okulları geliştirme düşüncesine bağlıdır. Hallinger'e göre 1950'li yıllarda müdürler sadece okulu yöneten yöneticiler olarak görülüyorlardı. 1960'larda okullaşmanın şehirlerde yaygınlaşması ile müdürler alt düzeyde bürokratlar olarak anılmaya başladılar, yani büyük ölçekli politikalarda bile en temel kişiler olarak sorunları halleden kişiler konumundaydılar. 1960'lar ve 1970'lerin başlarında programa verilen ağırlığın artması-artan beklentiler-ile "değişimin aracıları" haline geldiler. "A Nation At Risk" (Bir Ulus Tehlikede)'nin yayınlanması ile okullarda geniş çaplı bir iyileştirme ihtiyacının varlığı anlaşıldı. Okul ve sınıf etkililiği araştırmaları okuldaki değişikliklerin uygulanabilmesi için bir numaralı kişinin müdür olduğunu ortaya koydu. Bu iki araştırma akımı önceki rollerinin yanında müdürleri yeni ve genişletilmiş "öğretim liderleri" rolünü kabul etmeye zorladı (Lockwood, 1997). Artık müdürler öğrenci başarısını destekleyen koşulları oluşturmada anahtar konumundaydılar. Bu, müdürlerin liderlik davranışlarını arka plandan ön plana çıkardı.

Hallinger bu dönüşümün önemli olduğunu savunmaktadır. Müdürler yüksek beklentilerle birlikte sorumluluklarının ağırlığı ve çeşitliliği karşısında zorlanmaya başladılar. Okul sistemleri, bölgeler ve devletin eğitim birimleri müdürleri gereken bilgilerle donatmak için harekete geçtiler (Lockwood, 1997).

Öğretim liderliği ile ilgili birçok tanım geliştirilmiş ve davranışların belirlenmesi amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Mc Evan bu tanımların bir kısmını şu şekilde belirtmektedir.

“Öğretim lideri öğretme ve öğrenmeyle beslenen ve onlarla uyuyan, sürekli olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretimi nasıl organize edeceğini düşünen kimsedir.”

“Öğretim lideri belirli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi sahibi, risk üstlenen, insanlık becerileri yeterli, sınırsız enerjiye sahip kişidir.” (Mc Evan, 1994).

Bu tanımlardan yola çıkarak liderlerden beklenen davranışlar kolaylıkla anlaşılabilir. Önder kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve bunları ortak amaçları gerçekleştirmek için nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir. Önder tıpkı iyi bir satranç oyuncusu gibi davranmak zorundadır. Satranç taşları gibi her izleyenin kendine özgü gücü, eylem sınırı ve bir değeri vardır. Önder her izleyicisini doğru zamanda, doğru yerde ve doğru düzeyde eyleme geçirerek değerlendirebilmelidir (Başaran, 1994). Öğretim kurumunun akademik düzeyinin yüksek olması veya en azından beklenenin altında olmaması öğretim liderinin görevlerindedir. Beklentilerin bir kısmı Milli Eğitim tarafından belirlenen eğitim amaçlarıdır. Varış'a göre, amaçlar gerek topluma gerekse bireye geliştirici unsur getirmek durumundadır. Birey amaçların işaret ettiği davranışları edinmek suretiyle toplumun gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda amaçlarla sistemin öğeleri arasında ilişki vardır. Sistemin başarısı bu ilişkinin olumluluk düzeyi ile ilgilidir (Teyfur, 1995). Okul müdürü, Milli Eğitimin ve okulun amaçlarını birleştirip etkinliklerini ona göre düzenlemelidir.

Her ne kadar hedef davranışlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlense de bunlar soyut oldukları için gerçekleştirilip gerçekleştirilmediklerini belirlemek güçtür. Böyle olunca ulaşılabilecek hedefleri net bir şekilde belirlemek okul yönetimine kalmaktadır. Bu hedefler okulun yapısına, bulunduğu yere göre değişiklik gösterebilir.

Açıkça tanımlanmış yüksek standartların, öğrenmeyi artırmak için gerekli olan yüksek beklentileri kuvvetlendirdiği belirlenmiştir. Başarılı ve daha az başarılı okulları karşılaştıran bir araştırma, başarılı okulların bir üst sınıfa

geçmek için öğrencilerin önceden tanımlanmış bilgi ve beceriler grubundaki davranışları kazanmış olmalarını önkoşul olarak kabul etme eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Okul için yüksek beklentileri ya da ölçünleri geliştirme ve uygulama biçimleri okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısından ve dolayısıyla çevrenin okuldan beklentilerinden etkilenebilir. Bazı yerlerde okul müdürlerinin bu konudaki görevi yüksek beklentileri ve ölçünleri oluşturmayı içerirken başka yerlerde varolan beklentileri, ölçünleri koruma ve geliştirme söz konusudur. Ancak her iki durumda da öğretim lideri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, ve diğer kurumlarla iletişim içinde olmak zorundadır (Gümüşeli, 1996).

Bunları yaparken her okulun yapısının kendisine uygun tutumlar gerektirdiğini bilmek zorunludur. Durum böyle olunca öğretim liderleri de okulda başarıyı artıracak şartları oluşturmak, bu etkenleri ortaya çıkarmak ve artırmakla yükümlüdürler. Bu şartlar çevre, öğrenci alımında özen gösterme, öğrencilerin başarı durumlarının sürekli takipçisi olma, onların başarılı olması için gerekli sağlıklı, rahat ve uyumlu ortamı sağlama gibi çok çeşitli şartlardan oluşur ve okulun bulunduğu yere göre değişir.

Öğretim lideri çalışmalar yaparken üç şeye dikkat etmelidir:

1. Çevre, personel ve öğrenci yönetimi
2. Çevre, personel ve öğrenci iletişimini eksiksiz sağlama
3. Değerlendirme, dönüt ve yenilik sağlama

Okulun gelişimini sağlamayı Marks, Stoops ve Stoops beş aşamada incelemişlerdir:

1. Aşama: İlişkiler kurma
2. Aşama: Gereksinimlerin belirlenmesi
3. Aşama: Strateji ve araç geliştirme-eylem aşaması
4. Aşama: Dönüt aşaması
5. Aşama: Değerlendirme ve yenileme aşamasıdır. Değerlendirme okulun edimini artırmada en önemli öğelerden biridir.

Öğrencilerin başarısı aslında verilen eğitime bir dönüştür. Bu dönütün anlamlılığı dış kriterlere göre olduğunda çok daha belirgindir. Bu kriterler Türk Eğitim Sistemi'nde spor alanında, üniversite başarısında ve okullar arasında yapılan yarışmalarda ortaya çıkmaktadır. Öğretim lideri, öneminden dolayı en önemli kriter olarak üniversite başarısını kabul eder. Fakat bir okulun başarısı sadece bunlarla sınırlı değildir.

Öğretim liderlerinin düzeyleri okulun gelişimini direkt etkilediğinden kendilerinde bulunması gereken ileriye dönük bazı yeterlik ya da beklentiler olmalıdır. Batten bunu Beklentsel Büyüme Siberetik Dairesi olarak adlandırmıştır. Bunun merkezinde lider vardır. Burada bir liderde olması gereken yeterlik ve beklentiler şu şekilde belirtilmiştir. Bu davranışlara öğretim liderliği açısından da bakılabilir.

1. Öğretim lideri kendisinden ne bekleyebileceğini ve ne beklemesi gerektiğini bilmelidir.
2. Bütün olasılıkları göz önüne almayı bilmelidir.
3. Hayal ettiği amaçların özel, belirgin parçalarını belirlemelidir.
4. Ne, nerede, nasıl, kim, niçin, neyin niçini olmak ve yapmak istediğine karar vermesine yardımcı olacak çalışma planını hazırlamalıdır.
5. Amaçların ne kadar iyi elde edilebileceğine, edilmesi gerektiğine, kısacası standartlara karar vermelidir.
6. Hayat takvimi geliştirip, programlamalı ve öncelikler belirlemelidir.
7. Düşünce ve becerilerini bir iş disiplini içinde uygulamalıdır.
8. Kendisine, başkalarına ve üstün gücüne inanmalı ve aksi kanıtlanmadıkça başkalarının doğru olduğuna inanmalıdır.
9. Ümit edip tecrübesine güvenmelidir.
10. Paylaşma, koruma ve affetme, büyüme, değişim ve yerine getirmenin kesin garantisi olmalıdır.
11. Hayatı yaşayıp, merak etmeli, araştırmalı, beğenip eğlenmelidir.
12. Duygusal savunmalardan uzak durmalı ve incinmemelidir.

13. Kendisine soru sormayı bilmelidir. Bu belki de dairenin diğer kısımlarını da en iyi ifade etme şeklidir (Batten, 1989).

Yukarıda verilen ve öğretim liderlerinin kendilerini başarılı kılmaları için gereken özellikler her müdürün personeli ve dışarıyla olan ilişkisinde önemli bir yer tutmaktadır. Her ne kadar müdürler bu tür davranış özelliklerine dikkat etseler de araştırmaların sonuçlarından işgörenlerin müdürlerini böyle görmedikleri anlaşılmaktadır.

Başarılı bir öğretim geliştirme programı bazı özel sorunları çözme doğrultusunda bütünleşmiş ve örgütlenmiş bir ekip çalışmasının sonucu olarak ortaya çıkar. Program, sistem ya da sürecin kendisi üzerinde değil programı kullanacak personel ya da öğrenci üzerinde odaklanmalıdır (Tanrıoğen, 1995).

Öncelikle öğretim lideri uzun vadeli düşünmeyi, yeniliği ve üretici düşünceyi teşvik etmelidir. Geleceğe ilişkin beklentiler ve spekülasyonlar örgütsel ve saygı duyulan bir hareket olarak tanınmalıdır. Yeni seçenekler ve fikirlerin yarışması, değişim ve deneysel çalışma teşvik edilmelidir.

Yapılan bir araştırmada son beş yılda örgütünüzü geliştirmeye çalıştınız mı sorusuna liderlerin büyük bir kısmı (yüzde 73) evet demişlerdir. Anketteki çalışma sorularına verdikleri cevaplarda ise yine büyük bir kısmı oldukça yeterli demişlerdir. Buradan çıkan sonuç liderlerin örgütlerinde sınırlı gelişmeler olduğunu belirtmeleridir. Ne yazık ki çalışmalarında ortaya çıkan hep gelişmenin sınırlı olduğudur. Burada liderlerin daha iyi bir gelişim sağlamaları için yapılması gerekenlerin sayısı oldukça fazladır. Fakat temelde yapılabilecek işlerden biri yeni fikirler üretmek, programlara cevap vermeyen durumları güçlü düşüncelerle değiştirmektir (Kotter, 1988).

Birçok müdür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan okullarındaki problemleri görmezler. Bu konuda en duyarsız olanlar bireysel dönüt sistemi olmayan ve gelişimi sağlamak için başkalarının fikirlerine en az başvuran müdürlerdir. Bu tür

yöneticilerin “açık kapı politikası,” eğer beğenmiyorsan (çıkış) kapı(sı) her zaman açıktır.” şeklindedir (Clemmer, 1995).

Bir okul müdürü kendisinin dışında bir takım oluşturamaz; o ne ise işgörenleri de öyledir. Eğer işgörenler okul öğretim liderine edim ölçütü veya dönütü vermiyorsa o öğretim liderinde sorun var demektir ve bu da okulun başarı ve performansını direkt olarak etkileyecek bir etkidir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa bu tür öğretim liderleri tenkit ve önerilere kapalı olduğu için kendi işgörenleri de artık herhangi bir konuda liderlerinin önüne sorun veya öneri getirmekten vazgeçmişlerdir. Dönüt konusunda sorun olan müdürler çoğunlukla edim ölçütünü ve güçlü dönüt sistemini onaylayan insanlardır-tabii ki kendileri hariç. Buradan şu anlaşılmalıdır. Ölçütlere, tablolara çok önem veren müdürler aslında işin insani boyutunu göz ardı etmektedirler. Başarılı olup da tablolaştırılmış başarı grafiği ve benzeri şeyleri tablolara önem verenlere göre az olan okullar, dönütü 360 derecelik bir sistem olarak ele almaktadırlar; her şey yerli yerindedir, ne eksik ne de fazla.

Öğretim liderlerinin, okullarının gelişimini sağlamada dikkat etmeleri gereken noktalardan bir kısmı aşağıdakiler olarak ifade edilmiştir.

1. Örgütsel: İç ihtiyaçları karşılamak için birçok ölçüt konulur ve bunlar yönetmeyi kolaylaştırır. Çoğunlukla hesapları, bilgi, teknoloji, insan kaynakları gibi alanları hem de ayrıntılı bir şekilde kapsar fakat burada eksik olan okuldan beklentileri olan kesimin istekleridir. Yapılması gereken çocuklarını okula gönderen velilerin isteklerinin bilinmesi ve ona göre tavır alınmasıdır.
2. Birçok öğretim lideri akademik başarıya fazla önem verir. Halbuki başarı bir neden değil sonuçtur ve aranması gereken, bu başarıyı sağlayan sebeplerdir. Örgütün gelişimini sağlayan bu başarıya katkıda bulunan önemli etkenlerin ortaya çıkarılması önemlidir.

3. Bir diğer nokta, hataların yüzde 85-90 oranında örgüt yapısından, sistemden ve süreçten kaynaklanmasına rağmen, yönetmenlerin, sorunların çoğunun 'ne' den çok 'kim' den kaynaklandığını aramalarıdır.
4. Kendinizi günde on defa tartmak kilonuzu azaltmaz. Ölçütler ne kadar gelişkin olursa olsun, onlar sadece göstergedir. Anlamlı sonuçlara götürmeyen ölçütler sadece faydasız değil aynı zamanda bir kayıptır da.
5. Ölçütler hiçbir zaman kendi başına kullanılmamalıdır. Etkili ölçütler vizyon, değerler ve amaç ile kuvvetli bağlar gösterirler.
6. İşgörenlerin kendi ölçütlerini geliştirmelerini sağlamaları gerekir. Bunların resmi, basit ve dengeli olmasına dikkat etmelidirler.
7. Okul müdürü kendisinden başlayarak işgörenlerini ve okulunu 360 derecelik dönüt sistemine ayarlamalıdır. Bu konuda birçok kaynaklardan biri olarak kendi dönütünü, diğerlerine yardımcı olması için izleyenlerine bildirmelidir. Fakat asıl amacının onlara elde edecekleri dönütleri kullanmada yardımcı olmak olduğunu unutmamalıdır.
8. Birçok öğretim lideri sürekli yenilikler yaptığı, önde olduğu, gelişmeler yaptığı için rakiplerini takip etmez. Halbuki rakip yeni fikirler ortaya çıkarmada yardımcı olabilir. Fakat rakiplere çok fazla dikkat etme de kendi odak noktanızı eski, geleneksel dairede tutar ve yeni şeyler düşünmekten alı koyar.
9. Önemli bir ölçüt ve geliştirme aracı karşılaştırma ve öğrenme için rakipler, süreçler veya işlevler bulmadır. Kullanılabilecek birkaç yol şunlardır:



- a. Kendi okulunuzun dışına çıkın ve sizinkinden daha etkili işlev ya da süreçler bulun.
- b. Gelişim ve değişiklik yapacak işgörenlerinizi çevreye gönderin.
- c. Başarısını düzey olarak kabul ettiğiniz okullarla bilgi alışverişinde bulununuz.
- d. Gelişim sürecine yeni başlıyorsanız başarı düzeyi belirlemeyiniz. Hazır değilsiniz (Clemmer, 1995).

Öğretim liderlerinin örgüt gelişimini sağlamada kullanabilecekleri bireysel dönüt becerilerini geliştirmeleri için bazı yollar şunlardır:

1. En azından her yıl örgütsel iklim tutum ölçerleri uygulayınız ve sonuçlarını buna katılanlarla değerlendiriniz.
2. İşgörenleriniz ile düzenli kahvaltılar yapınız, dönüt, kaygı ve tavsiyelerini öğreniniz.
3. Sessizlik ve sadece olumlu dönüt, dönüt yokluğunu gösterir. Problemler kaybolmamış sadece gizlenmiştir.
4. Liderlik etkililiğiniz hakkında sürekli dönüt alabilmek için sistem, yöntemler geliştiriniz.
5. Başkalarına uyguladığınız sorumlu olma durumunu kendinize de uygulayınız ve bunu gösteriniz.
6. Dönüt alıp verirken dengeli olunuz ve olumlu şeyleri gündeme getiriniz.
7. Ayrı park alanı ve benzeri yöneticilik ayrıcalık ve üstünlüklerinden uzak durunuz.

Ancak nerede olduğunuzu bilerek gittiğiniz yönü değiştirebilirsiniz (Clemmer, 1995). Öğretim liderlerinin bütün bunları yapabilmeleri yapmak zorunda oldukları bürokratik işlerden dolayı biraz zor olmakla birlikte en azından bir kısmını uygulayarak kendilerinin ve okulun başarısının devamlılığını sağlayabilirler.

Genel olarak öğretim liderliği alanındaki çalışmalar okullardaki verimi arttırmada önemli bir etken olan müdürlerin gelişimlerini sağlamak, okula katkılarını arttırmak hedefine yönelik olmuştur (Turnbaugh, 1997).

Öğretim liderliği için yol gösterici nitelikteki bilgiler geliştirilen öğretim liderliği modelleri ve elde edilen araştırma bulguları ile uyumluluk göstermektedir.

Bunlardan biri hiyerarşik bir yapıya sahip olan Sergiovanni'nin öğretim liderliği boyutudur. Bu modelde liderin teknik, insani ve eğitim boyutlarının okul etkililiği üzerinde önemli bir yere sahip olduğu savunulmaktadır.

Gümüseli'nin araştırmasına konu olan Philip Hallinger tarafından geliştirilen üç boyutlu öğretim liderliği modeli de öğretim liderinin görev ve işlevleri hakkında sonuca götürücü bulgular sunmaktadır. Okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama görevlerinden oluşan "Okulun misyonunu tanımlama" boyutu, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci başarısını izlemeden oluşan "eğitim programı ve öğretimi yönetme" boyutu, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama ve öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerinden oluşan "olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutu toplam on bir görev içermektedir.

Yine Philip Hallinger, Lynn J. Stinnette ve Kent Peterson tarafından hazırlanan bir başka modelde öğretim liderliği davranışları beş boyutta incelenmiştir. Bunlar, lidelik ve yönetme yolları, öğrenme, yapısal durumlar, sorun çözme ve karar verme ve çevre ile ilişkilerdir.

Eğitim sistemlerindeki başarı ile okul müdürlerinin başarısı arasında doğrusal bir orantı vardır. Bununla birlikte okul müdürleri hakkında yeterli çalışmalar ve araştırmalar mevcut değildir.

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin göstermesi gereken – gösterebileceği çok sayıda öğretim liderliği davranışı vardır. Ne yazık ki eldeki bulgulara göre liderlik davranışlarının sergilenmede

derecesi düşüktür. Bunun yanında öğretmen ve müdürler arasında da algı farklılıkları vardır.

Öte yandan diğer ülkelere paralel olarak artan sayıda özel okul da eğitimin gündemine girmiştir. Amerika ve Avrupa'da özel okulların oranı diğer okullara göre yüzde 20'yi geçmiştir. Türkiye'de de hızla artan sayıda özel okul öğrenci velileri için çekici öğretim kurumları olmaya başlamıştır. Sadece Üsküdar İlçesinde resmi lise sayısı 21 iken özel okulların sayısı da 19'a ulaşmıştır. Resmi okulların eski prestijlerine ulaşmaları için aşılması gereken çeşitli engeller vardır ve bunların çoğu yönetsel alandadır.

Bu okulların karşılaştırıldığı araştırmaların ve etkili olan uygulamaların resmi liselerde de uygulanmasının yolları alanda yapılacak araştırmalarla bulunmalıdır.

Bu araştırma ile hedeflenen İstanbul ili'ndeki resmi liseler ve özel okul müdürleri arasındaki yeterlik düzeylerinin farklılık derecesini ortaya koymaktır. Resmi liselerde görev yapan müdürlerin çalışma koşulları, ellerindeki olanaklar ve yetkiler özel liselerde görev yapan müdürlerden oldukça farklıdır. Bunun yanında resmi liselerde görevlendirmek amacıyla yapılan müdür seçiminde kullanılan kriterler yönetim ve yönetim süreçlerini uygulama becerileri ile pek ilgili değildir. Meslekte esas öğretmenlik olduğundan seçimler de öğretmenlik beceri ve deneyimi iyi olanlar arasından ve atama usulü ile yapılmaktadır.

Ayrıca okul müdürlerinin görevleri arasında liderlik ile ilgili yeteri kadar madde yer almamaktadır. Yönetmelikte belirtilen 72. maddeye göre 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 (MEB, 1997). Bu maddeler müdürlerden beklentileri yeteri kadar açığa vurmamaktadır. Bu belirsizliğe rağmen özel okullarda görev yapan müdürlerin başarılı olmak için yaptıkları çabalar göze çarpmaktadır.

Bununla birlikte resmi lise müdürlerini engelleyen birçok neden olduğu gibi özel okul müdürlerini de başarılı olmaya zorlayan birçok neden vardır. Bu nedenlerin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunacak olan iki tür okuldaki müdürlerin hangi davranışlarda diğerleri ile denge içinde olduğunun bulunması olacaktır.

Resmi okullarda görev yapan müdürleri kısıtlayan, engelleyen nedenlerin belirlenmesine yardımcı olmak, kişisel veya yönetsel kaynaklı sorunların belirlenmesine katkıda bulunmak, ayrıca okulun yapısından kaynaklanabilecek nedenlerin ortaya konmasına katkıda bulunmak araştırmanın amaçlarındandır.

Müdürlerin yönetim becerilerindeki yeterlilik derecesinin görevlerindeki başarıyı belirlediği bilindiğinden beş farklı boyuta göre resmi ve özel liselerde görev yapan müdürlerin öğretmenler açısından öğretim liderliği yeterlilik düzeylerinin belirlenmesine çalışılacaktır. Bütün bunlar göz önüne alınarak problem cümlesi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

### **Problem Cümlesi**

İstanbul'daki özel ve resmi liselerde görev yapan müdürlerin liderlik davranışlarının etkililik derecesi arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **Alt Problemler**

1. Özel ve resmi liselerde görevli müdürlerin yönetme biçimi açısından etkililik dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Özel ve resmi liselerde görevli müdürlerin sorun çözme ve karar verme açısından etkililik dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Özel ve resmi liselerde görev yapan müdürlerin öğrenmeye yaklaşımları açısından etkililik dereceleri arasında anlamlı fark var mıdır?
4. Özel ve resmi liselerde görevli müdürlerin yapısal durumlar açısından etkililik dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Özel ve resmi liselerde görev yapan müdürlerin çevre ile olan ilişkilere yaklaşımları açısından etkililik dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **Sayıtlar**

1. Ankete cevap veren öğretmenler gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
2. Özel ve resmi lise müdürlerinin liderlik davranışları arasında farklılıklar bulunmaktadır.
3. Bu farklılıklar bu araştırma ile ortaya çıkarılabilir.

### **Sınırlıklar**

1. Araştırma 1997-1998 öğretim yılı verileri ile sınırlıdır.
2. Araştırma örnekleme seçilen öğretmenlerin müdürleri ile olan ilişkileri ile sınırlıdır.
3. Araştırma okullarda görev yapan müdürlerin bireysel başarı düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanma derecesi ile sınırlıdır.

### **Araştırmanın Önemi**

Türkiye, kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle eğitim araştırmaları açısından oldukça geride bulunan bir ülkedir. Durum böyle olunca eğitim alanındaki çalışmaların sonuca ulaşabilmesi ve eğitimin gelişimine katkıda bulunabilmesi için bir kısmının gönüllü eğitimciler tarafından yapılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Türk eğitim sisteminin gelişmesi için öncelik, eğitim sorununa en yakın kişilerin aynı zamanda çözüme de en yakın bireyler olduklarından hareketle, araştırmaların onların gelişim ve sorunlarının çözüme ulaştırılmasına verilmelidir. Okulların gelişim ve başarılarından birinci derecede sorumlu olan müdürler en fazla katkı ve yardıma gereksinim duyan eğitim işgörenleridir.

Okullardaki kaliteli eğitim için çok gerekli olan öğretim liderliği davranışları bugüne kadar değişik araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. Fakat karşılaştırmalı araştırmaların yetersizliği ve özel liseler ile resmi liselerdeki öğretim liderliği davranışlarını karşılaştıran bir araştırmanın yokluğu bilinmektedir. Bu araştırma ile Türkiye’de yeni gelişen bir alan olan öğretim liderliğine, okul yönetmenlerinin liderlik davranışlarındaki etkililik dereceleri ölçülerek önemli bir katkı sağlanmış olacaktır. Bu araştırma sayesinde müdürlerin öğretim liderliği açısından eksik olan yönleri ortaya çıkarılacak ve okul müdürlerinin ne yönde geliştirilmeleri gerektiği, hangi alanlarda seminerler verilmesi gerektiği açıklığa kavuşturulacaktır. Ayrıca özel okul müdürlerini başarılı kılan etkenlerin resmi okullarda da uygulamaya konulmasının gerekliliği belirlenecek, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bu yönde çalışmalar yapılması gereği ortaya konacaktır.

### **Tanımlar**

**Lider:** Doğal ve atanmış olmak üzere genelde iki gruba ayrılan lider, önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezineyip, bunları örgütleyen, yöneten yaratıcı kişi olarak tanımlanabilir (Tosun, 1982).

**Öğretim lideri:** Tam olarak bir uzlaşma olmasa da Mc Evan’da verilen tanım açıklayıcı olmaktadır. “Belli amaçları olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramları konusunda derinlemesine bilgi ve uygulama becerisi sahibi, risk üstlenen, sınırsız enerjiye sahip kişidir” (Mc Evan, 1994).

**Resmi lise:** Türk Eğitim Sistemi'nin ikinci basamağını oluşturan öğrencilerin zihinsel gelişimlerini sağlayan her türlü yetki, atama ve işleyişi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı öğretim kurumudur.

**Özel lise:** Bütün işleyişi Milli Eğitim Bakanlığı kanun ve yönetmeliklerine bağlı olan özel teşebbüs tarafından kurulup işletilen liselerdir.

**Yapısal durum:** Bir formal örgütün fiziksel ve hiyerarşik olarak içinde bulunduğu durumu oluşturan, eğitimin bütün öğelerini barındıran şeklidir.

**Çevre ile ilişkiler:** Okulun dışında okul ile iletişim ve etkileşim içinde bulunabilecek her türlü yapı ya da kişiyi içeren büyük, küçük sosyal ya da fiziksel kurumların tümü ile olan ilişkileri kapsar. Yöneticilik konumu, çevrenin okula ilişkin beklentilerini ve okulun bu beklentileri karşılama gücünü kavramayı gerektirir (Aydın, 1994).

**Karar verme:** Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş bütünleşmiştir (Aydın, 1994).

## BÖLÜM II

### İLGİLİ KAYNAKLAR

#### Liderlik Davranışının Boyutları ile İlgili Araştırmalar

Liderlik konusunda araştırmacıların farklı değerlendirmeleri gibi farklı kriterleri de olmuştur. Araştırmaya konu olan değerlendirme ölçütü Hallinger ve arkadaşları tarafından hazırlanmış beş boyutlu bir yaklaşımdır. Bu boyutlar bu zamana kadar yapılan araştırmaların sonucunda oluşturulan maddelerden oluşmaktadır. Nitekim bu anket Geleceğin okulları için Liderlik adlı okul yöneticilerine yönelik akademik dergide okul müdürlerinin kendi liderlik davranışları yeterliği hakkında tutarlı bir bilgiye sahip olabilmeleri için sunulmuştur.

Anketin ilk boyutu okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde nasıl davrandıkları işgörenleri ile nasıl bir ilişki içinde oldukları ile ilgilidir. Bu boyut on maddeden oluşmaktadır.

Yapılan araştırmaların değerlendirmesi yapıldığında buna ulaşmak oldukça kolay olmaktadır.

#### Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Türkiye’de ilk olarak Bursalıoğlu tarafından “Okul Yöneticisinin Yeterlikleri” adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre müdürler değerlendirme ve haberleşmeyi en az düzeyde önem verilmesi gereken konular arasında saymışlardır.



Balcı tarafından yapılan etkili okul özellikleri ile ilgili araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler etkililik açısından değerlendirilmiştir.

Bulgulara göre gerçekleştirilme yüksekliği bakımından öğretici başarısına önem verilmesi, eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına konması, planlanıp uygulanması, öğretim programlarının koordinasyonu, personelin okula bağlanmasını sağlama ve öğretmenlerin ilgilerine eğilme ilk beş sıraya girmiştir.

Öğrencilere daha çok zaman ayırmak için bazı işlerin astlara devredilmesi, yöneticilerin sınıfta olup bitenden bizzat haberdar olması ve sürekli öğrenci ile temas halinde olma düşük düzeyde gerçekleştirilen görevler olmuştur.

Araştırmacıya göre Türkiye’de yönetsel işler birinci plandadır, öğretim liderliği davranışları ile ilgili işler ise ikinci plana atılmaktadır. Etkili okullar ile ilgili araştırmaların öğretim liderliğine daha fazla önem verdiğini belirterek bu sonucun Türkiye’deki olumsuz durumu yansıttığını ifade etmiştir.

Gümüşeli tarafından yapılan müdürlerin öğretim liderliği davranışları ile ilgili araştırma alandaki en kapsamlı ve direkt araştırmadır. 12 boyut altında 70 davranışın araştırıldığı bu araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okulun amaçlarını açıklama, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme ve öğrencileri öğrenmeye özendirme görevlerini her zaman yaptıkları, okulun amaçlarını geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, öğretim zamanını kullanma, mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulama görevlerini ise çoğunlukla yerine getirdiklerini belirttikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre müdürler kendilerini öğretim liderliği alanında yeterli görmektedirler.

Öğretmen algılarına göre ise durum biraz daha farklıdır. Öğretmen algıları müdürlerinkinden düşük çıkmıştır. Bu da müdürlerin olgulardan çok ilke

ve değerlerin etkisinde kalarak kendilerini daha iyimser algıladıkları, rol beklentilerine uygun görünme endişesi içinde oldukları sonucu çıkarılmıştır.

Değişik zamanlarda yapılan bu araştırmalar Türkiye’de öğretim liderliğinin yeterince kavranmadığını, öğretim liderliği davranışlarının müdürler tarafından yeteri kadar yerine getirilmediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yapılan bu araştırmalar ve bunların sonuçlarına rağmen belirgin bir değişikliğin meydana gelmemesi, müdürlerden daha fazla öğretim liderliği davranışı sergilemelerinin istenmemesi genel anlamda Türkiye’de bu konuda bir isteksizliğin ya da kayıtsızlığın varlığını göstermektedir.

Resmi liselerden umduğunu bulamayan velilerin özel okullara yönelerek resmi liselerin kendilerine çeki düzen vermelerini sağlamaları, resmi kurumların da kendilerini yarışabilecek kapasiteye getirmeleri beklenmektedir.

### **Dışarıda Yapılmış Araştırmalar**

Öğretim liderliği çalışmalarının 1950’li yılların sonunda Amerika’da başladığı düşünülürse bu konuda bol miktarda araştırmaya ulaşılabileceği rahatlıkla düşünülebilir. Bununla birlikte özellikle de son yıllarda yapılan araştırmalar ile alandaki en son gelişmelere ulaşılabılır. Yapılan araştırmalar o kadar ileri gitmiştir ki bu alanda yetkin bir araştırmacı olan Hallinger “Okullardaki müdürlerin asıl görevinin yöneticilik olduğu unutulmamalıdır.” demiştir (Lockwood and Turnbaugh, 1997).

Türkiye’deki uygulamalar göz önüne alındığında dışarıda yapılan öğretim liderliği ile ilgili çalışmaların hala Türkiye’de yeteri kadar izlenmediği, başarılı uygulamaların Türkiye’ye uyarlanmadığı anlaşılmaktadır.

Türkiye’de yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından bu alanda yapılmış en son araştırmalardan bir kısmı bu araştırmadaki beş boyut ile ilişkilerine uyumlu ile belirtilmiştir.

**Liderlik ve Yönetme Yolları ile İlgili Araştırmalar.** – Gullat ve Lofton tarafından yapılan bir araştırmaya göre müdürler öğrenci akademik başarısını okulu yönetme şekilleri, yardımlaşma ilişkileri, profesyonel çalışma için zaman ayırma ve düzenleme ile sağlarlar. Bu çalışmalar kaliteli öğretmen çalışmaları yanı sıra akademik başarının önemli bir göstergesi olduğu için müdürün liderlik özelliklerinin okulun verimliliğini nasıl arttırdığı ile ilgili bilgi de sağlanmış olur. Müdürün yönetim ve liderlik bağlantısını sağlaması onun müdür rolünün kavramlaşmasını, yani öğretim liderliğini sağlar. Öğretim okulların temel işi olduğundan müdürler okul misyonunun sağlıklı bir şekilde devam etmesi için her öğretimsel alanın ihtiyaçlarının farkında olmalıdırlar (Gullatt ve Lofton,1996).

Rose öğrencilerin kendilerinin neyi bildikleri ve nasıl ilerleyeceklerini anlayabilmek için bir çok modele ihtiyaçları olduğunu söylemektedir. Ayrıca öğrenciler kendilerinin ortaya çıkan düşüncelerini anlayacak ve kendileri için sadece yardımcı olacak insanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Artık bireysel çabaların yetersiz olduğunu anlamının zamanıdır (McCaslin ve Good, 1992).

Yapılan bir araştırmaya göre bulgular başarılı bir öğretim liderliği için vizyon, personele rehberlik, değerlendirme, yakın kişisel ilişkiler, iletişim, toplantılar yapma, programlar başlatma, aile katılımını sağlamanın gerekliliğini göstermektedir (Harchar, 1993). Temel sorunun öğretmen-müdür arasındaki güç eşitsizliği olduğu, bunun da aksiyon-iletişim yoluyla süzgeçten geçirilip aşılabileceği belirtilmiştir.

Okul iklimi ve müdürün personel ile ilişkisini karşılaştıran bir başka araştırmada öğretmenler müdürlerinin pozitif tutumlarını okul iklimine göre daha olumlu bulmuşlardır (Sykes, Blendinger, 1991).

**Sorun Çözme ve Karar Verme Yaklaşımları ile İlgili Araştırmalar.** – Gullatt ve Lofton tarafından yapılan bir araştırmaya göre etkili müdürlerin öğretim ile ilgili kararlarda öğretmenlerle birlikte karar verdikleri işgörenlerini dış baskı ve işe karışmalardan korudukları ortaya çıkmıştır (Gullatt, Lofton,1996). Okulda

planlama, uygulama ve eğitim programını değerlendirmede takım ruhu oluştururlar.

Bir liderin başarısında kritik faktörün paylaşılmış ilgi ve ihtiyaçlar aracılığıyla motivasyonu sağlamak için lider-izleyici ilişkisini güçlendirme olduğu ortaya çıkmıştır. Profesyonel bir kadronun lideri olarak müdür bireyler arası birçok konularda ve daha yaygın bir profesyonel çalışma istekliliğini sağlamada becerikli olmalıdır (Strodl, 1993).

Spaulding tarafından yapılan örnekolay çalışmasında başarılı bir müdürün öğretmenlerin kararlarını etkilemek için kullandığı yollar araştırılmıştır. Bulgular müdürün öğretmen tavsiyelerini yönlendirme, oylama yöntemlerini kullanma, bilgilendirme, müdürün onayladığı, desteklediği davranışları ifade etmesi ve uzman bilgisini kullanması ile öğretmenleri etkilediğini ortaya koymuştur (Spaulding, 1994).

**Öğrenme boyutu ile İlgili Araştırmalar.** – Karar verme durumunda olanlar basit stratejiler teklif edip öğrenci öğrenmesinde büyük başarılar elde etmeye çalışmaktadırlar. İç yapının oluşturulmasında temel bir başlangıç noktası öğrenciyi anlamaktır.

Bennis ve Nanus'a göre liderin en önemli işlevlerinden biri örnek, model olarak öğrenmeyi teşvik etmektir. Eğer lider çevreden bir şeyler öğrenen biri görünümünde olursa onun işgörenleri de onu takip edecektir. Lider ve örgüt, yeni şeyler keşfetme yolunda karmaşık ve değişen bir çevrede etkili olmayı öğrenerek birbirini besler (Bennis and Nanus, 1985).

Morse ve Sylvia Mendez tarafından müdürün öğretimsel rolü ve bunun durumu riskli öğrenciler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada durumu riskli öğrencilere yardımcı olan ve etkili öğretim liderliği davranışları sergileyen müdürler temel/öğretimsel, akademik/profesyonel ve duyuşsal gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Durumu kötü öğrencilerin başarılı olduğu okullarda müdürler; (1) öğretmenlerin öğretimsel yöntemlerini desteklerler; (2)

kaynak ve malzeme ayırırlar; (3) öğretim amaçlı olarak sınıflara sık sık ziyaret yaparlar; (4) öğretimsel yöntemler ve teknikler üzerinde dönüt ve teklifler verirler; (5) yetişek veya öğretimsel yaklaşımı geliştirmeye dikkati çekmek için veriler kullanırlar (Mendez, 1991).

**Yapısal Durumlar ile İlgili Araştırmalar.** – Head Start programları ile elde edilen deneyimler göstermiştir ki yapısal destek sağlamanın öğrencilerin daha iyi ve zengin hayat yaşamalarına imkan veren beceriler ve yatkınlıkları üzerinde önemli bir etkisi olmuştur (McCaslin ve Good, 1992). Bununla birlikte, verilen desteğin de uzun dönemli olması gereği üzerinde durulmuş ve sonuç almanın yıllar aldığı belirtilmiştir.

Etkili ve temsilci yöneticiler arasındaki en önemli ayrımlardan birisi örgütsel yapıdadır. Etkili yöneticiler yönetsel yapıya saygı duyar fakat kendilerini ona tamamen bağlamazlar. Bir emir komuta zincirinin varlığına inanmakla birlikte örgütsel sınırlamalar ile kendilerini kısıtlamazlar. Bu kimseler işlerin çok bağıdırlar ve işleri kişiliklerinden ayırlamaz. “Her şeye rağmen kuruma inanırlar.” (Fisher and Tack, 1989).

**Çevre ile İlişkiler Konusundaki Araştırmalar.** – Çevredeki insanların okul politikalarının oluşumunda okuldaki çeşitli alanlarda görev alarak etkilerinin olması gerekmektedir.

Aslında işletme ve çevrelerin geniş katılımının olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Nettles’in 1991’de çevre katılımının etkilerini gözden geçirdiği araştırmasında geniş ve stratejik çevre katılımının (medya, aile, işletmeler, üniversiteler, toplumsal hizmet kuruluşları gibi) belli durumlarda öğrenci başarı ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Her ne kadar çoğu, çevre kaynakları ve okul etkenlerinin nasıl birleştirileceğinde yatmakta olsa da bu tür bağlantıların çok potansiyeli bulunmaktadır (McCaslin, Good, 1992).

Okulların sağlıklı bir şekilde eğitime devam edebilmeleri için çevreden sağlamaları gereken kaynakların önemli bir yeri vardır. 1989 yılında dört yüz okul müdürüne gönderilen bir ankette müdürlerden verilen maddeler arasında en önemlilerini seçmeleri istenmiştir. Müdürlerin yüzde 93'ü uygun düzeyde mali destek maddesini en önemli konu olarak seçmişlerdir (Adams and Mangieri,1989).

Jones yaptığı araştırmada müdürlerin çevre kavramından neler anladıklarını açıklamaya çalışmıştır. Ona göre müdürler çevre sözcüğünü dar bir anlamda; sadece aileleri kapsayacak şekilde algılamaktadırlar (Jones, 1987).

Gullatt ve Lofton yaptıkları araştırmada etkili öğretim liderlerinin aileler, tavsiye grupları ve okul çalışanları arasında da takım ruhu oluşturduklarını bulmuşlardır (Gullatt, Lofton, 1996).

Değişimde başarıyı sağlamak için de çevrenin katılımına ihtiyaç vardır. Değişim sürecinde esaslı değişimler için çevrenin köklü katılımı bir zorunluluktur (Reigeluth, 1992). Okuldaki düzenleme çalışmalarında çevrenin geniş kapsamlı katılımı davet ve teşvik edilerek destek elde edilmesi gereğini ortaya çıkarmışlardır (Banathy, 1991).

Politik yararlarının yanı sıra okul ve çevre ilişkisinin sistem değişiminde de yeni, güçlü ve değerli fikirler, görüşler oluşmasına katkısı vardır.

Gruba dayalı karar verme elde etmesi daha zor olmakla birlikte diğerlerine göre daha çaplı olmakta, sistemin diğer parçalarını daha kolay etkileyebilmektedir.

Liderliğin olduğu yerlerde karar verme gücünün eğitimci, aile, toplumsal hizmet grupları, yönetim liderleri, işletmeler ve öğrenciler arasında paylaşılması

gerektiği belirtilmiştir. evre katkısının aileleri teşvik ettiği, gulendirdiği ifade edilmiştir(Alison, 1997).

Cresswell ve Fisher tarafından yapılan okul çevresi ve müdürün öğretmenler ile ilişkilerini araştıran bir çalışmada öğretmenlerin en fazla müdürün liderlik davranışlarından ve görevlerini yerine getirmek için kendilerine tanınan özgürlükten etkilendiklerini ortaya koymuştur. Bu araştırmada müdürün liderlik davranışları ile öğretmenlerin okulu yenilikçi ve kendilerini destekleyici bulması arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Cresswell ve Fisher, 1997).

Kıbrıs niversitesi'nde örgütsel iklimle ilgili olarak yapılan bir araştırmada yöneticiler ve personelin kurumda en fazla bilgi dağılımına, ikinci olarak da liderliğin fakülte ve yönetici personel ile daha etkili bir iletişim ve etkileşimine gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir (Pashiardis, 1996).

Küçük bölge okullarının yeniden yapılanmasında gereken değişiklikler evre-okul, ğretmen-ğrenci-müdür, sınıf içinde ise ğretmen-ğrenci ilişkilerinde yoğunlaşmaktadır. 25 küçük okulda yapılan araştırma okullarda demokrasi ve çevrenin katılımının çok az, hiyerarşi ve otoriter liderliğin ise fazla olduğunu ortaya koymuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması ile verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler yer almaktadır.

#### Araştırma Modeli

Araştırmada özel ve resmi liselerdeki müdürlerin liderlik davranışları araştırıldığından en uygun model olarak genel tarama modeli kullanılmıştır. Lynn J. Stinette, Kent Peterson ve Philip Hallinger tarafından hazırlanan ve "leadership checklist" olarak adlandırılan liderlik ölçeğinin Türkiye'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Üsküdar ilçesindeki 21 resmi ve 19 özel okulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmacı tarafından okullar belirlendikten sonra oransız küme örnekleme yoluyla araştırmanın örneklemi belirlenmiştir. Örneklem olarak özel liselerden Özel Kasımoğlu Lisesi, Özel Hekimoğlu Lisesi, Özel Belde Lisesi, resmi okullardan da Türkiye'de hem çoğunluğu yansıtan hem de özel okul türlerine yakın bir yapıya sahip olan okullar oransız küme örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bunlar, Cumhuriyet Lisesi, Halide Edip Adivar Lisesi, Burhan Felek Lisesi ve Beylerbeyi Lisesi'dir. Hem özel okulların kendi içindeki hem de resmi liselerin kendi aralarındaki sosyo-ekonomik farklılıklar göz önüne



bulundurularak özel okullarda görev yapan 51 öğretmen, resmi liselerde görev yapan 47 öğretmen denek grubu için yeterli kabul edilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada veriyi resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden elde edilen görüşlerin sayısal olarak ifade edilmiş şekilleri oluşturmaktadır.

Araştırmada alanyazın taraması yapılmış ve bu alanda çok ilerlemiş bulunan yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Kuramsal altyapı hazırlandıktan sonra bilgi toplama amacıyla anket yapılmasına karar verilmiş ve bu anketi uygulamak amacı ile evreni temsil edebilecek liseler ve özel okullar seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket kendi içinde beş bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler okul müdürlerinin görevlerini yaparken sergiledikleri davranışları beş boyutta incelemektedir. Bunlar, liderlik ve yönetme yolları, sorun çözme ve karar verme yolları, öğrenci öğrenmesi ile ilişkisi, yapısal durumlar ve çevre ile ilişkilerden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan liderlik ve yönetme yolları boyutunda on soru sorulmaktadır. İkinci boyutta ise sekiz soru vardır. Bu boyut genel olarak müdürlerin okuldaki personel ile nasıl çalıştığını araştırmaktadır. Üçüncü boyut olan öğrenme ise 12 soru içermektedir. Dördüncü boyutta müdürün yapısal durumlardaki tutumları 7 soru ile araştırılmıştır. Son boyut ise çevre ile ilişkileri ele almaktadır ve 5 soru içermektedir. Ankette yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 19. sorular birinci boyutu, 12, 13, 14, 16, 18, 22, 28, 33. sorular ikinci boyutu, 9, 11, 15, 20, 23, 24, 25, 26, 30, 34, 38, 41. sorular üçüncü boyutu, 21, 31, 32, 35, 37, 39, 42. sorular dördüncü boyutu ve 17, 27, 29, 36 ve 40. sorular beşinci boyutu oluşturmaktadır. 42 davranış ölçmek üzere (4) Her zaman, (3) Genellikle, (2) Bazen ve (1) Hiç'ten oluşan 4'lü ölçek kullanılmıştır.

Anket aracı Lynn J. Stinnette, Kent Peterson ve Philip Hallinger tarafından hazırlanan ve okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını ölçmeleri için genel amaçlı olarak dergide yayınlanıp kullanıma sunulan liderlik yeterlik ölçeğidir.

Araştırma ile ilgili kuramsal bilgiler ve ölçekler elde edilip incelendikten sonra Amerika'da kullanılmış olan bu anketin Türkçe'ye çevirisi İngilizce öğretmenleri tarafından yapılmış, uzman görüşü alınarak çevirinin Türkçe ifadelerine uygunluğu sağlanmıştır. Araştırma anketinde uygun değişiklikler yapıldıktan sonra değerlendirmeye katılmayan çok sayıda öğretmene uygulanmış ve elde edilen eleştirilerden sonra son şekli verilmiştir.

### **Anketin Uygulanması**

Düzenleme aşamasından geçirildikten sonra İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış. Anket yapma izni alındıktan sonra araştırmacı tarafından seçilen okullarda 3 Haziran – 1 Temmuz 1998 tarihleri arasında belirtilen okullarda araştırmalar yapılmıştır. Araştırma yapılacak okulların müdürleri araştırmacının kendilerini bireysel olarak herhangi bir sorumluluk altına sokmadığına ikna edilmiştir. Müdürlerden izin alındıktan sonra araştırma yapma konusunda okullarda görev yapan rehber öğretmenlerden yardım alınmış, öğretmenlere ulaşmada kolaylık sağlanmıştır. Anketlerde yansızlığı sağlamak için müdürlerin bulunmadığı ortamlarda anket uygulanmış, müdür gözetimi altında doldurulan, eksik, ya da kasıtlı olarak bütün sorularda aynı seçeneklerin işaretlendiği anketler değerlendirme dışında tutulmuştur. Bunlarla ilgili anket verileri ek-3'te sunulmuştur.

### **Verilerin Çözülmesi**

Bulgular tablolar şeklinde önce iki okul türü için ayrı olarak verilmiş daha sonra ortalamalarının karşılaştırmalı tabloları verilmiştir. Beş alt probleme ait tablolar yine beş ayrı grupta incelenmiştir. Her boyut için geçerli olan veriler resmi ve özel liseler arasındaki farklar EXCEL programı yardımı ile ortalama kullanılarak ifade edilmiş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programına taşınarak her madde için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Ayrıca ortalamalar arasındaki standart sapmalar alınmıştır. Bunun yanında her okulun ortalaması ayrı ayrı verilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma probleminin sonuca ulaşması için toplanan verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmada cevap aranan birinci alt problem “Özel okullarda görev yapan müdürler ile devlet liselerinde görev yapan müdürlerin yönetme yollarındaki etkililik düzeyi öğretmenlere göre nedir?” olarak ifade edilmiştir. Tablo 1 araştırmaya katılan deneklerin özel ve resmi liseler arasındaki farklılara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.

TABLO 1  
OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK VE YÖNETME BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ  
DAVRANIŞLARI AÇISINDAN RESMİ VE ÖZEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNİN DAĞILIMI

madde nr	resmi lise $\bar{x}$	Özel lise $\bar{x}$	ss	t-değeri
1	2,15	3,20	0,746	3,026
2	2,40	3,39	0,696	2,823
3	2,79	3,26	0,334	3,523
4	2,23	3,35	0,790	2,638
5	2,15	2,83	0,484	-2,942
6	2,23	2,65	0,293	2,657
7	2,02	3,11	0,771	3,367
8	2,09	3,33	0,883	2,638
9	2,13	3,04	0,643	-8,116
10	2,38	2,78	0,279	3,197

\*p <0.05 tablo değeri: 2,353

Okul müdürünün ortak amaçlar, öğrenme merkezli hedefler için öğretmenlerle birlikte çalışma derecesi ile ilgili maddeye verilen cevaplar şu şekildedir:

Bu madde ile ilgili olarak verilen cevaplarda öğretmenler özellikle kendileri ile iletişim kurulmamasından kendilerine sorulmamasından yakınmışlardır. Resmi liseler ve özel okullar arasında önemli bir fark olmuştur. Resmi lise ortalaması 2.15 iken özel liselerde bu 3.20 ortalama olarak gerçekleşmiş ve standart sapma da 0.746 olarak ortaya çıkmıştır.

Bu boyutun ikinci maddesi olan “Okul müdürünüz eğitimle ilgili ortak hedefleri ne derece korumakta ve somutlaştırabilmektedir?” sorusuna yine özel okul ve resmi lise öğretmenleri farklı yanıtlar vermişlerdir. Özel lise ortalaması 3.39 olurken resmi liselerde buna verilen cevap ortalaması 2.40 olmuştur. Standart sapma ise 0.696 olmuştur.

“Okul müdürünüz kendi hedef ve düşüncelerini yaptığı işlere, kullandığı zamana ve herhangi bir şeye verdiği öneme ne derece yansıtmaktadır?” şeklindeki üçüncü maddeye verilen cevaplar resmi lise için 2.79 özel liseler için ise 3.26 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu açıdan bakıldığında iki okul türünde de müdürlerin kendi görüş ve düşüncelerini yaptıkları işlere büyük oranda yansıttıkları görülmektedir. Aradaki farkın düşüklüğünü ifade etmesi açısından bakıldığında standart sapmanın da 0.334 gibi düşük olduğu görülmektedir.

Dördüncü madde olan “Okul müdürünüz okuldaki etkinlikler ve okulun başarısı konusunda öğretmenlerle ne derece ortak sorumluluk almaktadır?” sorusuna verilen yanıtlarda farklılık görülmektedir. Resmi liselerde görev yapan öğretmenler müdürlerinin pek sorumluluk almadıklarını düşünürken ortalama olarak 2.23 “bazen” sonucu çıkmıştır. Halbuki özel liselerde görev yapan öğretmenler bu soruya 3.35 ile oldukça ve üzerinde bir yanıt vermişlerdir. Bu sorudaki standart sapma ise 0.790 olarak gerçekleşmiştir.

Özel liselerde başarı personelin işinin devamı bir anlamda zorunluluk olduğu için sorumluluk anlayışı daha yüksektir. Bunda öğrenci velilerin okula verdikleri ücret karşılığında hesap sormaları etkili olmuş olabilir.

“Okul müdürünüz, yetkisini ne derece insanlar üzerinde baskı yapmadan, insanlar aracılığıyla ve hedeflere yönelik olarak kullanmaktadır?” sorusuna resmi liselerde verilen cevapların ortalaması 2.15 olmuştur. Özel okullarda ise bu ortalama 2.83 olmuştur. Standart sapma ise 0.484 olarak gerçekleşmiştir. Bu aradaki görüş ayrılığının büyük olmadığını göstermekle birlikte 50 öğretmenin fikri olduğu düşünülünce farkın anlamlı olduğu düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında özel okullarda müdürlerin daha hedefe dönük oldukları söylenebilir.

Okulunuzdaki yetkiler, ne derece makam ve kurallardan çok bilgi ve yeterlik temeline oturtulmuştur? sorusuna verilen cevapların ortalamalarında önemli bir fark gözükmemektedir. Resmi liselerde 2.23 özel liselerde ise 2.65. Bu iki veri Türkiye’de müdür seçiminin bütün kurumlarda benzeşiklik gösterdiği, bilgidan çok başka etkenlerin seçimde etkili olduğu yorumunu getirmektedir.

Yedinci soru olan “Okul müdürünüz, okuldaki eğitim personelin ne derece öğrencileri geliştirici etkinliklere yöneltip onlara katkıda bulunabilmektedir?” için özel okul ve resmi liselerin ortalamaları oldukça farklıdır. Resmi liselerde ortalama 2.02 iken özel liselerde ortalama 3.11 olmuştur. Standart sapma ise 0.771’dir.

Bu sonuçlara göre iki okul grubu arasında önemli bir görüş ayrılığı vardır. Resmi liselerde teşvik etme, personeli güdüleme yeteri kadar yapılmamaktadır. Ayrıca, müdür yeteri kadar özen göstermediğinden öğretime ve öğrencilerin gelişimi ile ilgili çalışmalara katkıda bulunmamaktadır. Özel okullarda ise başarı bir zorunluluk olduğundan müdürler isteseler de istemeseler de çeşitli çalışmalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da grup çalışmalarını,

öğretmenler arasında koordinasyonu gerektirmektedir. Bunların doğal bir sonucu olarak okulda başarı için birlikte çalışma yapılmaktadır.

“Okul müdürünüz yüksek başarı için ne derece sosyal destekte bulunabilmektedir?” şeklindeki sekizinci soruya resmi okullarda görev yapan öğretmenler desteğin derecesinin düşük olduğunu belirtmişlerdir:2.09. Özel okullarda ise sosyal destekte bulunma resmi liselere göre oldukça yüksektir:3.33. Bu sorudaki ortalama farkı bu boyuttaki ve araştırmadaki en yüksek farktır.

Bu bulgular resmi lise müdürlerinin sosyal destek açısından çok zayıf olduklarını, özel lise müdürlerinin ise oldukça iyi olduklarını göstermektedir. Bunun nedenleri arasında okul ve çevre arasındaki ilişkinin iyi olduğu, okulu destekleyen çevrelerin müdürü bu konuda destekledikleri düşünülebilir. Ayrıca yine, müdürün başarılı olmasının bir gereklilik olduğu, okulun prestijinin okul geleceği açısından önemli olduğu göz önüne alınırsa, müdürün sosyal destekte bulunması daha doğal karşılanabilir. Araştırmacının anket yaptığı okullarda özel lise müdürleri ile öğretmenler arasındaki işbirliği de göze çarpmaktadır. Müdür daha çok bir bilen görevi görmekte görüş alışverişi bir değer ifade etmektedir.

Dokuzuncu soru olan “Okul müdürünüz ne derece riski göze alan ve yeniliği destekleyen bir okul kültürü oluşturmaktadır?” maddesi için özel okul ortalaması 3.04, resmi liseler ortalaması ise 2.13 olarak gerçekleşmiştir. Aradaki ortalama farkı ise yine yüksektir. Ayrıca en farklı t değeri yine bu soruda çıkmıştır: -8,116. Bu t değeri aynı zamanda bütün anketin en yüksek değerini ifade etmektedir.

Resmi liseler düşünüldüğünde yetkisi olmayan, daha çok kağıt işleri ile uğraşmak zorunda kalan ve üstlerine karşı sorumluluğu herhangi bir bağımsız harekette bulunmasını imkansız kılan bir müdür tipi akla gelmektedir. Böyle olunca müdürün risk almak bir yana yapabileceği işlerde bile çekingen

davranması çok normaldir. Bu şekilde bir davranış müdürü gerekli tedbirleri almaktan alıkoymakta, önlemler alınıncaya kadar çok geç olabilmektedir.

Bu boyuttaki son soru olan “Okul müdürünüz öğrenmeye yönelik istekliliğini ne derece etkisiz uygulamaların karşısında olarak yansıtabilmektedir?” maddesinin sonuçları resmi ve özel liselerde birbirine yakındır. Özel okullarda 2.78 resmi liselerde ise 2.38 olarak gerçekleşmiştir. Standart sapma ise 0.279 olmuştur.

Öğretim liderliğinin belki de en önemli boyutu yönetme biçimleridir. Bir okulun işleyişi tamamen bir müdürün okulu yönetmede sergilediği davranışlara bağlıdır. Etkili bir okul yönetiminde okuldaki bütün unsurlar işin içindedir, hesaba katılır ve yönetim süreçleri eksiksiz olarak sergilenir. Yenilikler desteklenir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi hesaplanan t değerlerinin tamamı 0.05 anlamlılık düzeyinde kritik tablo değeri olan 2,353’ten daha büyüktür. En büyük t değeri dokuzuncu maddede gerçekleşmiştir. Bu boyuttaki sonuçlar düşünüldüğünde her iki okul tipinde de okul müdürlerinin isteksizliklerini orta düzeyde gösterebildikleri görülmektedir. Bunların nedenleri arasında özellikle okul müdürlerinin yetkisizliği, programa müdahale edememeleri, okulda öğretim ile ilgili fazla değişiklik yapamamaları olabilir. Özel okullar ve resmi liselerdeki müdürlerin ders programları, yetişek gibi konularda ortak sorumluluk ve yetki düzeyine sahip oldukları bilindiğinden değişiklik her iki okul türünde de yeteri kadar yapılamamaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı’nın okulda yapılabilecek her türlü hareket-aktiviteyi sınırladığı, belirlediği göz önüne alınca etkisiz uygulamalardan vazgeçme yetkisine sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin müdürler yetişekte, yıllık programda beğenmedikleri veya okuldaki eğitim personelinin yetersiz, olumsuz olduğuna inandıkları konularda herhangi bir değişiklik yapamamaktadırlar. Bununla birlikte otoriteye karşı belki de gereğinden fazla saygının verdiği çekingenlik de bir etken olarak ifade edilebilir.

Resmi okul müdürlerinin öğretmenleri ortak hedefler konusunda yeteri kadar motive etmemeleri kendilerinin de ortak hedefler konusunda gerekli ilgiye sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmen ve müdürler arasındaki sosyal bağların yetersizliği de buna etkide bulunabilir. Resmi okul müdürlerinin misyon sahibi olmamaları, ulaşmak isteyecekleri bir başarının yokluğu da öğretmenlerin bu konuda olumsuz düşüncelerine katkıda bulunmuş olabilir.

Bunun yanında ortak hedeflerin somutlaştırılabilmesinde de özel okullar ve resmi okullar arasında fark vardır. Resmi okullarda görev yapan müdürler ortak hedeflerle ilgili konularda etkili bir çaba içinde değildirler. Bunun için resmi okulların hedefsizlik sorunu ile karşı karşıya oldukları düşünülebilir. Her iki okul türünde de müdürlerin kendi hedef ve düşüncelerini yaptıkları işlere büyük oranda yansıtılmaları onların okul yapısını benimsemeleri veya kendi varlıklarını hissettirmekten memnunluk duymaları ile açıklanabilir.

Resmi okullarda görev yapan müdürlerin sorumluluk almada isteksiz oldukları görülmektedir. Bunların nedenleri arasında müdürlerin başarı elde etmenin sonucunda çevre, üst yönetim ya da veliler tarafından herhangi bir ödüllendirme görmemeleri düşünülebilir. Bu bulgular Gümüşeli'nin araştırmasında elde ettiği sonuçlara paraleldir (Gümüşeli, 1996).

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu araştırmada cevap aranan ikinci alt problem "Özel okullarda görev yapan müdürler ile devlet liselerinde görev yapan müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarındaki etkililik düzeyi öğretmenlere göre nedir?" olarak ifade edilmiştir. Tablo 2 araştırmaya katılan deneklerin özel ve resmi liseler arasındaki farklara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.



TABLO 2  
SORUN ÇÖZME VE KARAR VERME BOYUTUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

madde	resmi liseler $\bar{x}$	özel liseler $\bar{x}$	ss	t-değeri
1	2,00	2,80	0,563	3,429
2	1,81	2,87	0,751	5,341
3	2,26	2,94	0,487	1,453
4	3,15	2,80	0,249	4,829
5	2,15	2,59	0,314	1,087
6	2,00	2,78	0,550	3,052
7	2,06	2,76	0,492	2,373
8	1,72	2,70	0,693	2,887

\*p < .0.05 tablo değeri 2,353

Bu boyutta “Okul müdürünüz, bilgiyi ve karar vermeyi öğretmenlerle ne derece paylaşmaktadır?” olan birinci soruya verilen cevaplarda resmi liselerin ortalaması 2.00, özel liselerin ortalaması ise 2.80 olmuştur. Standart sapma 0.563’dür. İki okul türündeki bu farklılık başarı için gerekli konularda özel okul anlayışında durumun biraz daha olumlu algılandığını göstermektedir.

“Okul müdürünüz, sorunları ne derece öğretmenlerle birlikte çözmektedir? sorusunun cevapları ise daha büyük bir farklılık göstermektedir. Resmi liselerde ortalama 1.81, özel liselerde ise 2.87 olmuştur. Bu boyuttaki en yüksek t değeri olan 5,341 bu soruda gerçekleşmiştir.

İkinci boyutun üçüncü sorusu olan “Okul müdürünüz, eski uygulamalar yerine çok yönlü yaklaşımlara ve çözümlere ne derece açıktır?”a öğretmenlerin verdikleri cevaplar özel okullar için ortalama 2.94, resmi liseler için ise 2.26 olmuştur. Standart sapma ise 0.487 olmuştur. Her iki okul türünde farklılık ilk iki maddede olduğu kadar yoktur. Yine özel okulların hareket alanının daha geniş olmasından dolayı yüksek bir ortalama çıkmış, resmi liseler ise yine “biraz”da kalmıştır.

“Okul müdürünüz, karar verme aşamasında yetki ve emir gücünü uzlaşma ve katılım yerine ne derece kullanmaktadır?” maddesinin cevapları sorunun anlamından dolayı ters olarak alınmalıdır. Okul müdürlerinin her iki okul türünde de karar verme aşamasında öğretmenleri dikkate almadıkları kendi düşüncelerini verilen kararlara büyük ölçüde yansıttıkları belirtilmiştir. Resmi liselerde müdürün kendi başına karar verme ortalaması 3.15, özel liselerin ise 2.80 olmuştur ki bu ortalamalar birbirine oldukça yakındır. Standart sapma da 0.249 olarak gerçekleşmiştir. Bu soruların öğretmenlere sorulduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin bu konuda kayda değer bir yakınmalarının söz konusu olduğu anlaşılabilir.

“Okul müdürünüz, çatışmayı kötü ve kontrol altında tutulması gereken bir şey olarak görmek yerine ne derece normal kabul edip değişim için bir güdüleyici etken olarak görmektedir?” sorusuna verilen cevapların ortalaması resmi liseler için 2.15, özel liseler için ise 2.59 olmuştur. Standart sapma ise 0.314 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre iki lise türü arasında büyük bir fark yoktur. Genel olarak çatışmanın olumsuz algılandığı ortaya çıkmıştır.

Bu boyutun altıncı maddesi olan “Okul müdürünüz, önemli sorunları çözmeden önce öğretmenlerin görüşlerini elde etmek için ne derece çaba göstermektedir?” sorusuna ise okuldaki öğretmenler resmi liseler için 2.00, özel liselerde ise 2.78 ortalaması ile yanıtlamışlardır. Standart sapma 0.550 olmuştur. Sorunları birlikte çözme maddesine göre aradaki fark biraz daha düşüktür. Buradan müdürlerin her ne kadar bir ölçüde öğretmenlerin görüşlerini alsalar da kendi bildiklerini yaptıkları anlaşılabilir.

“Okul müdürünüz, personel ve öğrencilerin okuldaki sorunları ortaya koymaları ve çözmeleri için yazılı ve sözlü araçları ne derece sağlamaktadır?” sorusuna verilen cevaplarda resmi liselerin ortalaması 2.06 özel liselerin ise 2.76 olmuştur. Standart sapma 0.492'dir. Buna göre özel liselerin ortalaması bütün maddelerde olduğu gibi yine daha yüksektir. Okul ortamının demokratikliği, serbest düşünce, farklı yaklaşımlara olan tolerans özel okullarda

daha yaygın olarak kendisini hissettirmektedir. Resmi liselerdeki öğretmenlerin verdiği cevaplar “biraz” düzeyinde kalmıştır.

İkinci boyutun son sorusu olan “Tartışma ve araştırma okulunuzda ne derece kabul gören ve kullanılan bir uygulamadır?” maddesine resmi liselerde görev yapan öğretmenler 1.72, özel liselerde görev yapan öğretmenler ise 2.70 ortalama ile cevap vermişlerdir. Standart sapma 0.693 olarak gerçekleşmiştir. Aradaki fark oldukça belirgindir. Tartışma ortamının oluşmasının okul yapısı, öğretmen-müdür ilişkileri, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmeleri ile ilgili olduğu göz önüne alınınca resmi liselerde ortam eksikliği akla gelmektedir.

Öğretim liderliğinin ikinci boyutu ile ilgili cevaplara bakıldığında özel lise müdürlerinin sorun çözme ve karar verme konularında resmi liselerdeki müdürlerden daha fazla liderlik davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Zira kritik tablo değeri 2,353'tür ve araştırmada çıkan t değerleri 0.05 anlamlılık düzeyinde üç, beş ve yedinci maddeler dışında büyük bir değerdir, iki kitle arasında anlamlı fark vardır. Bu boyutun maddeleri genel olarak ele alındığında öğretmen-müdür ilişkilerinin yetersiz olduğu, öğretmenlere yeterli sorumluluk verilmediği, verilen kararlarda etkilerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan çıkarılabilecek sonuç resmi liselerde müdürlerin kendi başlarına kararlar verdikleri, sorunların çözümünde yardım istemedikleridir. Bunların nedenleri arasında müdürlerin sadece yetki verilen konularda çözüm aradıkları, veya özellikle tayin edilmiş olmanın getirdiği rahatlık ile danışmaya gereksinim duymadıkları düşünülebilir.

Buna ek olarak okul yönetiminde ortak kabul etmeme, yetki devrinden çekinme, bunların kendi aleyhinde kullanılabileceğini düşünme veya güçsüzlük şeklinde algılanmasından korkma karar vermede öğretmenlerin dışlanmasını sağlıyor olabilir. Ayrıca müdürlerin öğretmenlerin etkisinin fazla olmasından çekinmeleri ya da böyle bir şeyi istememeleri, öğretmenlerin dediği şeylerin

öncelikli olarak yapılması durumunda kendi konularının sarsılacağını düşünceleri de olabilir.

Özel okullardaki ortalamaların yüksekliği ise okulun başarısının aynı zamanda müdürün de başarısı anlamına geleceğinden müdürler başarı için kendi yetkilerinden fedakarlıkta bulunuyor olabilir. Çünkü sonuçta bireysel olarak öğretmenler değil de müdür iyi şekilde algılanacaktır. Bu okullarda görev yapan müdürler kendilerine daha fazla güveniyor olabilirler. Güçlü liderler yetki devrinden korkmazlar, kendi aleyhlerinde kullanılmasına izin vermezler.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmada cevap aranan üçüncü alt problem "Özel okullarda görev yapan müdürler ile resmi liselerde görev yapan müdürlerin öğrenme boyutuna etkililik düzeyi öğretmenlere göre nedir?" biçiminde ifade edilmiştir. Tablo 3 araştırmaya katılan deneklerin özel ve resmi liseler arasındaki farklılıklarına ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.

TABLO 3  
ÖĞRENME İLE İLGİLİ BOYUTA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

madde	resmi liseler $\bar{x}$	özel liseler $\bar{x}$	ss	t-değeri
1	2,47	3,00	0,376	2,840
2	2,11	2,96	0,606	2,888
3	2,02	2,50	0,339	2,973
4	2,36	3,11	0,530	2,639
5	1,91	2,80	0,623	3,112
6	2,02	3,11	0,771	3,853
7	2,15	2,85	0,497	7,651
8	2,15	2,67	0,366	2,874
9	1,94	2,65	0,503	-1,858
10	2,11	2,78	0,475	4,533
11	1,81	2,89	0,764	2,525
12	1,96	2,85	0,632	3,087

\*p < .0.05 tablo değeri: 2,353

Bu boyutun ilk maddesi ile ilgili “Okulunuzda öğrenme hedefleri ne derece açık, anlaşılır ve kabul görmüş durumdadır?” sorusuna verilen cevapların yakınlığı açık olarak görülmektedir: Resmi lise ortalaması 2.47, özel lise ortalaması 3.00’tür.

İkinci madde “Okul müdürünüz öğrenci başarısını ölçmek için geçerli ve çok yönlü değerlendirme araçlarını ne derece kullanmaktadır?” sorusudur. Bu maddeye resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 2.11, özel lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması ise 2.96’dır. Standart sapma ise 0.606 olmuştur. Aradaki farkın büyük olduğu görülmektedir.

“Öğrencileriniz ne derece aktif öğrenen ve bilgiyi diğerleri ile paylaşan kimselerdir?” sorusuna resmi liselerde görev yapan öğretmenler 2.02, özel okullarda görev yapan öğretmenler ise 2.50 ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu yanıtların standart sapması ise 0.339’dur. Elde edilen ortalamalar göz önüne alındığında özel okul ve resmi liselerde bu konuda pek farklılık görülmemektedir.

Dördüncü madde olan “Okul müdürünüz, öğrencinin zamanının büyük bir bölümünü öğrenme etkinliği ile geçirmek isteyen öğretmenlere ne derece yardımcı olmaktadır?” sorusuna resmi lise öğretmenleri 2.36, özel lise öğretmenleri ise 3.11 ortalama ile cevap vermişlerdir. Burada yine resmi ve özel liseler arasındaki fark göze çarpmaktadır.

“ Okulunuzdaki sınıf etkinlikleri bilgiyi değişik durumlarda uygulama ve kullanma fırsatlarını ne derece sağlamaktadır?” şeklindeki beşinci soruya resmi liselerde görev yapan öğretmenler 1.91, özel liselerde görev yapan öğretmenler ise 2.80 ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu sorudaki standart sapma ise 0.623 olmuştur. Türk Milli Eğitiminin temel sorunlarından bir tanesi olan derslerin gerçek hayattan kopukluğunu yansıtan bir sorudur.

Altıncı soru olan “Okul müdürünüz öğrencilerin kendilerini öğrenmeye yönlentmeleri ve bundan sorumlu olmaları konusunda ne derece fırsatlar sağlamaktadır?” sorusuna resmi liselerin verdiği cevapların ortalaması 2.02, özel liselerin verdiği cevaplar ise 3.11 olmuştur. Standart sapma 0.771 olarak gerçekleşmiştir. Resmi ve özel lise öğretmenlerinin en farklı düşündükleri konu bu olmuştur.

“Okul müdürünüz bireysel çalışma ve yarışmadan çok birlikte öğrenme grupları ve diğer alternatif yöntemler kullanılmasını ne derece sağlamaktadır?” sorusuna resmi liselerde görev yapan öğretmenler 2.15 ortalama, özel liselerde görev yapan öğretmenler ise 2.85 ortalama ile cevap vermişlerdir. Standart sapma 0.497 olmuştur. Bu boyuttaki en yüksek t değeri bu sorudadır:7,651.

“ Okulunuzdaki bir kısım derslerin işlenişi ne derece değişik yöntemlerin sentezinden oluşmaktadır?” şeklindeki sekizinci soruya öğretmenler resmi liselerde 2.15, özel liselerde ise 2.67 ortalama ile cevap vermişlerdir. Standart sapma ise 0.366 olmuştur. Standart sapmanın en düşük olduğu maddelerden biri bu olmuştur. Her iki okul türünde de değişik yöntemlerin sentezinden yeteri kadar yararlanılmadığı ortaya çıkmaktadır.

“Okul müdürünüz okulda yeni öğrenilenleri, başarı ve başarısızlıkları paylaşarak personel için ne derece hayat boyu öğrenme modeli olmaktadır?” sorusunun cevabı resmi liseler için 1.94, özel liseler için ise 2.65 ortalama olmuştur. Maddenin standart sapması 0.503 olmuştur. Özel okullarda müdürün daha fazla sorumluluk aldığı belirlenmiştir.

Onuncu soru olan “Öğrencileriniz gerekli beceri ve bilgileri ne derece yüksek düzeyde elde etmektedirler?” maddesine resmi lise öğretmenleri 2.11 ortalama, özel lise öğretmenleri ise 2.78 ortalama ile yanıt vermişlerdir. Standart sapma 0.475'dir. Özel okullarda öğretmenler okullarının öğrencilerini daha iyi yetiştirdiğini, resmi liseler ise özel okullara göre daha yetersiz yetiştirdiğini belirtmektedirler.

“Okul müdürünüz ders programlarını ve öğrenci öğrenmesini geliştiren profesyonel gelişmeler için ne derece zaman ayırmakta ve destek vermektedir?” sorusuna resmi lise öğretmenlerinin verdiği yanıtların ortalaması 1.81, öze lise öğretmenlerinin yanıtlarının ortalaması ise 2.89 olmuştur. Standart sapma 0.764’tür. Özel okullarda bu şekilde yüksek ortalama ile cevap verilmesinin nedenini daha çok okulun olanaklarına bağlamakta yarar vardır. Bunun yanında resmi liselerin ortalamasının bu maddede en düşük olduğu da görülmektedir.

“Okulunuzdaki derslerin işlenmesinde sınıf dışı kaynaklardan ne derece yararlanılmaktadır?” sorusuna resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 1.96, özel lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması ise 2.85 olmuştur. Standart sapma yine yüksektir: 0.632. Sınıf dışı kaynakların kullanılması genel olarak ekonomik ve çevresel etkenlere bağlıdır.

Okulun asıl görevi olan öğretim boyutu ile ilgili bulgulara göre t değerleri dokuzuncu soru dışında tablo değeri olan 2,353’ten büyüktür. Dolayısıyla özel ve resmi lise müdürlerinin öğrenme boyutu ile ilgili liderlik davranışları arasındaki fark anlamlıdır. T değerinin en büyük olduğu soru yedinci maddedir. Burada hedeflerin açık olduğu düşüncesine öğretmenlerin orta düzeyde katıldıkları, dolayısıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan programların bekleneni vermekten biraz uzak olduğu anlaşılmaktadır. Resmi okullarda görevli öğretmenlerin öğrenme konusunda ulaşmaları gereken noktanın belirsiz olduğu düşünülebilir. Müfredatta önemli olan belirlenen konuların işlenmesi olduğundan öğretmenler sadece o konuların işlenmesi ile sorumlu olduklarını düşünebilirler.

Bu boyutta test edilen çok yönlü değerlendirme özellikle resmi liselerde düşük ortalama ile belirtilmiştir. Bu bulgular Bursalıoğlu (1975), Balcı (1981) ve Gümüşeli (1996) tarafından ulaşılan sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Clemmer’e göre de çok başarılı okullar beceri gelişimine orta düzey okullara göre daha çok zaman ve para harcamaktadırlar (Clemmer, 1995).

Her iki okul türünde de öğrencilerin ortaklaşa çabalardan yoksun oldukları, öğretmenlerinin “cooperative learning” paylaşımcı öğrenimi desteklemedikleri anlaşılabilir. Okul yönetimlerinin öğrencileri bir araya getireci çalışmalar yapmadıkları, aralarında rekabet yerine birlikte öğrenmeye yönlendirmedikleri kabul edilebilir. Ayrıca aktif öğrenme açısından bakıldığında yaşayarak öğrenme boyutunun okullarda yetersiz olduğu söylenebilir.

Resmi okullarda yönetimin öğrencilere yönelik çalışmalar yapmak isteyen öğretmenlere yeterince yardımcı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu, kaynakların sınırlı olmasından kaynaklanabileceği gibi öğretmenler ve yönetim arasındaki ilişkilerin yetersizliğinden, ya da bu konuda yardımcı olacak bir sistemin yokluğundan kaynaklanabilir.

Yine bu bulgulara göre müdürlerin yeni yöntemler, birlikte öğrenme çalışmaları ile pek de uğraşmadıkları ortaya çıkmaktadır. Yenilikler konusunda resmi liselerin geride olduğu anlaşılabilir. Yine, kaynakların yetersizliği ya da Mili Eğitim Politikası'nda, okuldaki görevli müdür ve öğretmenleri yönlendirici, zorlayıcı hedeflerin yokluğu bunda neden olabilir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu araştırmada cevap aranan dördüncü alt problem “Özel okullarda görev yapan müdürler ile resmi liselerde görev yapan müdürlerin yapısal durumlara ilişkin etkililik derecesi öğretmenlere göre nedir?” olarak ifade edilmiştir. Tablo 4 araştırmaya katılan deneklerin özel ve resmi liseler arasındaki farklara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.



**TABLO 4**  
**YAPISAL DURUMLARA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI**

madde	resmi liseler	özel liseler	ss	t-değer
1	2,21	2,98	0,544	5,728
2	2,21	2,50	0,203	1,268
3	1,68	2,72	0,736	2,452
4	2,19	3,04	0,598	5,127
5	2,21	2,89	0,478	3,430
6	2,00	2,98	0,694	2,796
7	1,81	2,57	0,541	2,384

\*p <.0.05 tablo değeri :2,353

“Okul müdürünüz gruplar, sınıflar ve konular arası planlama ve diyalog için ne derece fırsatlar oluşturmaktadır?” sorusuna öğretmenler resmi liselerde 2.21 ortalama, özel liselerde ise 2.98 ortalama ile yanıt vermişlerdir. Standart sapma 0.544 olmuştur. Özel liselerde okul müdürünün planlamada daha etkin olduğu ortaya çıkmaktadır. Resmi lise öğretmenleri müdürlerinin yeteri kadar fırsatlar oluşturmadığını belirtmişlerdir. Bu boyutun en yüksek t değeri bu sorudadır: 5,728.

“Okulunuzdaki personelin rolleri, katı ve hiyerarşik olmak yerine ne derece esnek ve birbirine bağımlıdır?” sorusuna her iki okul türünün de verdiği cevapların ortalaması yüksek değildir. Resmi liseler için ortalama 2.21, özel liseler için ise 2.50'dir. Standart sapma 0.203 olmuştur. Bu maddenin t değeri her iki okul türü arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Tablo değeri olan 2,353, 1,268'den büyüktür.

“Öğretmenlerin resmi yapı içinde ders programlarını düzenleme ve öğretimi organize etmede ne derece bağımsızlıkları vardır?” sorusuna resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 1.68, özel lise öğretmenlerinin

verdiği cevapların ortalaması ise 2.72 olmuştur. Standart sapma ise 0.736'dır. Bu boyutta resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların en düşük ortalaması bu maddededir. Öğretmenlerin programlara müdahalesinin çok düşük olduğu da bilinen bir gerçektir.

“Okulunuzdaki haberleşme geleneksel emir-komuta zinciri yerine ne derece açık, serbest ve akıcıdır?” olan dördüncü maddeye resmi lise öğretmenleri 2.19 ortalama, özel lise öğretmenleri ise 3.04 ortalama ile cevap vermişlerdir. Özel lise öğretmenleri özellikle bu maddeye olumlu cevap vermişlerdir. Bu da ilişkilerin daha farklı bir boyutta olduğunu göstermektedir.

“Okul müdürünüz güvenli, destekleyici ve öğrenmeye yardımcı ortamları ne derece oluşturmaktadır?” sorusuna resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 2.21, özel liselerin ortalaması ise 2.89'dur. Standart sapma 0.478 olarak gerçekleşmiştir. Burada yine özel okullarda öğretmenlerin daha fazla yardım aldıkları açık olarak görülmektedir.

“Okul müdürünüz, okul gelişimini planlamak ve bunu uygulamak için grupların oluşumunu ne derece sağlamaktadır?” şeklindeki altıncı maddeye resmi lise öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 2.00, özel okul öğretmenlerinin verdiği cevapların ortalaması 2.98'dir. Standart sapma ise 0.694 olmuştur. Özel okullarda müdürlerin daha çok organizatörlük, örgütsel yönetim konusunda başarılı oldukları, yönetim süreçlerine daha uygun davranışlarda buldukları ortaya çıkmaktadır.

“Okulunuzda öğrenmeyi bireyselleştiren ve öğrenci-öğretmen, öğrenci-öğrenci ilişkisini artıran küçük grupların oluşturulması ne derece yapılmaktadır?” şeklindeki bu boyutun son sorusuna resmi lise öğretmenleri 1.81 ortalama, özel lise öğretmenleri ise 2.57 ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu maddede standart sapma 0.541'dir. Bu soruya verilen cevapta öğretmenler okullarında öğrencileri çalışmaya yönlendirici çabaların orta düzeylerde olduğunu belirtmişlerdir.

Bu boyutta elde edilen bulgulara göre sorulardaki t değerleri 0.05 anlamlılık düzeyinde 2,353 olan kritik tablo değeri ile karşılaştırıldığında ikinci madde dışında aradaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Resmi liselerde sınıflara, konular arası planlama ve diyalog için yeterince olanakların oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri arasında resmi lise m¼d¼rlerinin y¼netim s¼reęleri konusunda yeteri kadar bilgi ve deneyime sahip olmadıkları anlaşılabilir.

Her iki okul t¼r¼nde de personelin rollerinin esnek olmadığı, hiyerarşiye ¼zen g¼sterildięi anlaşılmaktadır. Bunun nedeni okul yapısının b¼y¼kl¼ę¼ ile bağlantılı olabilir. Ayrıca resmi okullarda ¼ęretmenlerin program hazırlamada g¼r¼řlerinin alınmadığı, aksine ¼zel liselerde ise ders programlarını ve ¼ęretimi organize etmede bağımsızlıklarının varlığı anlaşılabilir. ¼zel okullarda ¼alıřan ¼ęretmenlerin s¼zleřmeli olmaları – şartlı ¼alıřmaları etken olabilir.

Okul y¼netimi ve personel arasındaki iletişimin yetersizliği, ya da alt – ¼st sırasını g¼zetmesi resmi liselerde belirgindir ve iletişimi sağlama kaynakları personel tarafından onaylanmamaktadır. Resmi liselerde haber akışının serbest, a¼ık ve akıcı olmaması yine okul y¼neticilerinin liderlik davranışlarından haberleşmeye yeterli ¼nemi vermemelerinden kaynaklanabilir.

¼zellikle resmi okullarda ¼ęrenmeye yardımcı ortamların oluşturulması, ¼ęrenci ve eğitim personeline bu konuda yardım edilmesi, planlama, destekleme, ¼ęretime katkı sağlayacak grupların oluşumu yapılmamaktadır. Bunun nedeni fiziksel ortamların yeterli olmaması, m¼d¼rlerin ellerindeki olanakları verimli bir şekilde kullanabilmenin yollarını bilememeleri olabilir. Yine bulgulara g¼re m¼d¼rlerin ¼ęrenciler arasındaki ilişkileri artırıcı ¼abaları yeteri kadar g¼stermedikleri anlaşılmaktadır.

### Beşinci Boyuta İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada cevap aranan beşinci alt problem “Özel okullarda görev yapan müdürler ile resmi liselerde görev yapan müdürlerin çevre ile ilişkilerdeki etkililik dereceleri arasındaki fark öğretmenlere göre nedir?” olarak ifade edilmiştir. Tablo 5 araştırmaya katılan deneklerin özel ve resmi liseler arasındaki farklara ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır.

TABLO 5  
ÇEVRE İLE İLİŞKİLER BOYUTUNA İLİŞKİN VERİLERİN DAĞILIMI

madde	resmi liseler	özel liseler	ss	t - değeri
1	2,34	3,09	0,532	2,903
2	1,85	2,83	0,695	4,294
3	2,68	3,35	0,474	3,204
4	2,28	2,74	0,328	1,336
5	2,17	2,74	0,403	2,552

\*p <.0.05 tablo değeri:2,353

“Okul müdürünüz, okulunuzla ilgili kararlara katılmaları için aileleri ve çevreyi ne derece teşvik etmektedir?” şeklindeki çevre ile ilgili boyutun ilk maddesine resmi lise öğretmenleri 2.34 ortalama, özel lise öğretmenleri ise 3.09 ortalama ile cevap vermişlerdir. Standart sapma 0.532’dir. Genel olarak öğretmenler resmi liselerde aile ve çevrenin orta düzeyde, özel liselerde ise daha iyi düzeyde olduğu cevabını vermişlerdir.

“Okul müdürünüz çeşitli sağlık hizmetlerinin ve toplumsal hizmetlerin okulunuzla ilişki kurmasını ne derece sağlamaktadır?” sorusunu resmi lise öğretmenleri 1.85 ortalama, özel lise öğretmenleri ise 2.83 ortalama ile yanıtlamışlardır. Standart sapma 0.695’dir.

“Okul müdürünüz, okula yararı olan grupların (aileler, çevre üyeleri ve öğrenciler) okulun işleyişine katılımını ne derece desteklemektedir?” sorusuna resmi liselerde görevli öğretmenler 2.68, özel liselerde görevli öğretmenler ise 3.35 ortalama ile yanıtlamışlardır. Standart sapma 0.474'tür. Her iki okul türünde de öğretmenler müdürlerinin çevrenin katkısını “iyi” derecede sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu boyutun en yüksek t değeri bu maddede çıkmıştır: 4,294

“Okul müdürünüz bölgedeki esnafın, iş adamlarının okulunuzla ilgilenmesini ne derece sağlamaktadır?” şeklindeki soruya resmi liselerde görevli öğretmenler 2.28 ortalama, özel liselerde görevli öğretmenler de 2.74 ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu maddede standart sapma 0.328 olmuştur.

“Okul müdürünüz, çevre örgütleri ve kuruluşları ile öğrencilerin ve ailelerin gereksinimlerini gidermek için ne derece birlikte çalışmaktadır?” sorusuna resmi lise öğretmenleri 2.17 ortalama ile, özel lise öğretmenleri de 2.74 ortalama ile cevap vermişlerdir. Standart sapma 0.403'tür. Bu maddenin t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

Çevre ile ilişkiler boyutu gittikçe daha fazla önem verilen konular arasındadır ve özellikle Türkiye gibi kaynakların sınırlı olduğu ülkelerde değerlendirilmesi gereken bir alandır. Bu boyutta elde edilen bulgulara göre t değerleri dördüncü soru dışında tablo değeri olan 2.353'ten büyüktür. Özel ve resmi liseler arasındaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Resmi liselerde müdürler çevre ile ilişkiler konusunda biraz daha duyarsız, ya da etkisinin, yararının derecesinden habersiz olabilirler. Ayrıca çocuğunu resmi liselerde okutan veliler ekonomik ve sosyal yönden daha zayıf oldukları için öğrenci başarısını izlemenin önemi hakkında yetersiz kalıyor olabilirler. Okulla ilgili kararlara başkalarının katılmasını istememek gibi bir düşünce de müdürlerde bulunabilir.

Bu maddeye verilen olumlu cevaplar bütün araştırmada da en yüksek ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla okul m¼d¼rlerinin ¼ğretmenler açısından en fazla bu konuda başarılı buldukları söylenebilir. Katılımın sağlanması ile katılımın desteklenmesi arasındaki anlam farkı göz önüne alındığında okul m¼d¼rlerinin ilk adımı başkalarının atması durumunda yapılacak olan çalışmalara onay ve katkı verdikleri anlaşılmaktadır. Okul m¼d¼rleri bu verilere göre çekingen davranmaktadırlar. Bu yetki aşımı korkusu veya çevre bilincinin yetersizliğinden kaynaklanabilir.

Esnaf ve işadamlarını ilgilendiren maddeye göre m¼d¼rlerin kendileri ile direkt bağlantısı olmayan gruplarla çok iyi düzeyde ilişkiye girdikleri söylenemez. Okul m¼d¼rleri çevreyi kendi hedefleri konusunda yönlendirmekte yetersiz kalmaktadırlar. Bu, bunun değerini bilmemekten, çevreden gelecek tepkilerin nasıl olacağını bilememekten veya çevre ile ilişkilere girmesi durumunda kendisi hakkında yapılabilecek yıkıcı eleştirilerden endişe etmekten kaynaklanıyor olabilir. Hele ilişki kurulan çevrenin de genel anlamda nitelikli insanlardan oluşmadığı düşünülürse çevre esnafı ile ilişki kurmak büyük bir riski beraberinde getirmektedir ve m¼d¼rler bu riski üstlenmek konusunda isteksiz olabilirler.

Öğrencilerin ve ailelerin gereksinimlerini giderme ile ilgili sorulara verilen cevaplarda ortalamaların düşüklüğü okullarda ve toplumda henüz, birçok gelişmiş ülkede olduğu gibi toplumsal hizmetlerin yeteri kadar yer bulmadığını göstermektedir. Öğrenciler veya velilerinin okul dışı gereksinimlerini karşılamak için çabaya girme yoluna gidilmemektedir. Bu konudaki çalışmalar Milli Eğitim Müdürlüğü ile koordineli olmadığından toplumsal olarak bu tür yardım anlayışının gelişmesine bağlıdır ve okul müdürleri ancak etkin bir çevre ile öğrencilerin ailelerinin gereksinimlerini giderebilir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ, YARGI VE ÖNERİLER

#### Sonuç

Araştırma 1998-1999 öğretim yılında devlet liseleri ve özel liselerde müdürlerin liderlik davranışlarını ölçmek ve bu iki okul türü arasındaki farkı ortaya koymak amacı ile yapılmış, okulların elde edilen sonuçları karşılaştırılmıştır.

Yapılan araştırma sonucuna göre birinci boyut değerlendirildiğinde özel okul müdürleri öğretmenlerin kanısına göre daha çok liderlik davranışı göstermektedirler. Okul hedeflerine yönelik çalışmalar özel okullarda belirgin bir yere sahiptir.

Sorun çözme ve karar verme boyutu verilerine göre resmi okullarda görevli müdürler, kararlarda kendilerini daha çok hissettirmektedirler ve bu da öğretmenlerin onayladıkları bir davranış değildir. Öğretmenler kendilerinin daha fazla şey ifade ettikleri, kararlara katılabildikleri ortam istemektedirler. Sadece kararların uygulayıcısı olmak öğretmenleri rahatsız etmektedir.

Öğrenme ile ilgili olan üçüncü boyutun sonuçlarına göre özel okullarda görevli müdürler öğrenci başarısı için daha çok çaba sarf etmektedirler.

#### Yargı

Araştırmada elde edilen verilere göre özel okul müdürleri ve resmi liselerin müdürleri arasında belirgin bir fark vardır. Özel okullarda görev yapan öğretmenler müdürleri hakkında daha fazla olumlu düşünceler belirtmişlerdir.



Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin müdürlerine karşı resmi liselerde olduğu kadar bağımlı olmadıkları da düşünülürse bu okullarda görev yapan öğretmenlerin daha rahat cevap verdikleri kabul edilebilir. Resmi liselerde hiyerarşi daha belirgin, öğretmen ve müdür arasındaki ilişkilerde resmiyet daha çoktur.

Özel okullarda müdürler öğrencileri başarılı olmaya yöneltici çalışmalara daha fazla değer vermektedirler. Bunun için öğretmenlerin yönlendirilmesine, izlenmesine daha fazla özen gösterilmektedir. Öğrenciler özel lise müdürleri için daha çok şey ifade etmektedir. Okulun amaçları doğrultusunda öğretmenleri özendirme özel okullarda daha fazla yapılmaktadır.

Özel okullarla resmi liseler arasında öğretmen öğrenci, öğretmen-müdür, yönetim çevre, sorunlara yaklaşımlar açısından belirgin farklılıklar görülmektedir. Özel okullardaki ilişkiler incelenerek resmi okullar için daha iyi bir şeklinin belirlenmeye, öğretmen-müdür, yönetim-çevre ilişkilerini geliştirici çalışmaların yapılmasına, çevrenin katkısının elde edilmesi için şeffaflığın sağlanmasına ihtiyaç vardır.

Sahip olunan fiziki olanakların öğretmenleri daha olumlu davranışlara ittiği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yapısal durumlarla ilgili boyutun üçüncü maddesine verdikleri cevaplar şu anki yapı içinde kendilerine yeteri kadar karar verme özgürlüğünün verilmediğini ortaya koymaktadır. Buna paralel olarak da okulun yararına olan konularda müdürler isteseler de etkin bir rol alamamaktadırlar.

### Öneriler

Liderlik özellikleri toplumlara göre de değişiklik göstermektedir. Genelde batı toplumlarında liderlerden demokratiklik ve insan haklarına saygı beklenmekle birlikte bu demokratik kavramların gelişmediği toplumlarda daha çok otoritenin kendisini göstermesi, topluluğun yararının gözetilmesi şeklinde

kendisini göstermektedir. Durum böyle olunca da lider seçiminde ve yetiştirme çalışmalarında toplumların yönelimleri göz önüne alınmalıdır.

Özel okulların başarılı olmasındaki nedenlerden biri olan başarının ödüllendirilmesi ve başarısızlığın cezalandırılması mutlaka hemen resmi liselerde de uygulamaya konulmalıdır.

### **Uygulamacılar İçin Öneriler**

**Yönetme Biçimleri Boyutuna İlişkin Öneriler.** – 1. Müdür seçimindeki kriterlerin gözden geçirilmesi, müdürlerin bu araştırma sonucunda eksik oldukları ortaya çıkan alanlarda kendilerine hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir. Özel lise müdürlerinin liderlik davranışlarının daha iyi olmasının nedenlerinden birinin daha özgürce hareket edebilmeleri olduğu düşünülerek resmi lise müdürlerinin yetkileri artırılmalı, çevre ile daha rahat ilişki kurabilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca müdürlerin başarılı olmaları için gereken güdülemenin de mutlaka eksiksizce yapılması gerekmektedir. Çoğu okul müdürleri “bana ödül mü verecekler” düşüncesinden dolayı zamanlarını okul başarısı için yeteri kadar ayırmadıklarından okullar yeterli başarıyı elde edememektedirler. Bunun çözümünün bulunması gerekmektedir.

2. Öğretmenler sadece sınıf içi çabalarla değil okul çapındaki konularla da ilgilenmelidirler. Bu yeni rol onların karar verme mekanizmaları, profesyonel gelişim çalışmaları, yetişek ve diğer eğitsel çalışmalarda yer almaları anlamına gelmekte, öğrencilerin okula hayatlarının her devresinde öğretici ile beraber olmalarına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin bir araya getirdikleri çabalar ile öğrencinin başarı ve başarısızlığında sorumluluk alma, paylaşma artmakta ve etkililiği sağlanmaktadır. Bu olanakları sunmak da büyük ölçüde müdüre düşmektedir.

3. Okul yapısının daha verimli olabilmesi için okul politikalarının oluşumunda öğrenci velilerinin de bir ölçüde etkileri olmalıdır. Bunu sağlayacak yetkili olan müdürün elindeki yetkilerin çok sınırlı olduğu, velileri fikir ve finansal

düzeyde yeterli katkıya itmediği düşünülürse müdürlerin elinde daha fazla rahatlık, serbestlik veren yetkilerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Öğrenci velilerinin performans arttırmada, kendi öğrencilerinin geleceklerini belirleme ve yönlendirmede daha çok etkilerinin olması onların okul ile olan ilişkilerinde daha rahat olmasına bağlıdır.

4. Okul müdürlerinin seçiminde mutlaka sadece deneyim gibi yeni makamın gereklerini yerine getirmeye yeterli olmayacak maddeler, kriterler değiştirilmeli, yeterlilik gözetilmeli, çağın gelişim ve yeniliklerine uygun kriterler belirlenmelidir.

5. Resmi liselerdeki önemli bir eksiklik olan öğrencilerin başarıya yönelik çalışmalarda bulunabilmeleri için gerekli ortamın hazırlanması için müdürleri bu çalışmalara yöneltmenin yollarının bulunması gerekmektedir.

6. Okul müdürlerinin risk alabilmeleri için üst makamların teşvik edici, yeniliği destekleyici bir yapıya sahip olmaları gerekir. Risk almak kötü sonuçları da beraberinde getirebileceği için buna katlanılabilmeli, müdür risk aldığı veya herhangi bir konuda başarısızlığa uğradığı için cezalandırılmamalı, yeni gelişimlerin önü kapatılmamalıdır.

7. Müdürlerin etkisiz olduğunu düşündükleri, daha doğrusu okul eğitim personelinin belirlediği konularda değişiklik veya az miktarda düzeltme, uyarılma gibi yetkilere sahip olmaları gerekmektedir. Her okulun gereksinimi, bölgeye, sosyo-ekonomik yapıya öğrencilerin seçilmiş olma durumlarına göre değişebildiği için bu konularda uyarılma yetkisi bir ölçüde okulların inisiyatifine bırakılmalıdır.

8. Öğretmenler ve müdürler arasındaki ilişkileri geliştirmeye katkıda bulunacak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunlar birlikte piknik, gezi yapma, toplantılara katılma ve çeşitli spor faaliyetleri olabilir.

**Sorun Çözme ve Karar Verme Boyutuna İlişkin Öneriler.** – 1. Sorun çözme kendi içinde riskler içermesine rağmen okul müdürlerinin bu konularda karar verme aşamasında kendi görüşlerine ağırlık vermelerinin nedenlerinin nelere dayandığı – kendi tercihleri olup olmadığı, yalnız kalma olasılıkları - araştırılmalıdır.

2. Müdürlerin çözüm ararken neden öğretmenlere danışmadıkları, fikirlerini almadıkları önemli bir sorundur. Bunun birçok nedenleri olabilir. Bununla birlikte her ne kadar öğretmen görüşleri alınsa da uygulamada bu görüşlerin daha az dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden, öğretmen görüşlerinin yazılı olarak alınması, karar verme aşamasının birlikte gerçekleştirilmesi ve müdürün uzlaşma sonucu verilen karara uymasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca çatışmanın kaçınılması gereken bir şey olarak görülmesi engellenmelidir.

3. Öğretmen ve müdür arasındaki önemli sorunlardan birisi aralarındaki ortak yapılan işlerin yetersizliğidir. Böyle olunca bir üst makam tarafından zorunlu olarak aradaki bağlantıyı artırıcı önlemlerin alınması zorunludur. Bu, öğretmen ve yönetimin okul hakkında kağıt işleri dışında-fikir yürütme alanı olmadığı için-bazı konularda serbest bırakılmaları, kendileri tarafından okulun yararına olabilecek kararlar verebilmeleri amacıyla yetki ve sorumluluğunun bir kısmının devri düşünülebilir. Dolayısıyla, sorumluluk hisseden yönetici ve öğretmen sadece teftiş günlerinde değil bütün öğretim döneminde okulun sorunları ile kaygılanır, çözümler peşinde koşar.

4. Özel ve resmi okullardaki öğretmen – müdür ilişkilerindeki fark açıkça görülmektedir. Katılımın başarıyı artırdığı düşünülünce, resmi liselerde eksikliği görülen bu yönün çeşitli yollarla tamamlanması, öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacak ortamların oluşturulması, öğretmen üzerindeki sicil baskısının giderilip öğretmenlerin daha eleştirel olmalarının sağlanması gerekmektedir. Özel okullardaki bu konudaki rahatlığın bir nedeni de

öğretmenlerin kendilerine olan güvenlerinin yeterli düzeyde olması, bir başka okulda çalışabilme olanaklarının bulunması söylenebilir.

5. Öğretmen ve müdür arasındaki iletişimsizliğin giderilmesi için çeşitli çalışmalar, projeler yapılabilir. Müdürlerin sorun çözümünde kurul gibi örgüt içi yapılara danışmaları zorunlu hale getirilebilir. Öğretmen-müdür kopukluğunu engelleyecek yönetmelikler, birlikte çalışma yükümlülükleri getirilebilir, müdürlerin performans değerlendirmesinde öğretmenlerin etkili olması düşünülebilir. Okuldaki genel başarı ortak çalışma sonucunda olabileceği için bunun sağlanması ve sağlanmaması halinde yönetime bazı yardım ve yaptırımlarda bulunma gündeme getirilebilir. Özel okullardakine benzer şekilde ortak çıkarlar artırılarak birlikteliğe katkıda bulunulabilir.

6. Emir verme yerine kararların paylaşılarak herkese mal olması ve herkesin ortak düşüncesinin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır. Öğretmen ve müdür arasındaki soğukluğu gidermenin yollarından biri olan yardımlaşmacı yaklaşımın yerleştirilip, ilişkilerin sıcaklaştırılması sağlanmalı, sorunlar anında karşılıklı olarak sorgulanmalıdır.

**Öğrenme Boyutuna İlişkin Öneriler.** – 1. Özel okullar ve resmi liseler karşılaştırıldığında öğretmenlerin öğrencilere yönelik çalışmalarında yer, zaman açısından olanaklarının yeterli olmadığı görülebilmektedir. Bu tür sorunların giderilmesi, öğretmen öğrenci çalışmalarının yapılabileceği, grup çalışmalarına açık, okul dışı araştırma, çalışma yapma, ilgi alanına göre yönelme gibi olanakların öğrenci ve öğretmenlere sağlanması, öğretmenlerin bu olanakları kullanarak öğrencilere yardımcı olmaları, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından – örneğin illere göre kullanılacak imkanların yayınlandığı – rehber gibi araçlarla sağlanmalıdır.

2. Öğretmenler öğrencilere verdikleri bilgilerin okul dışında kullanım alanının kısıtlı olduğuna, dolayısıyla uygulamaya yönelik olmadığı, hayatı yansıtmadığı ve pratik yararı olmadığına inanmaktadırlar. Verilen bilgilerin

uygulanabilir, hayatta geçerli bilgiler olması için çaba harcanması gerekmektedir.

3. Öğretmenlerin okulda öğrenciler için gerekli olan ortamların yetersizliğinden yakındığı ortaya çıkmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi, müdürün de bu işin içinde olmasının sağlanması için bir kısım derslerdeki uygulamaya yönelik bölümlerin artırılması, öğrencilerin yararlanabilecekleri olanakların öğrencilere gösterilmesi, hatta bu kaynaklar birlikte kullanılarak yol gösterilmesi gerekmektedir.

4. Ayrıca okul müdürleri yeterince yeni yöntemler, öğrenme yolları, birlikte çalışma programları ile ilgilenmemektedirler. Bunu giderebilmek için kendilerini yenileyebilecekleri seminer gibi geliştirici programların zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Okulların yapılarına göre ne tür birlikte çalışma programlarının kullanılabilmesi belirlenmeli, gelişime yardımcı seminerlerin nasıl olabilecekleri, müdürlerin böyle bir eğitim ile ne derece verimli olabilecekleri araştırılmalıdır.

5. Okullarda görevli müdür ve öğretmenlerin yenilikler konusunda haberdar olmaları, bunları derslerine yansıtmaları, değişik öğrenme ve gelişim sağlama çalışmalarında bulunmaları için Milli Eğitim Politikası'nda açık bir şekilde teşvik yer almalıdır. Öğretmen ve müdürlerin kendi alanlarında gelişimlerinin zorunluluğu sınav, kademe ilerlemesi, tazminatın artırılması, kendileri ile ilgili konferanslara ücretsiz davet edilmeleri gibi yollarla teşvik edilmelidir. Hatta yıllık düzey sınavları yapılarak daha iyi durumda olan okullara tayinlerinin yapılması, sürekli olarak bilgi ve becerilerinin diri kalmasının sağlanması gerekmektedir.

**Yapısal Durumlar Boyutuna İlişkin Öneriler.** – 1. Genel olarak yapısal durumlara verilen cevaplarda da özel okul öğretmenlerinin müdürleri hakkında daha olumlu düşündükleri göze çarpmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerle yakın ilişki içinde oldukları, yardımcı olma, kararları paylaşma, öğrenme kalitesinin

arttırılması için birlikte çalışma gibi konularda öğretmenler özel okullarda daha avantajlı olmaktadır. Bunların bireysel başarılar olma olasılığı araştırmanın farklı okullarda yapılmasından dolayı düşük olduğundan, resmi liselerde görev yapan müdürleri yardımcı olmadan nelerin uzaklaştırdığı, öğretmenlerin niçin olumsuz düşüncelere sahip oldukları bilinmelidir. Bunlar için çeşitli nedenler ileri sürülebilir. Okul yapısının değişiklikler yapmaya elverişli olmaması, çevresel desteklerden yoksun olma, finansal sıkıntılar, öğrenci velilerinin başarı konusunda yeterli özeni göstermemesi, müdürlerin sadece üstlerine karşı sorumluluk üstlenmeleri bu nedenler arasında sayılabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin kolay ve rahat çalışmalarını sağlayacak değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

2. Resmi liselerde hiyerarşinin etkisi diğer okul türlerine göre daha fazla hissedilmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin de bu durumdan pek memnun olmadıkları da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunu gidermenin yolları bulunmalı, öğretmenler sadece derslere girip çıkan insanlar değil aynı zamanda okulun gerçek sahipleri gibi karşılık görmelidirler. Bunu sağlamak için de yine öğretmen-müdür ilişki ve birlikteliğini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

3. Okulda başarıyı arttırmak için yapılması gerekenlerden biri de sağlıklı bir dönüt sistemi oluşturmaktır. Bu şekilde müdürlerin ellerindeki yetkiler öğretmenlerin kendileri ile olan ilişkilerinde çekinmelerini engelleyebilir. Bunlara ek olarak öğrencilerden oluşturulan komisyon, kurul gibi yapılarla okulun çıktısı durumunda olan kişilerden dönüt almanın yolları bulunmalıdır. Bir işadınının oğlunu fabrikasında çalıştırarak ondan elde ettiği dönütlerle fabrika ortamının işçiler üzerindeki olumsuz etkilerini kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması buna iyi bir örnektir.

**Çevre İle İlişkiler Boyutuna İlişkin Öneriler.** – 1. Müdürler tarafından, okul ve çevre arasındaki buzları eritici, velileri okula daha da yaklaştırmaya yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunların arasında okul müdürlerinin çevrede görev yapan diğer kuruluşlarla yakın ilişki içine girmesi, özel şirketler, sosyal hizmet

veren kuruluşlar arasında bağlantı, iletişim kurulması, okuldaki öğrencilerin çevre ile ilişkiler kurmalarında yardımcı olunması ve hayatın içindeki koşullarla tanışmaları sağlanmalıdır. Bunlara örnek olarak meslek liselerinin özel şirketlerle iletişim içine girip hem iş olanakları hem de yeni gelişmelere ve uygulamalara açık bireyler yetiştirilmesi verilebilir.

2. Müdürlerin gelişimini sağlamak için çalışmalar yapılırken bu çalışmaların mümkün olduğunca sistemleştirilmesine özen gösterilmelidir. Çünkü Fullan'ın ifade ettiği gibi bir çok okulda başarılar liderlik davranışını iyi gösteren müdürlere bağlı olduğundan onların gitmesiyle okul da başarı trendini kaybetmekte, başarılar kısa ömürlü olmaktadır (Fullan, s:20. 1992).

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

**Liderlik ve Yönetme Yolları İçin Öneriler.** – 1. Resmi liselerde görev yapan müdürlerin liderlik davranışlarının diğerlerine göre yetersiz olmasının nedenleri araştırılmalıdır. Bu nedenler arasında müdürlerin politik kaygılarla belirlenmesinin etkililik derecesi, müdürlerin doyumları, öğretmenlerle ilişkileri, uzmanlık yeterliliğinin müdürlerin başarısında ne kadar etkili olduğu, “meslekte esas öğretmenliktir” düşüncesinin doğruluk derecesi, okulların fiziksel konumları, sahip oldukları çevrenin okul yönetimine etkisi, müdürlerin alanlarının yönetimlerindeki etkisi, öğretmen kadrosundaki genişlik-darlık derecesinin yönetime etkisi araştırılabilir.

2. Öğrenci ve yönetim arasındaki soğukluk bilinen bir gerçektir. Bunda da birçok şeyin-disiplini sağlama, derslerde devamlılığı sağlama gibi- etkisi vardır. Bu etkenlerin bilimsel olarak ortaya çıkarılıp, bunları gidermenin yolları aranmalı, çeşitli birlikler geliştirilmeli, öğrencilerin okul ve yönetimi sevmeleri sağlanmalıdır.



3. Resmi liselerde müdürlerin sosyal desteğinin düşük olmasının nedenleri araştırılmalı, bunu arttırmanın yolları bulunmalıdır. Buna yardımcı olması açısından özel okullardaki öğretmen müdür ilişkileri incelenip benzeri bir sistem resmi liseler için geliştirilebilir.

4. Müdürlerin risk almalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler araştırılmalı, olumsuzluğu ortadan kaldırmanın yolları araştırılmalıdır.

5. Müdürlerin Türkiye'nin dokusunu göz önüne alarak, bölge ekonomik yapı, ilgi, yetenek farklılığı gibi etkenler düşünülerek hangi yetkilerle donatılabileceği, ne düzeyde yetkinin, sorumluluğun okul ve çevre yararına hizmet edeceği araştırılmalı ona göre okullarda belli oranlarda değişiklik yapma, uyarılama, programı genişletme, daraltma gibi konularda neler yapılabileceği araştırılmalıdır.

**Sorun Çözme ve Karar Verme İle İlgili Öneriler.** – 1. Müdürlerin sorunları çözmeye öğretmenlerle işbirliğinden niçin uzak durdukları, kaçındıkları araştırılabilir. Hangi nedenlerden dolayı öğretmen ve müdür arasında iletişim kopukluğu bulunduğu, müdürlerin öğretmenlere yaklaşımları ve bunların nedenleri, aynı şekilde öğretmenlerin müdürleri hakkında sahip oldukları düşünceler üzerinde hangi etkenlerin baskısı olduğu araştırılıp bunlara çözüm yolları, birlikteliği sağlamanın çareleri aranabilir.

2. Müdürlerin eski uygulamaları tercih etmelerinin, yenilikler karşısında isteksiz olmalarının nedenleri araştırılıp bunların nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik araştırmalar yapılabilir. Bütün bunların yanında öğretmenlere karşı bakış açılarında değişiklik yapmalarını sağlayacak etkenler araştırılıp uygulamaya konmalıdır. John Hurley ve Nori Ketai tarafından yapılan bir araştırmada çıkan sonuca göre grup liderliğine seçilen insanlar grup üyeleri hakkında daha önce düşündükleri –özellikle olumlu–düşüncelerden farklı düşünmekte kendilerini daha iyi kabul etmektedirler.

3. Özel okullardaki öğretmenlerin yönetime, karar vermeye, sorunların çözümüne nasıl daha çok katıldıklarının, ya da katılımlarının sağlandığının araştırılması gerekmektedir. Bu konu özel okulların resmi liseler için ne şekilde model olabileceği, bu okulların da eksiklikleri düşünülerek ortaya çıkarılmalı, öğretmenlerin yönetimden ve yönetimin kararlarına katılmadan niçin uzak durdukları araştırılmalıdır.

**Öğrenme Boyutu İle İlgili Öneriler.** – 1. Öğretmenlerin öğrencilere çalışma alanı oluşturmamalarının nedenleri araştırılmalı, müdürlerin öğretmenlere olanaklar sunmasının yollarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Kütüphane, spor salonu, okul dışı ve okul tarafından kullanılabilir dışarıdaki sosyal olanakların ne şekilde okul ile ilişkisinin kurulacağı, bunların okulun bulunduğu çevreye göre neler olabileceği araştırılmalıdır.

2. Okulların – özellikle de resmi liselerin müdürlerinin öğrencilere neden - olanaklar sağlamadıkları, nelerin engellediği, okul dışı etkinlikleri yerine getirebilmek için gerekli olanakların neler olabileceği araştırılması gereken konular arasındadır.

**Yapısal Durumlar İle İlgili Öneriler.** – 1. Resmi ve özel okullarda müdürlerin çoğunlukla hiyerarşik yapıya önem verdikleri görülmektedir. Bunun ne kadar azaltılması gerektiği, öğretmenlerin ne ölçüde yetkili kılınabilecekleri, aralarındaki yetki-sorumluluk ilişkisinin nasıl olması gerektiği araştırılması gereken konular arasındadır.

2. Öğretmenlerin programlara ne derece etkide bulunmak istedikleri, ellerindeki yetkileri ne derece kullanabildikleri araştırılmayı bekleyen bir konudur.

3. Özel okul öğretmenlerinin emir ve yetki kullanımından çok akıcı ve serbest ilişkilerden bahsetmeleri kayda değer bir durumdur. İki okul türü

arasındaki bu farkın nedenleri araştırılmalı, resmi liselerde ne tür çalışmalar yapılarak ilişkilerin yumuşatılabileceği araştırılmalıdır.

4. Özel okullarda öğretmenlerin daha çok yardım görmelerini sağlayan etkenlerin neler olduğu araştırılmayı bekleyen konular arasındadır.

**Çevre ile İlişkiler Boyutu İle İlgili Öneriler.** – 1. Bunların yanında özel okullarda görev yapan müdürlerin etkililiğine ekonomik rahatlığın etkisi, okul ve aile arasındaki bağların yönetime katkı derecesi, müdürlerin çevre ile ilişkiler kurmalarını engelleyen nedenler, yine müdürlerin çevre ile ilişkiler kurmada ne derece bilgi ve yaklaşım becerisi sahibi oldukları araştırılmayı bekleyen konulardır.

2. Ayrıca öğrenci velilerini yönlendirmede müdürlerin etkililik dereceleri, sergiledikleri yaklaşımlar, öğrencilerle bu konularda nasıl, hangi düzeyde iletişim kurdukları araştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Adams, D. Larry ve N.John Mangieri. **The Presidents: Priorities for the Future V: 71** Nr:1. AC Education. Winter, 1989.
- Akkutay, Ülker. **Milli Eğitimde Yabancı Uzman Raporları - Atatürk Dönemi.** Ankara: Avni Akyol Kültür ve Eğitim Ümit Vakfı, 1996.
- Alıç, Mehmet. «Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler,» Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985.
- Apaydın, Ayşe., Cemal Atakan ve Alaettin Kutsal. **Uygulamalı İstatistik.** Ankara:Kültür Kitap ve Yayınevi, 1997.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994
- Banathy, B. **Systems Design of Education.** Englewood Cliffs: Educational Technology Publications, 1991.
- Batten, D. Joe. **Tough-Minded Leadership.** New York: Amacom, 1989.
- Bennis, Warren ve Burt Nanus. **Leaders.** Perennial Library, 1985.
- Başaran, İ. Ethem. **Türkiye Eğitim Sistemi.** Ankara: 1993.
- . **Eğitim Yönetimi.** Ankara:Gül Yayınevi,1994.
- . **Örgütsel Davranış.** Ankara:1991
- Binbaşıoğlu, Cavit. **Türkiye’de Eğitim Bilimleri Tarihi.** İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995.
- Carr, A. Alison. «Leadership and Community Participation: Four Case Studies,» **Journal of Curriculum and Supervision** Vol:12 no:2., Winter 1997.
- Clemmer, Jim. **Pathways to Performance: A Guide to Transforming Your Team and Your Organization.** Rocklin, CA: Prima Publ., 1995.
- Cresswell, John ve Darrel Fisher. Relationships between Principal's Interpersonal Behavior with Teachers and the School Environment. **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, NY:1996.**

- Fisher, L. James ve Martha W. Tack. **The Effective College President**. AC: Education. V: 71 Nr:1 Winter, 1989.
- Fullan, Micheal. «Visions That Blind,» **Educational Leadership**. VA: ASCD. February, 1992.
- Giroux, A. Henry. **Educational Leadership and the Crisis of Democratic Government**. Washington: American Educational Research Association, May 1992.
- Gullattt, E. David ve D. Brenda Lofton. **The Principal's Role in Promoting Academic Gain**. Louisiana: Opinion Papers, 1996.
- Gümüşeli, Ali İlker. «İstanbul İli'ndeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları,» Yayınlanmamış Araştırma. YTÜ Fen-Edebiyat Fakültesi, 1996.
- Harchar, L. Rayma. Collaborative Power: A Grounded Theory of Administrative Instructional Leadership in the Elementary School. **Paper presented at the Annual Meeting of AERA**. Atlanta: 1993.
- Hurley, John. ve Nori Ketai. «From Small Group Members to Leaders: Conflicting Changes in Behavioral Ratings Given and Received, » **The Journal of Social Psychology** 133 (2), 163-171, 1992.
- Jones, Anne. **Leadership For Tomorrow's Schools**. Oxford: Basil P. Jackwell. 1987.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınları. 1993. 5. Basım
- Kotter, P. John. **The Leadership Factor**. New York: The Free Press, 1988.
- Lockwood, Anne Turnbaugh. **Conversations with Educational Leaders: Contemporary Viewpoints on Education in America**. State University of New York Press, 1997.
- McCaslin, Mary, Good, Thomas L., Educational Researcher. **Compliant Cognition: The Misalliance of Management and Instructional Goals in Current School Reform**. Washington: American Educational Association, April 1992.
- Mc Evan, Elaine K. **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. New York: Scholastic Publications, 1994.
- Milli Eğitim Bakanlığı, **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.1997.

- Milli Eğitim Bakanlığı, Onbeşinci Eğitim Şurası Hazırlık Dökümanı 1, Ankara: 1995.
- Morse, Sylvia Mendez. **The Principal's Role in the Instructional Process: Implications for At-Risk Students.** 1991.
- Pashiardis, Petros. Towards Effectiveness: Campus Climate at the University of Cyprus. **AIR (Association for Institutional Research) 1996 Annual Forum Report,** 1996.
- Reigeluth, C. «Principles of Educational Systems Design,» **International Journal of Educational Research.** no:2 1992.
- Schmuck, Patricia A. The Lessons of School Restructuring:The Advantage of Being a Small School District. **Paper Presented at the Annual Convention of the National Rural Education Association,** 1992.
- Spaulding, Angela, McNabb. The Politics of the Principal: Influencing Teachers' School Based Decision Making. **Texas:Paper presented at the Annual Meeting of the AERA,** 1994.
- Stinnette, Lynn, J. ve Philip Hallinger. **Becoming a Community of Learners: Emerging Leadership Practices.** Leaders for Tomorrow's Schools. NCREL.1997.
- Strodl, Peter. Constituency Leadership: A Model for School Leaders. **Paper presented at the Annual Meeting of EERA.** 1993.
- Sykes, L. Reginald. ve Jack Blending. School Climate and the Principal's Group Interaction Behavior. **Paper presented at the Annual Meeting of the MERA,** 1991. Lexington.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi.** (2.Baskı) İstanbul, 1982.

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

67

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18-580/ 638  
KONU : Anket (Mustafa BAHAR)

03/06/1998

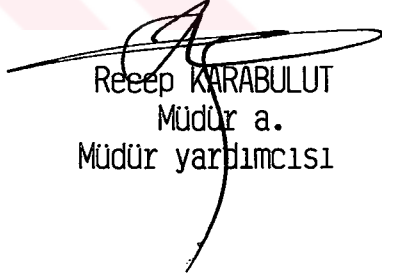
VALİLİK MAKAMINA

İLGİ : a) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler  
Müşavirliği'nin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.  
b) Mustafa BAHAR'a ait 27.05.1998 tarih ve 192 sayılı yazısı

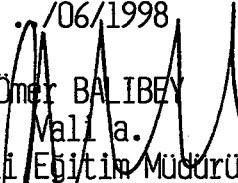
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa BAHAR'ın "Özel Okul Müdürleri ile Devlet Okulları Müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının yeterlilik düzeyi arasındaki fark" konulu araştırma anketi ile ilgili ilgi(b) yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Adı geçen söz konusu ilçe okullarında ilgi(a) Bakanlık Emri Esasları çerçevesinde, eğitim-öğretimi aksatmadan okul idaresi denetiminde uygulama yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Recep KARABULUT  
Müdür a.  
Müdür yardımcısı

EKLER  
Ek-1 İlgi(b) yazı ve ekleri  
Ek-2 Müfettiş raporu

OLUR  
.. /06/1998  
  
Ömer BALIBEY  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

68

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18-580/644  
KONU : Anket (Mustafa BAHAR)

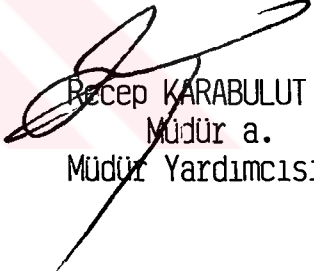
03/06/1998

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

İLGİ : Valilik Makamının 03.06.1998 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/638 sayılı Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa BAHAR'ın "Özel Okul Müdürleri ile Devlet Okulları Müdürlerinin Öğretim liderliği davranışlarının yeterlilik düzeyi arasındaki fark" konulu anket tezini ilimiz Anadolu yakasındaki okullarında uygulamak istediği ilgi Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi Valilik oluru doğrultusunda ve ilgili ilçe ve okullara duyurunun anteti yapan tarafından yapılmasını rica ederim.

  
Recep KARABULUT  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER

- Ek-1. Valilik oluru örneği
2. ilgiliye ait 4 sayfalık Onaylı anket formu.



69  
Ek:4  
A

## AÇIKLAMA

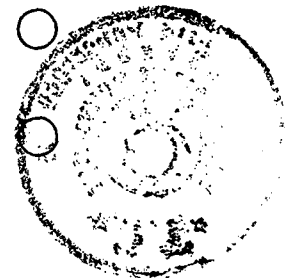
Bu anket özel okul müdürleri ile devlet okullarındaki müdürlerin liderlik davranışları arasındaki farkı belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Anket soruları toplam 42 adettir. Anketin istenilen verime ulaşması için maddelerin tamamını müdürünüzün davranışlarını göz önüne getirerek cevaplayınız.

Bu anketten elde edilen veriler Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yapılan bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler kişisel veriler taşımayacağından ankete adınızı yazmanız gerekmemektedir. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Değerlendirmenizi yaparken müdürünüzün sergilediği davranışları ne sıklıkta yaptığını *Her zaman, Genellikle, Bazen veya Hiç* seçeneğini belirten dairelerden birinin içine işaretleyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.  
Mustafa BAHAR  
YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
YLS öğrencisi

Okulunuzun türü: Özel Okul :   
Devlet Okulu :

	her zaman	genellikle	bazen	hiç bir zaman
1. Okul müdürünüz ortak amaçlar, öğrenme merkezli hedefler için ne derece öğretmenlerle birlikte çalışmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Okul müdürünüz eğitimle ilgili ortak hedefleri ne derece korumakta ve somutlaştırabilmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Okul müdürünüz kendi hedef ve düşüncelerini yaptığı işlere, kullandığı zamana ve herhangi bir şeye verdiği öneme ne derece yansıtılmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Okul müdürünüz okuldaki etkinlikler ve okulun başarısı konusunda öğretmenlerle ne derece ortak sorumluluk almaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Okul müdürünüz, yetkisini ne derece insanlar üzerinde baskı aracı olarak değil de, insanlar aracılığıyla ve hedeflere yönelik olarak kullanmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Okulunuzdaki yetkiler, ne derece makam ve kurallardan çok bilgi ve yeterlik temeline oturtulmuştur?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Okul müdürünüz, okuldaki eğitim personelini ne derece öğrencileri geliştirici etkinliklere yönlendirip onlara katkıda bulunabilmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Okul müdürünüz yüksek başarı için ne derece sosyal destekte bulunabilmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	her zaman	genellikle	bazen	hiç bir zaman
9. Okulunuzda öğrenme hedefleri ne derece açık, anlaşılır ve kabul görmüş durumdadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Okul müdürünüz ne derece riski göze alan ve yeniliği destekleyen bir okul kültürü oluşturmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Okul müdürünüz öğrenci başarısını ölçmek için geçerli ve çok yönlü değerlendirme araçlarını ne derece kullanmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Okul müdürünüz, bilgiyi ve karar vermeyi öğretmenlerle ne derece paylaşmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Okul müdürünüz, sorunları ne derece öğretmenlerle birlikte çözmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Okul müdürünüz, eski uygulamalar yerine çok yönlü yaklaşımlara ve çözümlere ne derece açıktır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Öğrencileriniz ne derece aktif öğrenen ve bilgiyi diğerleri ile paylaşan kimselerdir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Okul müdürünüz, karar verme aşamasında uzlaşma ve katılım yerine yetki ve emir gücünü ne derece kullanmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Okul müdürünüz, okulunuzla ilgili kararlara katılmaları için aileleri ve çevreyi ne derece teşvik etmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Okul müdürünüz, çatışmayı kötü ve kontrol altında tutulması gereken bir şey olarak görmek yerine ne derece normal kabul edip değişim için bir güdüleyici etken olarak görmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Okul müdürünüz öğrenmeye karşı istekliliğini ne derece etkisiz uygulamaların karşısında olarak yansıtabilmektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Okul müdürünüz, öğrencinin zamanının büyük bir bölümünü öğrenme etkinliği ile geçirmek isteyen öğretmenlere ne derece yardımcı olmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Okul müdürünüz gruplar, sınıflar ve konular arası planlama ve diyalog için ne derece fırsatlar oluşturmaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Okul müdürünüz, önemli sorunları çözmeden önce öğretmenlerin görüşlerini elde etmek için ne derece çaba göstermektedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Okulunuzdaki sınıf uygulamaları bilgiyi değişik durumlarda uygulama ve kullanma fırsatlarını ne derece sağlamaktadır?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





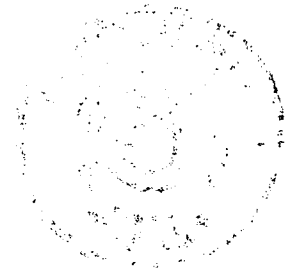
- |   | her<br>zaman          | genellikle            | bazen                 | hiç bir<br>zaman      |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 24. Okul müdürünüz öğrencilerin kendilerini öğrenmeye yöneltmeleri ve bundan sorumlu olmaları konusunda ne derece fırsatlar sağlamaktadır?            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Okul müdürünüz bireysel çalışma ve yarışmadan çok birlikte öğrenme grupları ve diğer alternatif yöntemler kullanılmasını ne derece sağlamaktadır? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Okulunuzdaki bir kısım derslerin işlenişi ne derece değişik yöntemlerin sentezinden oluşmaktadır?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Okul müdürünüz çeşitli sağlık hizmetlerinin ve toplumsal hizmetlerin okulunuzla ilişki kurmasını ne derece sağlamaktadır?                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Okul müdürünüz, personel ve öğrencilerin okuldaki sorunları ortaya koymaları ve çözmeleri için yazılı ve sözlü araçları ne derece sağlamaktadır?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Okul müdürünüz, okula yararı olan grupların (aileler, çevre üyeleri ve öğrenciler) okulun işleyişine katılımını ne derece desteklemektedir?       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Okul müdürünüz okulda yeni öğrenilenleri, başarı ve başarısızlıkları paylaşarak personel için ne derece hayat boyu öğrenme modeli olmaktadır?     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Okulunuzdaki personelin rolleri, katı ve hiyerarşik olmak yerine ne derece esnek ve birbirine bağımlıdır?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Öğretmenlerin genel yapı içinde ders programlarını düzenleme ve öğretimi organize etmede ne derece bağımsızlıkları vardır?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Tartışma ve araştırma okulunuzda ne derece kabul gören ve kullanılan bir uygulamadır?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Öğrencileriniz gerekli beceri ve bilgileri ne derece yüksek düzeyde elde etmektedirler?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Okulunuzdaki haberleşme geleneksel emir-komuta zinciri yerine ne derece açık,serbest ve akıcıdır?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Okul müdürünüz bölgedeki esnafın, iş adamlarının okulunuzla ilgilenmesini ne derece sağlamaktadır?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Okul müdürünüz güvenli, destekleyici ve öğrenmeye yardımcı ortamları ne derece oluşturmaktadır?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Okul müdürünüz ders programlarını ve öğrenci öğrenmesini geliştiren profesyonel gelişmeler için ne derece zaman ayırmakta ve destek vermektedir?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



22

EK:4/c  
A

- |  | her zaman             | genellikle            | bazen                 | hiç bir zaman         |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 39. Okul müdürünüz, okul gelişimini planlamak ve bunu uygulamak için grupların oluşumunu ne derece sağlamaktadır?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Okul müdürünüz, çevre örgütleri ve kuruluşları ile öğrencilerin ve ailelerin gereksinimlerini gidermek için ne derece birlikte çalışmaktadır?        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Okulunuzdaki derslerin işlenmesinde sınıf dışı kaynaklardan ne derece yararlanılmaktadır?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Okulunuzda öğrenmeyi bireyselleştiren ve öğrenci-öğretmen, öğrenci-öğrenci ilişkisini artıran küçük grupların oluşturulması ne derece yapılmaktadır? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



## EK-3

**Öğretmenlerin Müdürlerin Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Algıları  
İle İlgili Sonuçlar, Ağırlıklı Ortalamaları ve Göstergeler**

**Tablo 6**  
**Burhan Felek Lisesi – Verilen Cevaplar Toplamı**

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	1	9	5	1	16
2	1	11	3	1	16
3	10	3	3	0	16
4	2	7	6	1	16
5	1	3	9	3	16
6	8	2	3	3	16
7	1	10	3	2	16
8	3	6	6	1	16
9	7	3	5	1	16
10	8	2	5	1	16
11	2	7	6	1	16
12	0	9	5	2	16
13	0	2	12	2	16
14	9	1	5	1	16
15	0	1	14	1	16
16	6	8	2	0	16
17	4	8	3	1	16
18	0	9	6	1	16
19	3	8	5	0	16
20	7	3	4	2	16
21	5	7	2	2	16
22	0	8	4	4	16
23	0	2	12	2	16
24	0	9	5	2	16
25	7	1	7	1	16
26	4	6	4	2	16
27	0	1	12	3	16
28	3	4	8	1	16
29	6	5	3	2	16
30	1	8	5	2	16
31	0	11	4	1	16
32	0	0	3	13	16
33	0	1	12	3	16
34	0	8	6	2	16
35	0	1	10	5	16
36	5	5	4	2	16
37	5	5	5	1	16
38	1	2	8	5	16
39	6	2	5	3	16
40	5	5	3	3	16
41	0	8	5	3	16
42	2	6	4	4	16

Tablo 7  
Beylerbeyi Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	0	1	4	2	7
2	2	2	3	0	7
3	2	1	4	0	7
4	1	0	4	2	7
5	2	0	4	1	7
6	0	1	2	4	7
7	0	0	4	3	7
8	0	3	3	1	7
9	0	2	3	2	7
10	0	1	3	3	7
11	0	1	3	3	7
12	0	1	3	3	7
13	0	0	3	4	7
14	1	1	3	2	7
15	0	0	5	2	7
16	4	2	0	1	7
17	0	1	4	2	7
18	0	1	5	1	7
19	0	1	4	2	7
20	1	0	3	3	7
21	1	1	2	3	7
22	0	0	5	2	7
23	1	1	1	4	7
24	0	2	2	3	7
25	0	3	1	3	7
26	1	1	4	1	7
27	1	0	5	1	7
28	0	3	2	2	7
29	1	2	2	2	7
30	0	2	2	3	7
31	0	3	2	2	7
32	0	0	4	3	7
33	0	1	3	3	7
34	0	0	6	1	7
35	0	0	3	4	7
36	0	0	7	0	7
37	1	1	4	1	7
38	1	0	4	2	7
39	0	2	4	1	7
40	0	1	3	3	7
41	0	1	4	2	7
42	0	1	4	2	7

Tablo 8  
Cumhuriyet Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	1	3	7	5	16
2	1	5	3	7	16
3	3	1	7	5	16
4	3	3	3	7	16
5	0	4	5	7	16
6	1	3	6	6	16
7	1	1	6	8	16
8	1	1	4	10	16
9	1	3	7	5	16
10	0	4	1	11	16
11	0	2	9	5	16
12	0	3	4	9	16
13	0	2	7	7	16
14	0	2	7	7	16
15	1	2	9	4	16
16	7	5	2	2	16
17	1	2	9	4	16
18	1	1	8	6	16
19	1	5	8	2	16
20	1	4	7	4	16
21	0	4	6	6	16
22	0	3	6	7	16
23	0	3	7	6	16
24	0	3	6	7	16
25	0	2	7	7	16
26	0	2	7	7	16
27	0	5	2	9	16
28	0	4	4	8	16
29	5	3	6	2	16
30	0	3	3	10	16
31	1	2	7	6	16
32	1	4	5	6	16
33	0	2	5	9	16
34	0	2	12	2	16
35	2	3	4	7	16
36	0	3	11	2	16
37	0	3	2	11	16
38	0	2	6	8	16
39	0	5	4	7	16
40	1	3	8	4	16
41	0	5	2	9	16
42	0	2	8	6	16

Tablo 9  
Halide Edip Adivar Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genel	bazen	hiç	$\Sigma$
1	0	2	2	4	8
2	1	1	4	2	8
3	2	3	3	0	8
4	0	2	3	3	8
5	2	2	3	1	8
6	0	3	2	3	8
7	0	1	5	2	8
8	0	1	4	3	8
9	1	4	3	0	8
10	1	1	1	5	8
11	0	2	4	2	8
12	0	3	3	2	8
13	0	2	4	2	8
14	0	2	2	4	8
15	0	4	3	1	8
16	2	4	2	0	8
17	1	0	7	0	8
18	0	3	4	1	8
19	0	1	6	1	8
20	0	2	5	1	8
21	0	0	5	3	8
22	0	3	4	1	8
23	0	2	4	2	8
24	0	1	5	2	8
25	0	0	6	2	8
26	0	1	4	3	8
27	0	1	4	3	8
28	0	0	5	3	8
29	0	5	2	1	8
30	0	0	5	3	8
31	0	3	3	2	8
32	0	3	3	2	8
33	0	1	4	3	8
34	0	3	2	3	8
35	0	2	3	3	8
36	0	1	5	2	8
37	0	3	3	2	8
38	0	1	4	3	8
39	0	2	4	2	8
40	0	0	5	3	8
41	0	0	6	2	8
42	0	1	5	2	8



Tablo 10  
Özel Hekimoğlu Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	6	3	1	0	10
2	7	2	1	0	10
3	2	5	3	0	10
4	4	5	1	0	10
5	4	3	3	0	10
6	1	8	0	1	10
7	5	3	2	0	10
8	8	2	0	0	10
9	3	6	1	0	10
10	3	4	2	1	10
11	1	5	4	0	10
12	3	4	3	0	10
13	3	5	2	0	10
14	4	4	1	1	10
15	1	4	5	0	10
16	2	3	3	2	10
17	2	4	4	0	10
18	2	5	2	1	10
19	3	2	5	0	10
20	5	4	1	0	10
21	2	7	1	0	10
22	3	5	1	1	10
23	1	3	6	0	10
24	2	7	1	0	10
25	6	2	2	0	10
26	1	5	2	2	10
27	4	1	5	0	10
28	4	3	2	1	10
29	6	2	2	0	10
30	2	4	4	0	10
31	3	5	1	1	10
32	2	6	1	1	10
33	5	3	1	1	10
34	3	4	2	1	10
35	2	6	1	1	10
36	1	3	5	1	10
37	5	3	2	0	10
38	4	3	3	0	10
39	3	3	4	0	10
40	4	1	5	0	10
41	2	5	2	1	10
42	1	5	4	0	10

Tablo 11  
Özel Belde Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	13	9	3	2	27
2	12	13	0	2	27
3	17	7	3	0	27
4	16	7	2	2	27
5	4	10	8	5	27
6	3	9	11	4	27
7	12	8	6	1	27
8	12	10	3	2	27
9	5	15	6	1	27
10	8	11	7	1	27
11	11	7	8	1	27
12	5	8	9	5	27
13	4	12	7	4	27
14	7	7	12	1	27
15	0	12	14	1	27
16	9	8	8	2	27
17	9	10	6	2	27
18	3	11	7	6	27
19	6	12	7	2	27
20	8	11	7	1	27
21	10	8	8	1	27
22	6	11	7	3	27
23	9	7	11	0	27
24	13	7	6	1	27
25	4	12	8	3	27
26	5	11	10	1	27
27	5	11	10	1	27
28	7	7	8	5	27
29	13	9	4	1	27
30	6	7	11	3	27
31	2	8	9	8	27
32	5	10	7	5	27
33	5	8	11	3	27
34	5	13	7	2	27
35	5	7	9	6	27
36	3	8	14	2	27
37	7	15	3	2	27
38	7	12	6	2	27
39	5	14	8	0	27
40	3	15	5	4	27
41	8	13	4	2	27
42	9	8	9	1	27

Tablo 12  
 Özel Kasımoğlu Lisesi Verilen Cevaplar Toplamı

soru nr.	her zaman	genellikle	bazen	hiç	$\Sigma$
1	3	11	3	0	17
2	7	10	0	0	17
3	6	7	3	1	17
4	7	9	1	0	17
5	7	7	3	0	17
6	3	9	5	0	17
7	3	10	4	0	17
8	8	6	3	0	17
9	4	10	3	0	17
10	7	7	3	0	17
11	4	9	4	0	17
12	6	8	3	0	17
13	6	8	3	0	17
14	7	6	4	0	17
15	2	6	9	0	17
16	4	6	7	0	17
17	9	7	1	0	17
18	5	6	3	3	17
19	2	8	7	0	17
20	8	5	3	1	17
21	4	8	4	1	17
22	3	8	4	2	17
23	4	7	4	2	17
24	4	9	4	0	17
25	4	9	2	2	17
26	2	7	8	0	17
27	4	8	5	0	17
28	4	7	6	0	17
29	10	5	2	0	17
30	2	9	4	2	17
31	2	11	2	2	17
32	2	11	4	0	17
33	2	9	4	2	17
34	2	8	7	0	17
35	3	7	5	2	17
36	10	5	1	1	17
37	3	11	2	1	17
38	3	10	1	3	17
39	2	12	2	1	17
40	3	9	4	1	17
41	1	9	7	0	17
42	7	7	3	0	17

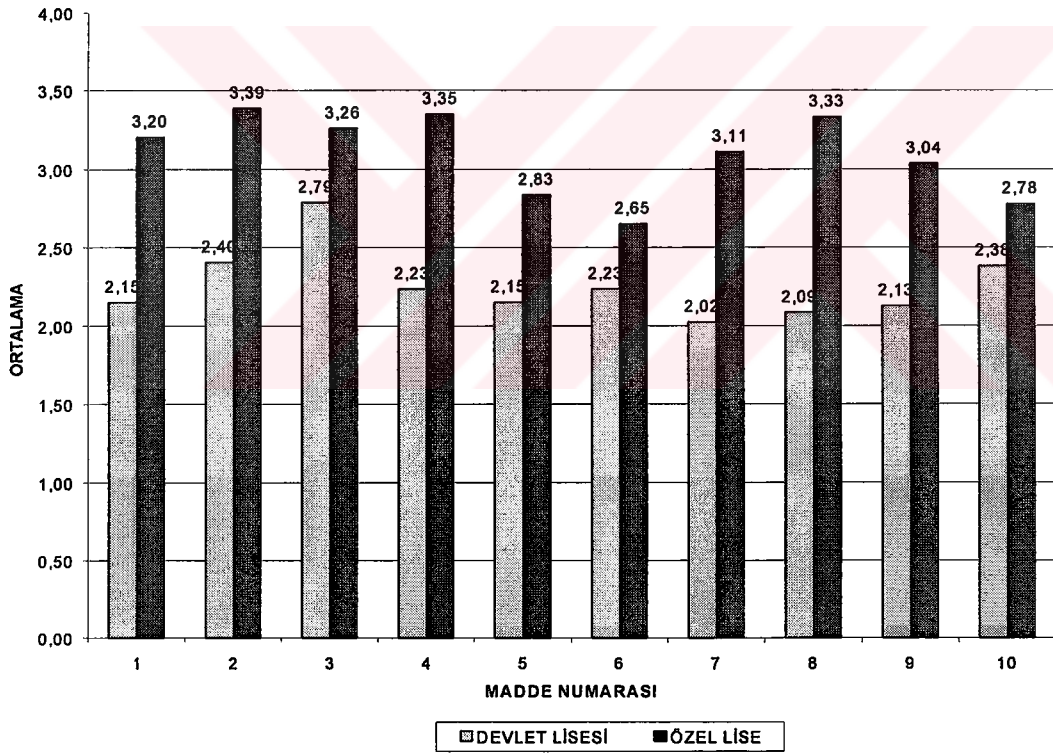
**Tablo 13**  
**Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 1. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

<b>madde</b>	<b>her zaman</b>	<b>genellikle</b>	<b>bazen</b>	<b>hiç</b>
<b>1</b>	22	23	7	2
<b>2</b>	26	25	1	2
<b>3</b>	25	19	9	1
<b>4</b>	27	21	4	2
<b>5</b>	15	20	14	5
<b>6</b>	7	26	16	5
<b>7</b>	20	21	12	1
<b>8</b>	28	18	6	2
<b>9</b>	18	22	12	2
<b>10</b>	11	22	19	2

**TABLO 14**  
**Resmi Liselerde Görevli Öğretmenlerin 1. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

<b>madde</b>	<b>her zaman</b>	<b>genellikle</b>	<b>bazen</b>	<b>hiç</b>
<b>1</b>	2	15	18	12
<b>2</b>	5	19	13	10
<b>3</b>	17	8	17	5
<b>4</b>	6	12	16	13
<b>5</b>	5	9	21	12
<b>6</b>	9	9	13	16
<b>7</b>	2	12	18	15
<b>8</b>	4	11	17	15
<b>9</b>	9	8	10	20
<b>10</b>	4	15	23	5

Şekil 1  
YÖNETME BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ BOYUTA İLİŞKİN GÖSTERGELER



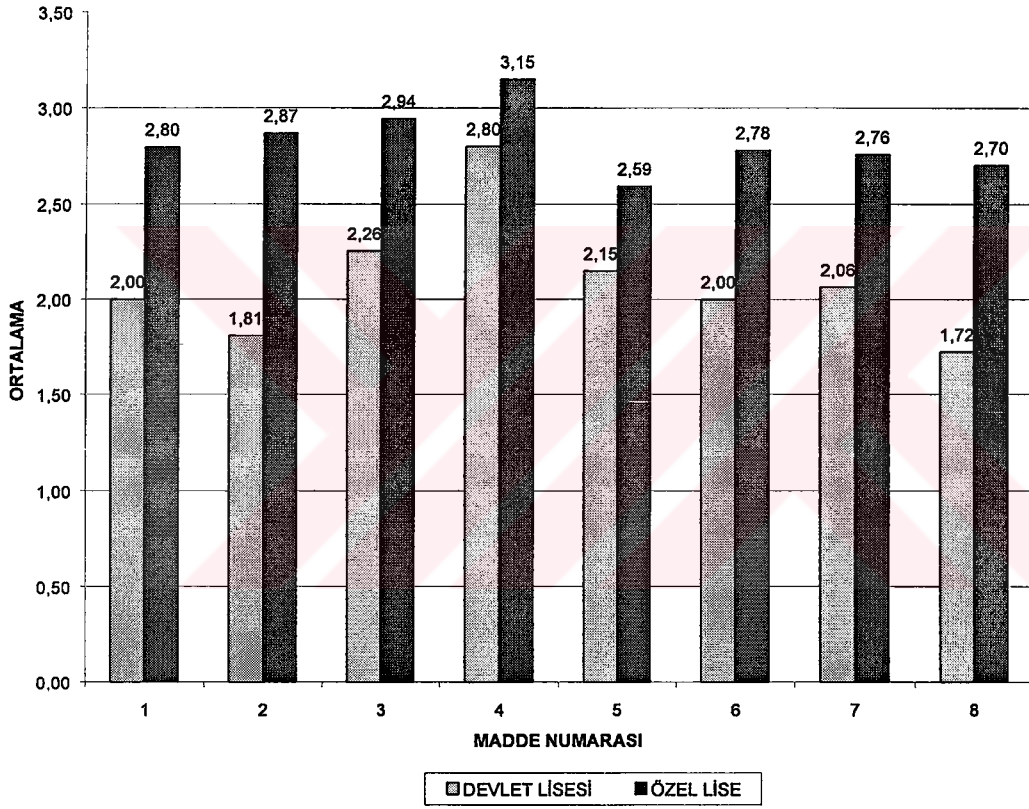
**Tablo 15**  
**Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 2. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

<b>madde</b>	<b>herzaman</b>	<b>genel</b>	<b>bazen</b>	<b>hiç</b>
<b>1</b>	14	20	15	5
<b>2</b>	13	25	12	4
<b>3</b>	18	17	17	2
<b>4</b>	15	17	18	4
<b>5</b>	10	22	12	10
<b>6</b>	12	24	12	6
<b>7</b>	15	17	16	6
<b>8</b>	12	20	16	6

**Tablo 16**  
**Resmi Liselerde Görevli Öğretmenlerin 2. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

<b>madde</b>	<b>herzaman</b>	<b>genellikle</b>	<b>bazen</b>	<b>hiç</b>
<b>1</b>	0	16	15	16
<b>2</b>	0	6	26	15
<b>3</b>	10	6	17	14
<b>4</b>	19	19	6	3
<b>5</b>	1	14	23	9
<b>6</b>	0	14	19	14
<b>7</b>	3	11	19	14
<b>8</b>	0	5	24	18

Şekil 2  
SORUN ÇÖZME VE KARAR VERME BOYUTUNA İLİŞKİN GÖSTERGELER



**Tablo 17**  
**Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 3. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

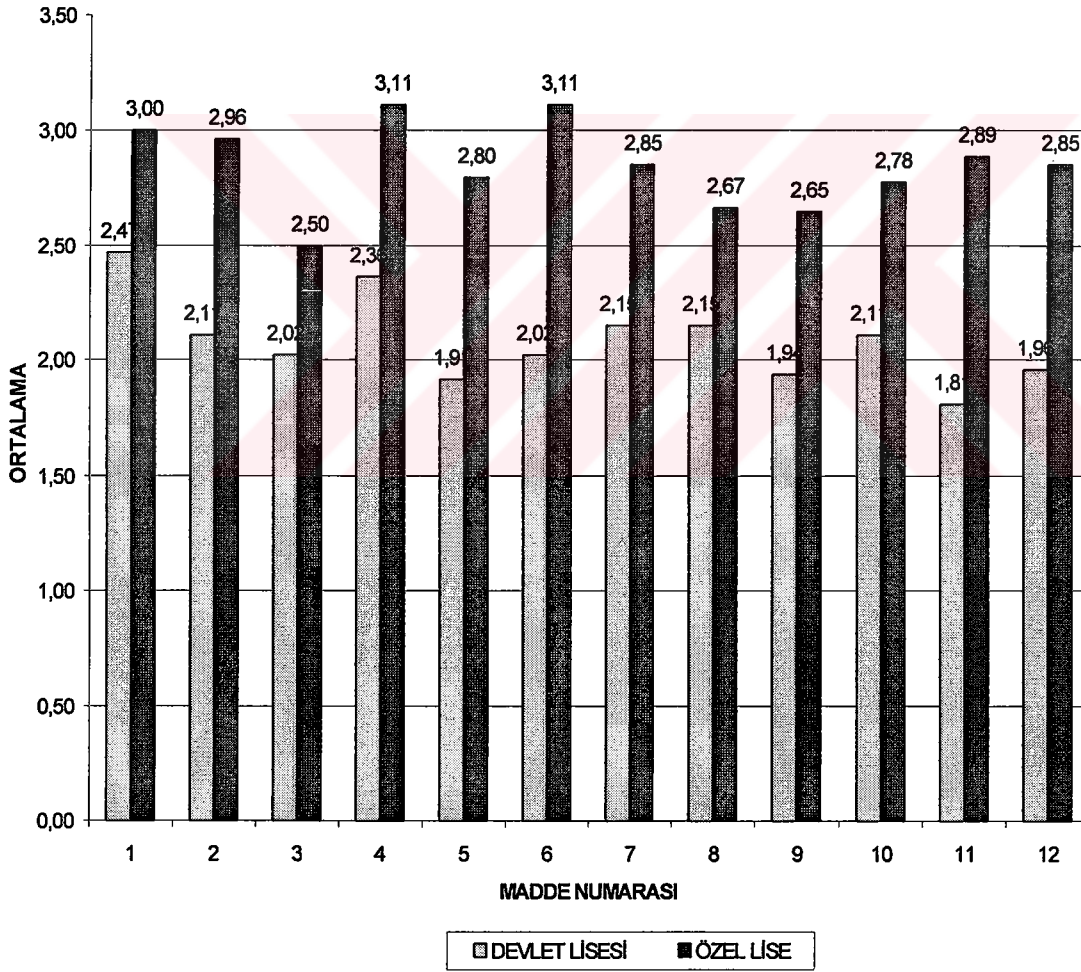
madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	12	31	10	1
2	16	21	16	1
3	3	22	28	1
4	21	20	11	2
5	14	17	21	2
6	19	23	11	1
7	14	23	12	5
8	8	23	20	3
9	10	20	19	5
10	10	25	16	3
11	14	25	10	5
12	11	27	13	3

**Tablo 18**  
**Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 3. Boyuta Verdiği**  
**Cevapların Sayıları**

madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	9	12	18	8
2	2	12	22	11
3	1	7	31	8
4	9	9	19	10
5	1	8	24	14
6	0	15	18	14
7	7	6	21	13
8	5	10	19	13
9	1	13	15	18
10	0	13	26	8
11	2	5	22	18
12	0	14	17	16



Şekil 3  
ÖĞRENME BOYUTUNA İLİŞKİN GÖSTERGELER



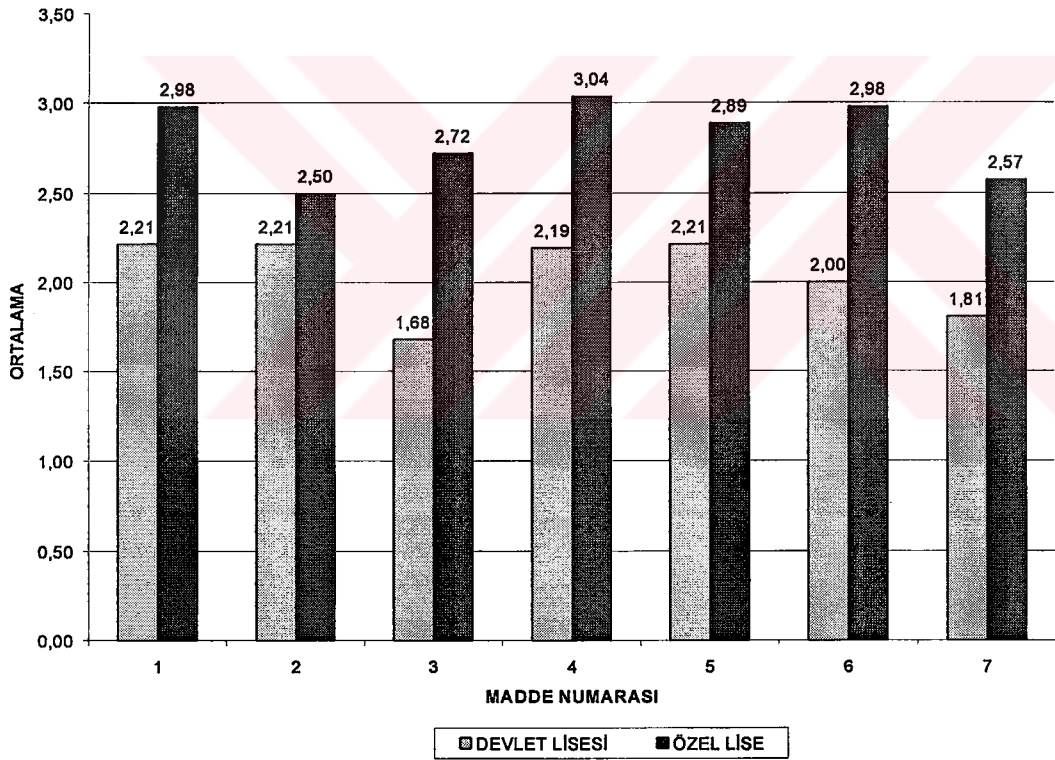
Tablo 19  
Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 4. Boyuta Verdiği  
Cevapların Sayıları

madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	16	23	13	2
2	7	24	12	11
3	9	27	12	6
4	10	20	15	9
5	15	29	7	3
6	10	29	14	1
7	17	20	16	1

Tablo 20  
Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 4. Boyuta Verdiği  
Cevapların Sayıları

madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	6	12	15	14
2	1	19	16	11
3	1	7	15	24
4	2	6	20	19
5	6	12	14	15
6	6	11	17	13
7	2	10	21	14

Şekil 4  
YAPISAL DURUMLAR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖSTERGELER



Tablo 21  
 Özel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 5. Boyuta Verdiği  
 Cevapların Sayıları

madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	20	21	11	2
2	13	20	20	1
3	29	16	8	1
4	14	16	20	4
5	10	25	14	5

Tablo 22  
 Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin 5. Boyuta Verdiği  
 Cevapların Sayıları

madde	herzaman	genellikle	bazen	hiç
1	6	11	23	7
2	1	7	23	16
3	12	15	13	7
4	5	9	27	6
5	6	9	19	13

Şekil 5  
ÇEVRE İLE İLİŞKİLER BOYUTUNA İLİŞKİN GÖSTERGELER

