



Cumhuriyet Üniversitesi
Fen - Edebiyat Fakültesi

SOSYAL BİLİMLER **DERGİSİ**

ISSN : 1300 - 1930

SAYI : 24

ARALIK - 2000

GELECEĞİN MÜDÜRLERİ AÇISINDAN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YETERLİĞİ

Yrd.Doç.Dr.Erdal TOPRAKÇI*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürü adaylarına göre, şimdiye kadar birlikte çalıştıkları müdürlerin liderlik konusunda ne derecede yeterlik gösterdiklerini bulmaktır. Araştırmanın çalışma grubu 1999-2000 Kasım da okul müdürlüğü sınavını kazanan ve İnönü Üniversitesi'nde kursa gelen okul müdür adayları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri Formu" (Bursalıoğlu 1981 Form B) ile toplanmıştır. Verilerin çözümlemesinde seçeneklerin kodlanan puan aralıkları, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve Tukey HSD Testi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlemesi sonucunda okul müdürü adaylarının, müdürlerin liderlik yeterliğini, "orta" düzeyinde gördükleri bulunmuştur. Ayrıca bu sonuç bazı değişkenlerden etkilenmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Okul, Yönetim, Liderlik, Okul Müdürü, Liderlik Yeterliği

ACCORDING TO THE SCHOOL MANAGER OF FUTURE THE COMPETENCE OF
SCHOOL MANAGER' LEADERSHIP

ABSTRACT

The purpose of this research is to find according to the candidates of school managers, by today the managers of together them working what degree competency have showed on leadership. The study group of the research consisted of the candidates of school managers who winning the exam of the school managership in November in 1999-2000 and take a course in İnönü University. The data were collected through "Competencies of Education Administrators Forms" (Bursalıoğlu 1981 Form B). The point intervals coded according to the alternatives, arithmetic mean, standard deviation, variance analysis, t test and Tukey HSD Test used to analyze the data. The research indicated that the candidates of school managers have seen "middle" degree the competencies of the manager's leadership. Besides this conclusion had influenced with some variables.

KEYWORDS: School, School Management, School Manager, Leadership, Competency.

PROBLEM

"Liderlik genelde bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir" (Aydın 1991: 235). Buna göre, "örgüt ile ilgili konularda, her etkileme eylemi bir dereceye kadar liderlik eylemidir" (Katz ve Kahn 1977:335). Başkalarının amaç doğrultusunda etkilenmesi, yöneticilik kavramı ile de ilgilidir. Fakat bir yönetici söz konusu etkilenmeyi, alışılmış yollarla gerçekleştirirken; bir lider alışılmışın dışına çıkarak gerçekleştirilmektedir. Buna bakarak bir yöneticinin alışılmış yolları izlediği ve davranışları gösterdiği ölçüde bir yönetici, alışılmışın dışına çıkabildiği ölçüde de bir lider olduğu söylenebilir. Önemli olan bir örgütün sahip olduğu kaynaklarını özellikle insan kaynağının en etkili bir biçimde kullanılarak örgütün amaçlarının

* Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Programı Öğretim Üyesi

gerçekleştirilmesidir. İnsan kaynağının daha etkin bir biçimde kullanılmasında alışılmışın dışına çıkmak gerektiğinde, bunu göze alabilen veya yapabilen yönetici aynı zamanda liderlik rolü de oynuyor demektir (Aydın 1994). Bu rol onun liderlik yeterliğini göstermesi gerektiği sayılısı üzerine kuruludur. Yeterlik alanları, bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır. Yeterlik, tek kelime ile, bu alanlar bütününden meydana gelir (Bursalıoğlu 1981). Bir okul müdürünün yeterlik alanı içerisinde liderliğin bulunması gerekliliği, Peker (1989: 102) tarafından yapılan bir araştırmada deneklerin % 96'sınca benimsenmiştir. Benzer bir duruma, Şahin (2000: 251-253) tarafından yapılan "ilköğretim müdürlerinin yeterlikleri" araştırmasında da rastlanmaktadır. Araştırmaya katılan denekler, okul müdürünün öğretim liderliği yapması gerekliliğine yüksek bir puan vermişlerdir.

Öte yandan, çevresel değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada bu rolü oynayabilmek için, lider olarak okul yöneticileri, yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır (Çelik 1999: v). Çalışma koşulları, yüksek beklentiler, belirsiz roller ve az ödüller yöneticilerin bu rol ve sorumluluğu almasını güçleştirmektedir (Barker 1997: 86). Bu da onların liderlik yeterliği konusunda yetiştirilmelerini de gerektirmektedir. Okul ile ilgili çalışanların hizmet içi eğitim programlarından geçmeleri engellerine rağmen yararlıdır (Taymaz 1988: Erçetin 1991). Bununla birlikte, yönetici hazırlama programları gereğinden fazla kuramsal bir saldırı altındadır (Hallinger and Bridges 1997: 593). Bu saldırıyı hafifletmek için, düşünmeye dayalı aktiviteleri, uygun, bütünlük programları, kılavuz olucu, işbirlikçi, otantik takdiri kapsamlı ve kliniksel öğrenmeye fırsatlar sağlayıcı yetiştirme faaliyetlerine (Daresh 1997: 7) önem vermek gerekmektedir. Bu da, kuramsal temele paralel, uygulama içerisinde belirlenebilecek bir içeriğin oluşturulmasına bağlıdır.

Liderlik yeterlik alanı ile ilgili başka bir bilgiye, Bursalıoğlu (1981)'nda rastlanmaktadır. Türkiye de okul yöneticisinin yeterlik alanlarının neler olması gerektiği konusuna bu araştırmanın önemli katkıları vardır. Araştırmada kullanılan ölçekte, on sekiz yeterlik alanı ve bu yeterlik alanlarının herbirini ölçen beşer ifade olmak üzere toplam doksan ifade vardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Müfettiş, Milli Eğitim Müdürü, Öğretmen, Okul müdürü olarak araştırmaya katılan deneklerce, sözkonusu ifadeler bir müdürde olması gereken yeterlikler anlamında üst düzeyde bir puan almıştır. Gerek bu yönüyle gerekse yeterlik alanları ve bunları şekillendiren alt boyutlar sözkonusu olduğunda ölçeğin geçerliğini sürdüren bir özellik gösterdiği söylenebilir. Bu araştırmada sözkonusu yeterlik alanlarından "Liderlik Davranışları, Yeterliği" (8.Boyut) ölçüt alınarak okul müdürlerinin belirlenen bu yeterlik alanına ne kadar yakın oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın problemi, "Okul müdürü adaylarına göre, bugüne kadar çalıştıkları müdürler liderlik konusunda ne derecede yeterlik göstermektedirler? ve bu derecelendirme deneklerin kişisel özelliklerinden etkilenmekte midir?" şeklinde ifade edilebilir. Bu araştırmada yapılmak istenen, "müdür adayı" olarak seçilen ve eğitime tabi tutulan öğretmenlerin şu ana kadar birlikte çalıştıkları müdürleri düşünerek liderlik yeterliklerini derecelendirmelerini sağlamaktır. Böylece, hem kuramsal anlamda önemli kabul edilen ve bir yönetici de olmazsa olmaz olarak görülen liderlik yeterliğine okul müdürlerinin ne kadar sahip oldukları öğrenilmiş hem de artuk sınavlarla belirlenen

okul müdürü adaylarının kendilerine verilecek eğitimin içeriğinin saptanmasına katkıda bulunmalarının sağlanabileceği unutulmuştur.

YÖNTEM

Bu araştırmanın yöntemi Betimleme-Survey (Leedy 1980: 97)' dir. Araştırmanın denek grubunu 1999-2000 Eğitim-Öğretim yılı Kasım döneminde müdürlük sınavını kazanarak İnönü Üniversitesi'nde kursa gelenler oluşturmaktadır. Bu sayı 85' tir. Araştırmanın veri toplama aracı Bursalıoğlu (1981: Ek; Bilgi Toplama Araçları B Formu) tarafından geliştirilip uygulanan "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" adlı anketin "Liderlik Davranışları" nı ölçen alt (8.) boyutudur. Araştırmanın temel sayıtlarından biri bu anketin, yapılan araştırma için geçerli bir özellik gösterdiğidir. Bu araştırmada ölçek olarak kullanılan sözkonusu alt ölçeğin iç güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,923 bulunmuştur.

Verilerin işlenmesinde; Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama, t Testi ve Tek Yönlü Varyans istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır.

Çizelge-1

Seçeneklerin Kodlanan Puan aralıkları

Tam	4,21-5,00
Çok	3,41-4,20
Orta	2,61-3,40
Az	1,81-2,60
Yok	1,00-1,80

Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde Çizelge-1 de gösterilen Seçeneklerin Puan Aralıkları dikkate alınmış; İkili gruplarda t testi sonucunun anlamlı olup olmadığına tablodan bakılarak karar verilmiş öte yandan varyans için de farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Tukey HSD testine başvurulmuştur.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan deneklerin kişisel özellikleri, sonra araştırmanın problemine yanıt verici bulgular üzerinde durulmuştur.

1. Deneklerin Kişisel Özellikleri

Çizelge-2 de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan denek sayısı 85'tir. Deneklerin %94,1'i erkek, % 5,9'u ise kadındır. Deneklerin %42,3'i Okul Yönetimi İle İlgili Bir Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılmış, % 57,6' ise katılmamışlardır. Deneklerin Yaşları ağırlıklı olarak %58,8'i 28-33, %29,4'ü 34-39 ve %11,8'i 40-45 yaş gruplarından oluşmaktadır. Denekleri çalıştıkları okul türleri %29,41 Lise ve dengi ve %70,58 İlköğretim ve dengi kategorisindedir Deneklerin branşlarına dikkat edildiğinde %51,7 Sınıf Öğretmeni, %25,8 Sosyal Bilimler ve %22,3 de Fen Bilimleri kategorisindeki branşlardır. Bitirdikleri en son eğitim kurumlarına bakıldığında %71,8' i Lisans ve %16,5' i de Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunu oldukları görülmektedir. Deneklerin müdür adaylığı sınavından aldıkları puanlara bakıldığında 70-79 arasında puan alanları %14,1, 80-89 arasında puan alanları %60 ve 90-100 arasında puan alanların ise %25,9 olduğu görülmektedir.

Çizelge-2

Deneklerin Kişisel Özellikleri

	I		II		III		IV		V		VI		VII	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	80	94,1	36	42,3	50	58,8	25	29,4	22	25,8	10	11,7	12	14,1
2	5	5,9	49	57,6	25	29,4	60	70,5	19	22,3	61	71,7	51	60,0
3					10	11,8			44	51,7	14	16,4	22	25,9

I) Cinsiyetiniz, 1) Erkek, 2) Kadın

II) Okul Yönetimi İle İlgili Bir Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldınız mı? 1) Evet, 2) Hayır

III) Yaşınız: 1) 28 - 33, 2) 34 - 39, 3) 40 - 45,

IV) Çalıştığınız Okulun Türü 1) Lise ve dengi Okullar, 2) İlköğretim ve dengi Okullar

V) Branşınız: 1) Sosyal Bilimler, 2) Fen Bilimleri, 3) Sınıf Öğretmeni,

VI) Bitirdiğiniz en son eğitim kurumu: 1) Ön Lisans, 2) Lisans, 3) Eğitim Yönetimi ve Denetimi

VII) Müdürlük sınavından aldığınız puan: 1) 70-79, 2) 80-89, 3) 90-100

Deneklerin Kişisel özelliklerini belirleme konusunda istatistiksel bir kaygı gözetilmemiş varolanların tümü üzerinde çalışılmıştır. Bu nedenle cinsiyet gibi bazı özellikler konusunda bir eşitsizlik yaşanması kaçınılmaz olmuştur.

2. Deneklerin En fazla ve En Düşük Puan Verdikleri Liderlik Yeterlik Alanı Maddeleri

Deneklerin liderlik yeterlik alanın maddelerine ve yeterlik alanının bütününe verdiği puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması Çizelge-3' de sunulmuştur.

Çizelge-3

Liderlik Yeterlik Alanı Maddelerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Liderlik davranışları bakımından:	N	X	S S
a) Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,	85	2,67 0	1,17 9
b) Durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme.	85	2,94 1	1,21 8
c) Bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme,	85	2,89 4	1,18 5
d) Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,	85	3,00 0	1,27 2
e) Okul topluluğunu başarıya götürebilme.	85	2,90 5	1,17 1
TOPLAM	85	2,88 2	1,05 4

Çizelge-3'de de görüldüğü gibi seçeneklerin puan aralıkları (Çizelge-1) dikkate alındığında, denekler, müdürlerinin "Liderlik Yeterliği" nde, "Orta" düzeyde olduklarını ifade etmektedirler. Bu sonuç bütün maddeler açısından da aynıdır. Bursalıoğlu (1981: 126) tarafından yapılan araştırmada müdürlerin göstermesi gereken yüksek göstermekte olduğu açısından düşük davranış açısından liderlik alanının birinci maddesinin (Çizelge-3 madde a) diğer maddelere göre bu araştırmada da düşük çıkması benzer bir bulguyla karşılaşıldığı sonucuna götürebilir. Öte yandan doğrudan olmasa da

etkili müdür davranışı açısından liderlikle bağlantısı kurulan, Dağlı (2000: 441) tarafından yapılan "ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili davranışına ilişkin algıları konulu araştırmada, 'öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanma($X=3,58$)', 'insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girme($X=3,06$)', 'ikna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırma($X=2,85$)' gibi davranışların müdürler tarafından orta düzeyde gösterildikleri bulgulanmıştır. Söz konusu bulgu, bu araştırmanın "orta" düzeyinde gerçekleşen sonucu açısından destekleyici bir nitelik taşıyabilir. Şahin (2000: 243-260) tarafından yapılan "ilköğretim müdürlerinin yeterlikleri" adlı çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Seçeneklerin Kodlanan Puan Aralıkları ölçütünde, deneklerin, liderlik yeterliğinin tümüne dönük derecelendirmesinin ($X=2,88$; $SS= 1,05$) "Orta" düzeyde olması, olumlu bir durum olmakla birlikte, orta düzeyin üstüne çıkma/çıkarma çabalarının gerektirmektedir.

2. Deneklerin Yeterlik Alanı Puanları Üzerinde Kişisel Özelliklerinin Etkisi

2.1. Cinsiyetlerine Göre

Deneklerin cinsiyeti (Çizelge-4) müdürlerinin liderlik yeterliğini derecelendirirken anlamlı bir fark yaratmamıştır.

Çizelge-4

Cinsiyetin Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin

t- Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	SS	t Değeri	Önem Denetimi
Erkek	80	2,8900	1,0375	,266	Önemsiz
Kadın	5	2,7600	1,4381		
Toplam	85				

$$t_{tt}=1,66$$

$$P<.05$$

Çizelge-4 incelendiğinde deneklerin cinsiyetlerinin, müdürlerinin liderlik yeterliğini derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Benzeri sonuç Bursahoğlu(1981) ve Dağlı(2000) da da vardır. Bunun nedenlerinden biri

kadın olsun erkek olsun aynı yönde düşünceleri olabileceği gibi sonucu değiştirebilecek sayıda kadın denek olmaması da olabilir.

2.2. Hizmet içi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamaya Göre

Okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanların sayısı 36 ve aritmetik ortalamaları $X=2,522$: $SS=,716$ 'dir. Katılmayanların ise 49 ve aritmetik ortalamaları $X=3,146$: $SS= 1,183$ 'dir.

Çizelge-5

Hizmet içi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamanın Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları

Kurs	N	X	SS	t Değeri	Önem Denetimi
Evet	36	2,5222	,7176	-3,016	Önemli
Hayır	49	3,1469	1,1838		
Toplam	85				

$t=1,66$

$P<.05$

Çizelge-5'de de görülebileceği üzere, okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanlar ile katılmayanlar arasında, müdürlerinin liderlik yeterliğini derecelendirme açısından anlamlı bir farklılık vardır. Böyle bir programdan geçenler müdürlerinin liderlik yeterliğini daha az puanlamışlardır. Bu sonucun bir nedeni; katılanların öğrendiklerini müdürlerinde görememelerini somutlaştıran (ayırına vardiyan) bir öğrenme yaşantısı geçirmiş olmaları olabilir. Bu da etkili bir hizmet içi eğitim programının uygulandığını gösterebilir. Nitekim Bursalıoğlu (1981:92) 'da araştırmasının sonucunda benzer bir bulguya paralel benzer bir yorumu getirerek "tutarlı hizmet içi eğitimin yararlarının uygulamaya da yansıdığına" işaret etmektedir.

2.3. Yaşlarına Göre

Müdürlerinin liderlik yeterliğini puanlarken deneklerin yaşlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları şöyle sıralanmaktadır: 28 - 33 yaşları ($X= 2,804$: $SS= 1,052$), 34 - 39 yaşları ($X=2,840$: $SS=1,132$) ve 40 - 45 yaşları ($X=3,380$: $SS=,780$).

Çizelge-6

Deneklerin Yaşlarının Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	KT	S D	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	2,828	2	1,414	1,281	Önemsiz
Gruplar içi	90,555	82	1,104		
Toplam	93,384	84			

P<.05

Çizelge-6'da da görülebileceği gibi deneklerin yaşlarının, müdürlerinin liderlik yeterlik alanını derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri hangi yaşlarda olurlarsa olsunlar okul müdürlerinden gösterdikleri "liderlik yeterlik" derecesinin aynı gördükleri şeklinde yorumlanabileceği gibi deneklerin yaş ağırlıklarının aynı civarda olması da olabilir. Öte yandan anlamlı çıkmasa da, genç sayılabilecek birinci yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha az puanlamada bulunmuşlardır.

2.4. Okul Türlerine Göre

Çizelge-7 incelendiğinde deneklerin lise veya ilköğretim okullarında çalışıyor olmalarının, müdürlerinin yeterlik alanlarını derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Çizelge-7

Deneklerin Okul Türlerinin Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin t-testi Sonuçları

Okul Türü	N	X	S S	t Değeri	Önem Denetimi
Lise	25	2,7280	1,0031	-,896	Önemsiz
İlköğretim	60	2,9467	1,0766		

Toplam 85

tt=1,66

P<.05

Okul türleri ne olursa olsun müdürlerinde gördükleri liderlik yeterliğinin aynı olduğu ifadesinde bulunmuşlardır. Bunun nedenlerinden birinin, ölçekte yer alan liderlik yeterlik alanının bütün okul türlerini kapsayıcı bir özellik göstermesi olabilir. Nitekim Bursalıoğlu (1981: 142) geliştirdiği bilgi toplama aracının ortaöğretim kesitindeki yöneticiler için de yararlı olabilecek önemli öğeler taşıdığından sözetmektedir.

2.5. Branşlarına Göre

Branşlara göre yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları şöyledir: Sosyal bilgiler branşı (X=2,636: SS=,947), Fen Bilimleri Branşı Branşı (X=3.221: SS= 1,146) ve Sınıf Öğretmenliği (X=2,859: SS= 1,049) şeklinde bir diziliş göstermektedir. Çizelge-8 incelendiğinde deneklerin branşlarının liderlik yeterliği puanları üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

Çizelge-8

Deneklerin Branşlarının Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	3,535	2	1,767	1,613	Önemsiz
Gruplar içi	89,849	82	1,096		
Toplam	93,384	84			

p<.05

Dağlı(2000: 436) nın yaptığı araştırmada etkili müdür davranışları algısında ilköğretim birinci, kademe ve ikinci kademe öğretmenleri arasında bir fark çıkmaması bu sonucu destekler niteliktedir.

2.6. Mezun Olunan Okula Göre

Çizelge-9 da da görüldüğü üzere deneklerin mezun oldukları okulun müdürlerinin liderlik yeterliği puanları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur

Çizelge-9

Deneklerin Mezun Oldukları Okulların Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mezun Olunan Okul	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	1,381	2	,690	,615	Önemsiz
Gruplar içi	92,003	82	1,122		
Toplam	93,384	84			

p<.05

Öte yandan araştırmacı, Tukey HSD testi sonucunda $P<.05$ seviyesinde bir farklılık çıkmasa da mezun olunan okulların aritmetik ortalamaların incelemiş ve sonuçta Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunlarının ($X=2,2600$: $SS= 1,054$) ve lisans ($X=2,927$: $SS= 1,057$) ve ön lisanstan mezun olanlara göre ($X=3,000$: $SS= 1,200$) daha az bir puanlamada bulunduklarını gözlemlemiştir. Anlamlı çıkmasa da bir fark olduğu düşüncesinin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunlarının diğerlerine göre daha fazla kuramsal bir çerçeveye sahip olduklarının sayıltılmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

2.7. Müdürlük Sınavından Alınan Puana Göre

Çizelge-10 da da görülebileceği üzere, deneklerin müdürlük sınavından aldıkları puanlar, müdürlerinin liderlik yeterliğini derecelendirirken etkili bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Farkın $p<.05$ düzeyinde bir anlamlılığı vardır.

Çizelge-10

Deneklerin Müdür Adaylığı Sınavından Aldıkları Notun Liderlik Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alınan Puan	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	18,607	2	9,304	10,202	Önemli

Gruplar içi	74,776	82	,912
Toplam	93,384	84	

$P < .05$

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi müdür adaylığı sınavından 70-79 ($X=4,016$; $SS=1,032$) puan alanlarla, 80-89 ($X=2,756$; $SS=1,026$) ve 90-100 ($X=2,554$; $SS=,703$) puan alanlar arasında olduğunu bulgulamıştır. Müdür adaylığı sınavından diğer deneklere göre düşük puan alan denekler müdürlerini derecelendirirken daha fazla bir puanlamada bulunmuşlardır. Öte yandan müdür adaylığı sınavından 80-89 ($X=2,54$; $SS=,932$) puan alanlar ile 90-100 ($X=2,19$; $SS=,514$) puan alan deneklerin aritmetik ortalamaları arasında bir fark olsa da bu fark anlamlı bulunamamıştır.

Müdür adaylığı sınavından yüksek puan alan deneklerle, düşük puan alan denekler arasındaki müdürlerini derecelendirmeleri arasındaki farklılığın çok çeşitli nedenleri olabilir. Araştırmacıya göre bunlardan biri, yüksek puan alan deneklerin, bir müdürde olması gereken "liderlik yeterliği" bilgisine daha fazla sahip olmaları olabilir. Nitekim, hizmet içi eğitimden geçmiş deneklerin müdürlerinin liderlik yeterliğini geçmeyenlere göre daha az puanladıklarını gösteren Çizelge-5 deki sonuç da bu yargıyı destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul Yönetiminde liderlik önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde liderlik yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular geleceğin müdürlerinin varolan müdürleri derecelendirirken onların "liderlik yeterliği" ni beşli derecelendirmeye göre ($X=2,882$; $SS=1,054$) "Orta" olarak görmektedirler. Müdür adaylarının cinsiyeti, yaşı, okul türü, en son mezun olduğu okulu ve branşlar, onların müdürlerini derecelendirmeleri üzerinde etkili (anlamlı) bir değişken olarak gözükmemektedir. Öte yandan müdür adaylarının, okul yönetimi içerikli bir hizmet içi eğitim programından geçmiş veya geçmemiş olmaları ve müdür adaylığı sınavından yüksek veya düşük puan almaları müdürlerinin liderlik yeterliğini derecelendirmeleri üzerinde etkili bir değişken olabilmektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak, müdürlerin "liderlik yeterliği" ni 'orta' düzeyden 'tam' düzeyine çıkarmak için gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim programlarında "liderlik" üzerinde durulması gerektiği açıktır. Yapılacak böyle bir uygulamada müdür adaylığı sınavından yüksek not alanların müdürlerini daha az yeterli görmelerine dayalı olarak, yeni uygulamaya başlayan müdür adaylığı sınavının yerindeliğinin onayı ve sürdürülmesine dönük çabalara da yer verilmesi gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

AYDIN, Mustafa. "Eğitim Yönetimi", Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.(Üçüncü Baskı), 1991.

- AYDIN, Mustafa. "Eğitim Yönetimi ve Liderlik". (Ders Notları), Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1994.
- BARKER, Sandra L. "Is Your Successor in Your Schoolhouse? Finding Principal Candidates." **NASSP Bulletin** (November 1997), 85-91.
- BURSALIOĞLU, Ziya. "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:154, 1987.
- BURSALIOĞLU, Ziya. "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri", Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:93, 1981.
- ÇELİK, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: PEGEM Yayınları 1999
- DAĞLI, Abidin. "İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** Sayı: 23, Yaz 2000, ss. 431-442
- DARESH, John. "Improving Principal Preparation: A Review of Common Strategies." **NASSP Bulletin** 81, 585 (January 1997): 3-8.
- ERÇETİN, Ş.Şule. "Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları" **Eğitim ve Bilim**. Cilt:15, Sayı: 80, 1991.
- HALLİNGER, P. and Edwin Bridges. "Problem-Based Leadership Development: Preparing Educational Leaders for Changing Times." **Journal of School Leadership** 7 (November 1997): 592-608.
- KATZ, Daniel and Robert L. Kahn. "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", (Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları No: 167, 1977.
- LEEDY, Paul D. **Practical Research-Planning and Design**. New York: Macmillan Publishing Co., Inc. (Second Edition), 1980.
- PEKER, Ömer. "Yönetici Eğitimi" Ankara: TODAİE Yayınları No: 230, 1989
- ŞAHİN, A. Ekber. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** Sayı: 22, Yaz 2000, ss. 243-260
- TAYMAZ, Haydar. " Hizmet - İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler ", Ankara : A:Ü: Eğitim Fakültesi Yayınları No : 94, 1988.