

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Salih SARIŞIK* Narin İŞİTAN** Ferhat KARAGÖZ*** Halit VELİOĞLU****

Makale Bilgisi	ÖZET
<p>Makalenin Türü: Araştırma makalesi Makalenin Geliş Tarihi: 18.10.2022 Makalenin Kabul Tarihi: 25.12.2022 DOI: 10.54971/synergy.1191355</p>	<p>Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Sakarya ili Sapanca ilçesinde temel eğitime bağlı 10 okul öncesi, 10 ilkokul, 10 ortaokul ile ortaöğretime bağlı 10 lisede görev yapan 40 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen “ yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan soruların, görüşme amacına uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla, uzman görüşü alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde elde edilen bulgular doğrultusunda; okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine göre adil olması gerektiği, yöneticilik özelliklerine göre adil ve iş birlikçi olması gerektiği, eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından öğrencileri destekleyen ve değer veren olması gerektiği ve öğretmenlere yaklaşımı açısından adil, saygılı ve sağlıklı iletişim kurması gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticileri seçilirken liderlik yeterliliklerine dikkat edilmesi önerilmiştir.</p> <p>Anahtar Kelimeler: Liderlik, okul müdürü, öğretmen</p>

Examination of Leadership Characteristics of School Administrators According to Teachers' Views

ABSTRACT

Main aim of this research is to examine the leadership characteristics of school managers. In the research, case study is used which is one of qualitative research methods. The group of this study consists of 40 teachers including 10 kindergarten, 10 secondary school and 10 high school teachers. In the research, half structured interviewing form is used as data collecting tool. To check if the questions that are on the

* Öğretmen (sorumlu yazar), e-posta: slh040@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6506-2830

** Öğretmen, e-posta: narindeniz52@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0847-0069

*** Öğretmen, e-posta: ferhatkaragoz83@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9998-7244

**** Öğretmen, e-posta: halit_velioglu@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6492-7361

interviewing form are suitable, experts are consulted. The data acquired from this research are analyzed with descriptive analyse technique. In accordance with data that are acquired during the research, school administrators should be fair in terms of personality, should be fair and cooperative in terms of leadership qualities, should be supporting and valuing the students in terms of educative activities, should be fair, respectful and have proper communication in terms of approach to teachers. Considering the leadership qualities is advised.

Keywords: Leadership, school manager, teacher.

GİRİŞ

Okulların işleyiş amacı, öğrencilere istendik davranışları kazandırmak ve akademik olarak başarılı bir şekilde mezun olmalarını sağlamaktır. Bu bağlamda okulların ve müdürlerin etkisi amaçlara ulaşma düzeyi ile ölçülür (İnce, 2017). Mezun olan öğrenciler başarılı ise okul ve okul yöneticisi amacına ulaşmış, değil ise amaçlarına ulaşamamış demektir. Fakat Glasser (1999) okula başlayan öğrencilerin başarısız olmadıklarını, başarısızlığı okulda öğrendiklerini ve öğrencinin adına başarısızlık yaftasının burada yapıştirıldığını söylemektedir.

Öğrencinin başarılı olması, sosyo-ekonomik durumu göz önüne alınarak, öz yeterlilik ve motivasyonlu bir şekilde öğrenim gördüğü sınıf düzeyinde gerekli bilgi ve beceriye ulaşmış olduğu anlamına gelmektedir. Başarılı olup bir üst sınıfa geçen öğrenci için yeni sınıf seviyesi kapsamında yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğu söylenebilir. Öğrenci eğitim hayatını yüksek bir derece ile bitirip diploma sahibi olduğunda alanı ile ilgili meslek hayatında bu diploma ile maddi ve manevi kazançları olacaktır. Özcan (2006), liderlik özelliği olan okul müdürlerinin, öğretmenleri ve öğrencileri önceden belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirip, hareket ettirme özelliğinin ve bilgilerinin kendilerinde bulunduğunu belirtmiştir. Okullarda bu görevleri yapan liderler okul müdürleridir. Okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından lider olarak belirtilmesi 2000 yılında yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisindeki "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları'nda birinci madde olarak yer almaktadır (MEB,2000). Bu açıdan yaklaşıldığında okul yöneticileri, bir idareciden çok lider olarak öğrencilerin akademik başarısında çok önemli rolleri üstlendikleri düşünülmektedir.

Okul müdürü, mevzutta açık bir şekilde tanımlanan görevlerini yerine getirirken, kurumlarında olağandışı olaylar ile karşılaştığında, hızlı bir şekilde çözüm bulan ve belirlenen hedefler doğrultusunda bu çözümleri etkili bir biçimde uygulayan kişidir (Taymaz, 2003). Okul müdürleri, okulların geliştirilme sürecinde kilit bir görev üslenmişlerdir. Bu bağlamda farklı alanlarda uzman olan kişiler arasında koordinasyonu sağlamak durumundadırlar (Balci, 2007). Bu durumun gerçekleşmesi için okul müdürlerinin birçok alanda kendini geliştirip uzmanlaşması gerekmektedir. Okul müdürlerinin koordinasyonu sağlama görevinde ulaşacağı başarılı sonuç ile öğrencilerin de başarısının artacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, okullardaki öğretmenin ve öğrenmenin kalitesini belirlemede önemli bir etken olarak kabul edildiği belirtilir. Okul müdürü, kurumunun lideri olarak, öğrencilerin başarısını ve istenilen eğitim için ihtiyaç duyulan ortamı hazırlamak zorundadır (Altun ve Sarpkaya, 2017).

Okul müdürlerinden, okulları sadece yöneticilik özellikleri ile değil alan taramalarında farklı bakış açıları ile değerlendirilen liderlik kavramının özelliklerini de göstermesi beklenmektedir (Beck ve Murphy, 1993). Bir okul müdürü kurumunun lideri olarak etkili ve çalışkan bir ekip oluşturan ve bu ekibi gerektiği gibi yönlendiren bir vizyona sahip olması gerekir. Kurum liderliği yine öğrencilerin psikolojileri ile ilgili konuları göz önünde bulundurmayı ve liderlik yönlerini daha

sonuç odaklı ve etkin bir biçimde göstermektir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Okulların liderliğini yapan yöneticiler, resmi evrak işlerine tüm enerjisini aktarmaktansa bu görevi diğer personeli ile paylaşmalıdır. Liderler eğitim-öğretim açısından yeni fikirler üretir; öğrencilere ve öğretmenlere hedeflere ulaşmak için imkan ve olanak sağlar; öğretmenleri ve öğrencileri kontrol eder, sınıf ziyaretleri yapar ve dönütler verir, okulun özelliklerine yönelik etkinlikler hazırlar ve onları sergiler, okul idarecileri arasında hedeflere ulaşmak doğrultusunda koordinasyonu sağlar (Hull, 2012).

Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilmekle beraber, okulda olumlu bir kültürün yaratılması okulun gelişmesi bakımından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Swymer, 1986). Eğitimin en temel birimi olarak kabul edilen okullardaki okul kültürünün belirlenmesinde, uygulanmasında ve ülkelerdeki eğitim sisteminin düzenli işlemesinde okul müdürünün etkisi ve görevleri çok önemlidir (Bursalıoğlu, 2002; Murphy, 1998). Okul müdürlerinin liderlik yönleri idarecilere, öğretmenlere ve öğrencilere okul kültürünün benimsenmesinde, kurumun işlevlerinin eksiksiz tamamlanmasında ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde çok önemli bir yeri vardır (Law ve Glover, 2000). Okullarda gelişen teknolojiyi ve bilgi akışını etkili bir biçimde yönetebilen ve kontrol edebilen liderlere ihtiyaç vardır. Çünkü liderlik, eğitim kurumlarının eğitim kalitesinin yükseltilmesinde ve öğrencilerin akademik başarısında çok fazla öneme sahiptir. Yapılan çalışmalar başarılı ve başarısız okulların arasındaki farkın eğitim-öğretimin başındaki liderliğin ve okul yönetiminin başarısından kaynaklandığı ortaya koymaktadır (Kalyoncu, 2008).

Başarılı okul yöneticileri çalıştıkları kurumları için özel ve genel değerlere uygun hedefler belirler ve öğretmenleri bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için motive eder. Liderler bir grup insanı belirli bir amaçla ulaşmak için bir araya getirerek, bu amaca ulaşmak için onları harekete geçirmek bilgi ve yeteneklerini kullanan bireylerdir (Bakan, Büyükebeşe, Erşahan ve Kefe, 2013). Yönetim ise, okulun belirlediği amaçlara ulaşmak ve eğitim-öğretim faaliyetlerine başarılı bir şekilde ulaşmak için yürütülen süreçtir (Ayaç, 2000). Bir okulun hedeflerine ve politikalarına ulaşması için her iki kavramında olması gerekir. Okul yöneticileri öğretmenleri karar alma sürecine katarak, alınan kararlara bağlılığın artmasını ve hedefe olan inancın yükselmesini sağlayabilir (Bush ve Glover, 2003). Yönetici; literatürde makamının ihtiyaç duyduğu gerekli bilgi ve deneyimlerini çalışanlarına hissettirmek isteyen kişidir. Lider, kişileri organizasyonların amaçlarına ulaştırmak için önderlik eden kişidir. Yönetici, okulları önceden belirlenen şartlar ile yönetebilmek için caba gösterir. Lider ise, farklılığa ayak uydurabilmek uğruna ihtiyaç duyulan değişiklikler yapabilen vizyon sahibi kişidir (Ünal, 2012).

Tablo 1.

Liderlik ile Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Otoritesi makamından kaynaklanır	Otoritesi kendindedir
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya çıkarır
İş doğru yapar	Doğru iş yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Kaynak: Özden, Y. (2005), Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm.

Etkili okul liderleri, çalışanlarının moral ve motivasyonlarını en üst seviyede tutmalıdır. Okul içinde öğretmenlere örnek olmalı ve hal ve hareketleri ile onları etkilemelidir. Okul personelleri arasında eşit mesafeli ve adil bir yönetici olmalıdır. Aynı zamanda aksaklıkları tespit ederek bu aksaklıkların ortadan kaldırılması konusunda gayret göstermeli, eleştirileri soğukkanlılıkla kabul edebilmelidir. Okul yöneticileri herkesin kendi kararlarına katılmasının imkansız olduğunu farkındadır ve uygun bir üslup ile farklı yaklaşımları öğretmenlere aktarır (McEwan, 2018). Okul yöneticilerinin yönetim şekillerinin, liderlik yeterliliklerinin öğretmenler açısından hangi şekilde anlaşıldığı ve öğretmenlerin çalışma ortamına yansması çok fazla önem taşımaktadır (Cerit, 2008). Liderliği; bir kişi ya da grubu ortak bir amaç için işe koşabilme, etkileme yeteneği olarak düşünürsek mevcut araştırma, genel olarak liderliğin okul etkililiği ile olan ilişkisini ve farklı bakış açılarını sentezleyerek bütüncül bir bakış açısı sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Problemi

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini öğretmen görüşlerine göre incelemek amacıyla aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. Lider okul yöneticisinin kişisel özellikleri nelerdir?
2. Lider okul yöneticisinin yöneticilik özellikleri nelerdir?
3. Lider okul yöneticisinin eğitim-öğretim faaliyetlerinde hangi özelliğe sahip olması gerekir?
4. Lider okul yöneticisinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde hangi özelliğe sahip olması gerekir?
5. Lider okul yöneticisinin öğretmenlere yaklaşımı nasıl olmalıdır?

YÖNTEM

Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların bir konu hakkındaki kişisel deneyimlerini, bakış açısını ve düşüncelerini kendi ifadeleri ile belirtmesine imkan veren nitel bir sürecin takip edildiği (Yıldırım ve Şimşek, 2008) nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Sakarya ili Sapanca ilçesinde görev yapan amaçlı örneklemelerden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen temel eğitime bağlı 10 okul öncesi, 10 ilkököl, 10 ortaokul ile orta öğretime bağlı okullarda görev yapan 10 lise olmak üzere 40 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile araştırmanın amacına uygun olarak araştırma sorularının daha kolay ve yakın olan farklı görüşlerden elde edilmesi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Öğretmenlerin gönüllü olarak seçilip katıldıkları çalışmaya ait katılımcı özellikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		F	%
Cinsiyet	Kadın	18	45
	Erkek	22	55
	Toplam	40	100
Kıdem	1-10 yıl arası	13	32.5
	11-20 yıl arası	23	57.5
	21-30 yıl arası	2	5
	31 yıl ve üzeri	2	5
	Toplam	40	100
Yaş	20-30 yaş arası	8	20
	31-40 yaş arası	30	75
	41 yaş ve üzeri	2	5
	Toplam	40	100
Görev yaptığı kurum	Okul öncesi	10	25
	İlkokul	10	25
	Ortaokul	10	25
	Lise	10	25
	Toplam	40	100

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların en fazla %55 i erkek, %57.5 i 11-20 yıl arası kıdeme sahip, %75 i 31-40 yaş aralığında ve her okul türünden %25 eşit olacak şekilde öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi amacıyla öğretmen görüşlerinin belirlenmesi için araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplamak amacıyla görüşme formuna 5 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Açık uçlu araştırma soruları, “araştırmacıya incelemek istediği olguya esnek ve açık uçlu bir yaklaşımla ele alma olanağı sağlar” (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Hazırlanan soruların yapılacak araştırmanın amacına uygunluğu ve anlaşılabilirliğini derinlemesine incelemek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmardan gelen öneriler sonucunda 5 öğretmen ile pilot çalışma yapılarak araştırmanın amacına uygun olacak şekilde yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları çalışma grubundaki öğretmenlere görev yaptıkları okulları ziyaret edilerek dağıtılmıştır. Formlarda yer alan soruların cevaplanması için verilecek süre görüşmecilere bildirilmiştir. Belirtilen sürenin sonunda dağıtılan formların tamamı öğretmenlerden toplanmıştır. Formlar toplamda 40 katılımcıya dağıtılmış tamamı geçerli olmuştur.

Verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel ve içerik analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz yöntemiyle veriler önceden tespit edilen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analizden farklı olarak tamamlayıcı bir yaklaşıma sahip olan içerik

analizinde veriler daha kapsamlı olarak irdelenmektedir. Gülbahar ve Alper (2009)'e göre içerik analizi yoluyla veriler belirlenmekte ve bu verilerin içindeki gizli bilgiler meydana çıkarılmaktadır. İçerik analizi yaparken, formlardan elde edilen veriler işlenmekte, kodlara ayrılmakta, temalar oluşturulmakta, belirlenen kodlar ve temalar tablolar halinde gösterilmekte ve bulgular halinde yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bulgular tablolar halinde verilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3.....Ö40 şeklinde kodlanmıştır. Bulguların yorumlanmasında öğretmenlerin görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiştir.

Etik Kurul İzni

10.10.2022 tarihinde yapılan etik izin başvurusu sonucunda, Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 13.10.2022 tarih ve 11 sayılı toplantısında alınan 28 nolu karar ile araştırmanın etik ilkelere uygun olduğuna karar verilmiştir.

BULGULAR

Lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular.

Öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Öğretmenlerin Lider Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	%
Lider Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri	Adaletli	25	62.5
	Yenilikçi	20	50
	Dürüst	15	37.5
	Hoşgörülü	15	37.5
	Anlayışlı	10	25

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin görüşleri en çok %62.5 oranında adaletli şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer görüşler sırasıyla %50 oranında yenilikçi, %37.5 oranında dürüst ve hoşgörülü ile %25 oranında anlayışlı şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden alınan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Ö₈: "Lider okul müdürü kesinlikle adeetli olmalıdır."

Ö₁₇: "Okul müdürleri lider olarak kendini sürekli yenilemeli ve yeniliklere açık olmalıdır."

Ö₂₆: "Ben öncelikle okul müdürlerinin dürüst ve herkese açık sözlü olması gerektiğini düşünüyorum."

Ö₃₃: "Çalışanlara karşı anlayışlı ve hoş görülü olması gerektiğini düşünüyorum."

Lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin bulgular.

Öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Lider Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	%
Lider Okul Yöneticisinin Yöneticilik Özellikleri	Adaletli	20	50
	İşbirlikçi	20	50
	Motive Eden	15	37.5
	Vizyoner	10	25
	Örnek Olan	8	20

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri en çok %50 oranında adaletli ve işbirlikçi şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer görüşler sırasıyla %37.5 oranında motive eden, %25 oranında vizyoner ve %20 oranında örnek olan şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden alınan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Ö₃: “Kimseye torpil yapmadan, kimseye yaranmak için değil gerçekten adil olarak işbirliği içinde yöneticilik yapmalıdır diye düşünüyorum.”

Ö₁₁: “Okulun hedeflerine ulaşması için örnek olan, çalışkan olan ve öğretmenleri motive eden bir müdür olması gerektiğini düşünüyorum.”

Ö₃₆: “Bence okul müdürünün iyi bir vizyonu olması gerekir, çalışkan ve adil olması gerekir.”

Lider okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerine ait özelliklerine ilişkin bulgular.

Öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerine ait özelliklerine ilişkin görüşleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Lider Okul Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerine Ait Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	%
Lider Okul Yöneticisinin Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Özellikleri	Öğrenciyi Destekleyen	30	75
	Öğretmeni Destekleyen	25	62.5
	Tecrübeli	15	37.5
	Sisteme Hakim Olan	10	25
	Denetim Yapan	10	25

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerine ait özelliklerine ilişkin görüşleri en çok %75 oranında öğrenciyi destekleyen şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer görüşler sırasıyla %62.5 oranında öğretmeni destekleyen, %37.5 oranında tecrübeli ve %25 oranında sisteme hakim ve denetim yapan şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden alınan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Ö₄: “Lider okul müdürü kesinlikle öğrenciyi desteklemeli ve bireysel farklılıklara dikkat etmelidir.”

Ö₁₆: “Okul müdürleri eğitim-öğretim faaliyetleri içerisinde öğretmene destek olmalı, motive edici bir tavır göstermelidir.”

Ö₂₅: “Bana göre okul müdürü lider olması için tecrübeli, eğitim sistemine ve alanına hakim, kararlı ve dik duruşlu olmalıdır.”

Ö₃₄: “Öğretmenleri ve çalışan personelleri sık sık denetlemelidir. İşlerin aksamaması için bunu mutlaka yapması gerekir.”

Lider okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarılarına etkisine ilişkin bulgular.

Öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarılarına etkisine ilişkin görüşleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Lider Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarına Etkisine İlişkin Görüşleri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	%
Lider Okul	Ödüllendiren	25	62.5
	Motive Eden	25	62.5
Yöneticisinin Akademik Başarıya Etkisi	Ortam Sağlayan	20	50
	Destekleyen	15	37.5
	Takip Eden	10	25

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarılarına etkisine ilişkin görüşleri en çok %62.5 oranında ödüllendiren ve motive eden şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer görüşler sırasıyla %50 oranında ortam sağlayan, %37.5 oranında destekleyen ve %25 oranında takip eden şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden alınan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Ö₉: “Okul müdürler sık sık öğrencileri destekleyerek onlara değer verdiğini hissettirmeli, öğrencileri ödüllendirmelidir.”

Ö₁₁: “Öğrencileri ve öğretmenleri akademik başarı anlamında motive edici faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini düşünüyorum.”

Ö₃₆: “Bence okul müdürünün öğrencileri desteklediğini göstermek, yanlarında olduğunu hissettirmek için öğrencileri takip etmeli haklarında bilgi almalıdır.”

Lider okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımına ilişkin bulgular.

Öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımına ilişkin görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Lider Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	%
Lider Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Yaklaşımı	Adil	40	100
	Saygılı	25	62.5
	İletişim Kurabilen	25	62.5
	Empati Kurabilen	20	50
	Anlayışlı	15	37.5

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin lider okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımına ilişkin görüşleri en çok %100 oranında katılımcıların tamamı adil şeklinde olduğu görülmüştür. Diğer görüşler sırasıyla %62.5 oranında saygılı ve iletişim kurabilen, %50 oranında empati kurabilen

ve %37.5 oranında anlayışlı şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden alınan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Ö₁: "Lider okul müdürü kesinlikle bütün öğretmenlere karşı eşit ve adil olmalıdır."

Ö₁₉: "Okul müdürleri öğretmenlere karşı saygılı ve adil bir tutum sergilemelidir."

Ö₂₅: "Bana göre okul müdürü lider olması için öğretmenlerle adil bir şekilde ve etkili olacak şekilde iletişim kurabilmeli, kendisini üstten görmemeli, öğretmenin yerine kendisini koyabilmelidir."

Ö₃₄: "Lider okul müdürü adil, hoşgörülü ve anlayışlı olmalıdır."

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda incelendiğinde en başta okul yöneticilerinin adaletli bir yönetici olması gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenler tarafından yöneticilerin; öğretmenlere eşit mesafede davranması, öğretmenler arasında ayırım yapmaması ve kendi çıkarları doğrultusunda öğretmenleri etkilememesi gerektiği belirtilmiştir. Bununla birlikte öğrencileri destekleyen, onlara değer veren bireysel farklılıkları göz ardı etmeyen bir yönetici olması gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticisinin öğrencilerin akademik anlamda başarılarının artması için onları motive ederek sık sık ödüllendirmesi gerektiği belirtilmiştir. Alanında uzman olarak görev yapan rehberlik öğretmenlerinden faydalanarak öğrencilerin özel yönlerini meydana çıkarabilmelidir. Son olarak lider okul yöneticileri, kurum içerisinde etkili olabilmesi için çalışanlarına ve öğrencilerine eşit mesafede olmalı, demokratik ve adil bir yaklaşım sergilemelidir. Okul yöneticileri öğretmenlerine duyarlı bir şekilde yaklaşarak kendini onların yerine koyabilmeli ve anlamaya çalışmalıdır. Görüşmelere katılan öğretmenler tarafından yöneticilerin hal ve hareketleri karşısında öğretmenlerin kendilerini nasıl algılayacağını ya da neler hissedebileceğini tahmin etmelidir şeklinde belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda bu araştırmadaki sonuçlara benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Akbaşlı ve Diş (2019) tarafından yapılan çalışmaya göre, okul müdürlerinin, çalışanlar üzerinde söz sahibi olabilmesi için onlara karşı eşit mesafeli ve adil davranmalıdır. Aksi halde öğretmenler, okul müdürlerinin davranışlarına güven duymayabilir. Okul müdürlerinin bekledikleri saygıda sorunlar yaşanabilir. Bununla birlikte okul müdürleri empati kurarak öğretmenleri anlamalıdır. Okul müdürü sergilediği davranışların sonucunda öğretmenlerin ne düşündüğünü anlamalıdır. Bunun sonucunda ortaya çıkacak yanlış anlaşılmaları gidermiş olacaktır. Okul müdürleri hal ve hareketleri ile öğretmenlere güven duygusu vermelidir. Bu duyguyu verirken samimi davranmak etkili bir neden olmuştur. Okul müdürünün adil davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin fikirlerine başvurması, düşüncelerine değer vermesi önemli bir etkidir. Erçetin (1997) okul müdürlerinden beklenen özellikleri doğru söyleyen, dürüst, fikirlerini gizlemeyen, güven veren, azimli olan, destek veren, korkusuz, ulaşılabilir ve sadakatli olan; kendini kontrol edebilen, ileri görüşlü ve özgür olan olarak belirtmiştir. Bu da araştırmayı destekler yöndedir. Erçetin (1993) çalışmasında okul müdürlerini okulun yapısını yaşatacak, okul kültürünü kuracak, okulu hedeflerine ulaştırarak okulun vizyonunu gerçekleştirecek yöneticiler olarak belirtmiştir. Hicks (1977) ve Homans (1971) bir liderin çalışanlarını etkilemek için gösterdiği davranışları öneri sunma, katalizörlük yapma, adil

olma, temsilcilik yapma, güven verme, dinleyici olma, liderlik etme, fikir verme, motivasyonu sağlama, ödül verme ve işbirliği yapma olarak belirtmiştir. Baltaş (2003) ise, yöneticilik özelliklerini açıklamış ve liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir; tutarlı ve dürüst olma, kararlı, alanına hakim ve vizyoner olmak. Bu görüşlerin araştırmayı desteklediği saptanmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) 'ye göre bir okul müdürü iyi bir gözlemci olmalıdır. Öğrencilerinin psikolojik durumlarını ve ruh halini anlayarak onlarla içinde buldukları durumla ilgili bire bir görüşmeli ve destek olmalıdır. Bununla birlikte öğrencilerin ihtiyaç duyduğu ilgi alanlarına göre sosyal faaliyetleri almalarına olanak sağlamalıdır (MEB,2000), öğrencileri bu konuda cesaretlendirerek destek vermelidir. Glasser (1999) ' a göre lider okul müdürünün öğrencilerine dönem başında bilgilendirme konuşması yaparak ve yıl boyunca hatırlatarak, daha eğitim başlarken hedefi yüksek tutmak ve öğrencileri hedef için cesaretlendirmek ile başarının sağlanacağını belirtmiştir. Bu konuda en önemli faktör öğrencilerden beklenen başarının ve konulan hedeflerin aralıklarla hatırlatılmasıdır. Böylece öğrencilerin başarıya ve hedefe güdülenmesi sağlanacak ve ulaşmak kolaylaşacaktır. Öğrencilerde olduğu gibi okul müdürü öğretmenlerde de belirlenen hedefi hatırlatmalı ve onları motive ederek öğrencilerin belirlenen hedeflere yani başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Şişman (2002) okul müdürü, kurumun lider olarak, öğrencilerin başarısını ve öğrenmedeki kalitenin yükselmesi için gerekli ortamları hazırlamak zorundadır şeklinde belirtmiştir. Argon ve Dilekçi'ye (2014) göre adil bir yönetim anlayışı ile görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlere olan güveni fazladır. Bu sebeple okulda alınacak olan kararlar müdür ile öğretmenler tarafından birliktelik içerisinde alınır. Bu görüşlerin araştırma ile örtüştüğü anlaşılmaktadır. Akbaşı ve Kavak (2008) tarafından yapılan araştırmada okulların en belirgin amaçlarından birinin öğrencilere ilgi alanları ve yetenekleri kapsamında ihtiyaçlarının sunulması ve onlara gerekli öğrenme ortamlarının sağlanmasıdır. Bu sebeple öğrencilerin, ilk önce bireysel olarak tanınması, ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum öğrencilere verilecek eğitimin niteliğini artırmakla birlikte okul müdürlerine kolaylık sağlayabilir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini kazanmalarına yönelik çalışmalar planlanarak hizmet içi eğitimler şeklinde uygulanabilir. Okul yöneticilerinin görevlerini icra ederken karşılaştıkları sorunların tespitine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda okullarda bu sorunların çözümünde okul yöneticilerini destekleyici uygulamalar gerçekleştirilebilir. Okul yöneticilerinin okulla ilgili tüm paydaşlarla işbirliği içinde birlikte çalışmaların yapıldığı ortamlar oluşturulabilir. Böylece okul yöneticilerine, sadece sorun çözen bir yöneticiden ziyade sorunların çözümünde ve okulların kurumsal gelişiminde tüm paydaşları organize eden bir lider özelliği kazandırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlilikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 2,2,s.86-102
- Akbaşı, S. ve Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,19, 1-21.
- Altun, B. ve Sarpkaya, R. (2017). Eğitim yönetiminde politik modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (2) , 1-12.

- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunuldu. 6-9 Temmuz. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Aytaç, T. (2000). Okul merkezli yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dairası.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş, A. (2003). Liderlik yetkinlikleri. *Kaynak Dergisi*, Sayı: 14, Nisan-Eylül.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 71-84.
- Beck, L. ve Murphy, J. (1993). Understanding the principalship: *Metaphorical themes 1920s-1990s*. New York: Teachers College
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık, On üçüncü Baskı, Ankara.
- Bush, T. ve Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (6.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147).
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri (okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Glasser, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*, Çeviri: Ulaş Kaplan. Beyaz Yayınları, Ankara.
- Goldberg, M. F. (2001). Leadership in education: five commonalities. *Phi Delta Kappan* Bloomington, Jun, Vol: 82, Issue 10, pg. 757, 5 pgs.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.

- Hull, J. (2012). The principal perspective: *Full report*. Retrieved from <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Law, S. ve Glower, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buckingham: Open Uni. Press.
- McEwan, E. (2018). *Ten traits of highly effective principals* (Çev. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi.
- MEB (2000). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı, Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508.
- Murphy, J. (1998). What's a head for tomorrow's principals. *Principal Magazine*, September. 3.
- OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OESD.
- Özcan, Y. (2006). "İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışı arasındaki ilişki düzeyi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., ve Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Uygulamalı okul yönetimi (6. Baskı)*. Ankara: Pegem.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*: Seçkin Yayıncılık, ANKARA.

EXTENDED ABSTRACT

With this research, it is aimed to determine the leadership characteristics of school managers based on the opinions of the teachers.

In the research, answers to the following questions are searched in order to analyze the leadership characteristics of school administrators based on the opinions of teachers.

1. What are the personal characteristics of the leader school manager?
2. What are the managerial characteristics of the leader school manager?
3. Which feature should a leader school manager have in educational activities?
4. Which feature should the leader school manager have on the academic success of the students?
5. How should the leader school manager's approach to teachers be?

In the research, a case study design, one of the qualitative research methods, is used, in which teachers' opinions are taken to determine the leadership characteristics of school administrators, and a qualitative process is followed (Yıldırım & Şimşek, 2008), which allows the participants to express their personal experiences, perspectives and thoughts on a subject with their own words.

The study group of the research consists of 40 teachers, 10 pre-school, 10 primary school, 10 middle school and 10 high school, selected by random sampling model, working in Sapanca district of Sakarya province.

In the research, a semi-structured interview form was prepared by the researchers to determine the opinions of teachers in order to analyze the leadership characteristics of school managers.

The data acquired from the interviews were analyzed with descriptive and content analysis methods.

According to the results of the research, when the leadership characteristics of school managers are analysed in line with the opinions of teachers, it is stated that school managers should be a fair leader. It is stated that a manager should treat teachers at an equal distance, not discriminate among teachers, and not influence teachers in line with his/her own advantages. It is stated that a manager should support students, value them and shouldn't ignore individual differences. It is stated that the school manager should often reward students by motivating them in order to increase their academic success. A manager should be able to reveal the special sides of the students by making use of experts in their fields. Finally, in order to be effective within the institution, the managers should be at an equal distance from their employees and students, and should display a democratic and fair approach. School managers should approach their teachers sensitively and put themselves in their shoes and try to understand them. In this way, it is stated by the teachers who participated in the interviews that they should predict how the teachers would perceive their behavior and how they might feel.

KARAR

5. Salih SARIŞIK'ın “ Okul Yöneticilerinin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri ile Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Salih SARIŞIK'ın “ Okul Yöneticilerinin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri ile Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.09.2022-166929



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-166929
Konu : 10/05 Salih SARIŞIK

15.09.2022

Sayın Salih SARIŞIK

İlgi : 22.08.2022 tarihli ve E-000-0 sayılı yazımız.

Üniversitemiz Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik Kurulu'nun 14.09.2022 tarihli ve 10 sayılı toplantısında alınan "05" nolu karar ile Salih SARIŞIK'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Murat İSKENDER
Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik
Kurulu Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSV5J2V620 Pin Kodu :22132

Belge Takip Adresi : <https://takip.gov.tr/belge?ek=5783&eD=BSV5J2V620&eS=166929>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Sarıyer SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryuniversitesi@hs01.kop.tr
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31
e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

