ÖĞRETME-ÖĞRENME SİSTEM TASARIMI VE YÖNETİMİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Yrd.Doç.Dr. Yavuz ERİŞEN
Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi
Yrd.Doç.Dr. Nadir ÇELİKÖZ
Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi
Dr. Şaban ÇETİN
Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitimi Fakültesi
Öğr.Gör. Filiz ÇETİN
Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi

ÖZET

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde kendilerinden beklenilen liderlik özelliklerini gerçekleştirme derecelerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Genel tarama modeli niteliğinde olan araştırma; Ankara ili merkez ilçelerindeki genel ortaöğretim kurumunda görev yapan toplam 277 öğretmeninin görüşüne dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Nitelikli insangücünün yetiştirilmesinde önemli bir yeri bulunan okul yöneticilerinden beklenen davranışları yansıttığı düşünülen liderlik özellikleri beş grupta toplanmıştır. Bunlar; "sistematik liderlik özellikleri", "öğretim liderliği özellikleri", "toplumsal ve politik liderlik özellikleri", "kurumsal liderlik özellikleri" ve "bireylerarası ve etik liderlik özellikleri"dir. Beş boyut ve 29 maddede ifade edilen liderlik özelliklerinin belirlenmesinde özellikle ABD'deki "Interstate School Leaders Licensure Consortuim (ISLLC)" un gruplaması ve standartları temel alınmıştır. Bu gruplama ve standartlardan yola çıkarak veri toplama aracı olarak 5'li likert tipi bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan ön deneme sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeğin beş faktöre yönelik toplam variyansı açıklama oranı .70 ve Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı .97'dir. Araştırma sonucunda liderlik özelliklerinin yöneticilerce gerçekleştirilme dereceleri konusunda önemli problemler olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin yalnızca; öğretimde verimliliği artıracak her türlü teknolojik imkanı kullanma ve yeniliklere açık olma; kanunlar, yasalar ve belirlenen kurallar çerçevesinde okuldaki çalışmaları sürdürme ile güvenli, temiz, estetik bir okul çevresi oluşturma ve sürdürme davranışlarını "kısmen" gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Buna karşın; yaygın kabul gören okul misyon ve vizyonu geliştirme, hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyen problemleri belirleme ve çözme, işbirliği ve takım çalışmalarına imkan sağlama, yaşam boyu öğrenme uygulamalarını destekleme, kurumsal öncelikleri belirleme, değişme ve gelişmeleri kuruma yansıtma, olumlu bir kültür geliştirme, insangücü ve insangücü dışı kaynakları yerinde, etkili ve verimli kullanma, etkili iletişim sağlama gibi bir çok liderlik özelliğini yerine getirmede yetersiz kaldıkları anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, okul yönetiminde kaliteyi artırmaya yönelik bazı öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretme-öğrenme sistemi, sistem tasarımı, okul yönetimi, liderlik, liderlik özellikleri.

THE HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP SKILLS IN EFFECTIVE TEACHING-TRAINING SYSTEM DESIGN AND MANAGEMENT

ABSTRACT

This research evaluates the high school administrators' leadership skills in effective teaching-training system design and management. In this research, which is conducted using general scanning model, opinions of totally 277 teachers considered working actively high schools residing at the Ankara Centrum. Tool used to collect data is a 5 group and 29 item fivefold likert type scale, consisting of (1) Systemic Leadership, (2) Instructional Leadership, (3) Community & Political Leadership, (4) Organizational Leadership and (5) Interpersonal and Ethical Leadership. When determining leadersip skills of school administrators , especially used to "Interstate School Leaders Licensure Consortuim (ISLLC) Standards" of Delaware Department of Education in USA. The scale used in the research has total variance explaining ratio .70 and Cronbach alpha reliability coefficient according to the five factor are respectively .97. According to the results obtained in the research; there are serious problems on the high school administrators' leadership skills in effective teaching-training system design and management. At the end of the research advices are given to improve the leadership skills of high school administrators.

Key Words: Teaching-training system, system design, school administration, leadership, leadersip skills.

GİRİŞ

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi, değişme ve gelişmeleri gerçekleştirerek çağdaş toplumlar arasında yerini alabilmesi ile o toplumda yer alan yetişmiş insan gücünün sahip olduğu özellikler arasında yakın bir ilişki vardır. Toplumlarda nitelikli insangücünün yetiştirilmesinde temel sorumluluk, eğitim sistemi ve bu sistemin bir alt sistemi olan okullarındır. Okulların temel işlevi, öğrencilere istenilen davranışları kazandırmaktır. İstenilen davranışların kazandırılabilmesi etkili bir öğretme-öğrenme sistemine ve bu sistemin iyi yönetilmesine bağlıdır. Öğretme-öğrenme sistemi tasarlanan eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, karşılıklı etkileşim içersinde bulunan unsurların bir bütün meydana getirecek şekilde organize edilmesidir. Scheerens (1989,4)'in etkili okul konulu araştırmasında, okullar biyolojik bir sisteme benzetilmiş ve sistemde yer alan her bir unsurun birbiriyle etkileşim içersinde olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle sistemin başarısı her bir unsurun dikkatle izlenmesini gerekli kılmaktadır. Okullarda gerçekleştirilen öğretme-öğrenme etkinliklerinin tasarlanması ve yönetilmesinde sistemde yer alan okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin okulu sadece yasaların kendilerine verdiği yetkilere dayalı olarak yönetmeleri pek de mümkün değildir. Okul yöneticilerinin yönetimle ilgili uzmanlık gerektiren teknik yeterlilikler yanında, bazı liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik geleneksel yönetim anlayışından farklı bir kavramdır ve kurumsal bir yetkiye dayanmak durumunda değildir.

Copyright © IETC

Liderlik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireyleri etkileyebilme, güdüleme ve eyleme yönlendirme gücü veya yeteneği ile ilişkilidir. Lider okul yöneticileri, amaç ve istikamet göstererek, kaynak sağlayarak, motive ederek, devamlı başarılı olmak için gerekli şartları oluşturarak, doğrudan veya dolaylı vasıtalarla insan kaynaklarını eğitim amaçlarını gerçekleştirme konusunda etkileme gücüne sahip olmalıdır. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinden beklenen liderlik özellikleri gelişmiş pek çok ülkede inceleme konusu olmaktadır. Bu araştırmada da, öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ne derecede gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Alt Problemler

Araştırmanın temel problemi; öğretmen görüşlerine göre, *öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ne derecede gerçekleştirdiklerini belirlemektir.* Bu temel problem doğrultusunda araştırmanın alt problemleri şunlardan oluşmaktadır. Öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticileri;

1 "Sistematik liderlik" özelliklerini ne derecede gerçekleştirmektedirler?
2 "Öğretim liderliği" özelliklerini ne derecede gerçekleştirmektedirler?
3 "Toplumsal ve politik liderlik" özelliklerini ne derecede gerçekleştirmektedirler?
4 " Kurumsal liderlik" özelliklerini ne derecede gerçekleştirmektedirler?
5 "Bireylerarası ve etik liderlik" özelliklerini ne derecede gerçekleştirmektedirler?

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması genel hatlarıyla açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel niteliktedir.

Çalışma Evreni

Araştırma; Ankara ili merkez ilçelerindeki 11 genel ortaöğretim kurumunda görev yapan toplam 277 öğretmeninin görüşüne dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için konuyla ilgili ulusal ve uluslar arası literatür incelenerek, öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticilerinde bulunması öngörülen liderlik özelliklerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde özellikle ABD'deki "Interstate School Leaders Licensure Consortuim (ISLLC)" un gruplaması ve standartları temel alınmıştır (ISLLC 2005). Okul yöneticilerinden beklenen davranışları yansıttığı düşünülen liderlik özellikleri beş grupta toplanmıştır. Bunlar; "sistematik liderlik özellikleri", "öğretim liderliği özellikleri", "toplumsal ve politik liderlik özellikleri", "kurumsal liderlik özellikleri" ve "bireylerarası ve etik liderlik özellikleri"dir. Bu gruplama ve standartlardan yola çıkarak beş boyut ve 29 maddede ifade edilen 5'li likert tipi bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan ön deneme sonuçlarına göre araştırmada kullanılan ölçeğin beş faktöre yönelik toplam variyansı açıklama oranının .70 ve Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısının ise .97' olduğu saptanmıştır. Tablo 1'de ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

MADDELER	*F. Yükü*
Sistematik Liderlik Özellikleri	
1. Yüksek seviyede başarıyı ve toplumsal memnuniyeti hedefleyen, yaygın kabul gören bugüne ve geleceğe yönelik ortak hedefler geliştirme	,69
2. Ortak hedeflerin; eğitim programları, planları ve uygulamalarına yansımasını sağlama	,64
3. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, çalışanlarını ve alt kademe yöneticilerini yönlendirme, doğru insanı doğru konumda kullanma	,72
4. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer ilgilileri motive ederek, işbirliği ve takım çalışmalarına imkan sağlama	,80
5. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, potansiyel imkanlar ve problemleri sürekli belirleyerek, bunlara yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama	,84
Öğretim Liderliği Özellikleri	
6. Öğretme ve öğrenmeye güçlü bir bağlılık ve sorumluluk modeli sergileme	,59
7. Eğitim programlarını planlama, uygulama ve değerlendirmeye ilişkin kararlarda tüm ilgililerle (öğretmenler, öğrenciler, program uzmanları...) işbirliği yapma	,69
8. Öğretim etkinliklerini düzenlemede, bireysel, sosyal, kültürel özellikleri dikkate alma ve hassaslık gösterme	,72
9. Yaşam boyu öğrenme uygulamalarını destekleme	,67
10. İstenilen öğrenci davranışlarının gerçekleşme derecesini belirleme, öğrenmeye engel olabilecek faktörleri tanımlama ve gerekli önlemleri alma konusunda ortak strateji geliştirme	,78
11. Öğretimde verimliliği artıracak her türlü teknolojik imkanı kullanma ve yeniliklere açık olma	,62
Toplumsal ve Politik Liderlik Özellikleri	

Copyright © IETC

12. Kanunlar, yasalar ve belirlenen kurallar çerçevesinde okul topluluğundaki çalışmaları sürdürme	,69
13. Amaçları gerçekleştirmek için tüm ilgililerin okulu sahiplenmelerini sağlama	,70
14. Uygulamalara aktif katılım ve şeffaflığa öncelik sağlama	,75
15. Uygulamalarda toplumun önem verdikleri konular, beklentiler ve ihtiyaçları dikkate alma	,69
16. Okulun problemlerinin çözümlenmesi veya amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak toplumsal kaynaklara (okul çevresi, veliler, sivil toplum örgütleri, istihdam edenler...) ulaşma ve işbirliği yapma	,48
Kurumsal Liderlik Özellikleri	
17. Amaçları gerçekleştirecek işlevsel planlar yapma ve uygulama	,75
18. Amaçları gerçekleştirmek için kurumsal öncelikleri belirleme	,72
19. Değişme ve gelişmeleri kurumsal yapı ve yönetim süreçlerine yansıtma	,69
20. Kurumsal yapı ve yönetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirme	,76
21. Kendisi, öğrenciler ve personel için beklentilerin yüksek olduğu bir kültür geliştirme	,72
22. İnsangücü, finansman, kaynaklar ve zamanı güvenli, etkili ve verimli kullanma	,72
23. Güvenli, temiz, estetik bir okul çevresi oluşturma ve sürdürme	,74
Bireylerarası ve Etik Liderlik Özelliklerine	
24. Bireysel ve mesleki etiğin olması gereken en yüksek özelliklerini sergileme	,81
25. Olumlu bir okul kültürünü sağlamak için kurumsal etik geliştirme	,74
26. İletişimde uyum, güven, eşitlik ve hassaslık gösterme	,76
27. Öğrencileri ve personeli değerli kılma, haklarını koruma	,70
28. Öğrenciler ya da personelce yapılan olumlu etkinlikleri kabul etme ve ödüllendirme	,68
29. Okulda takım ruhunun oluşması için, bireyler arasında sürtüşmelere engel olma	,59

Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre, öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticilerinin beş boyut ve 29 maddede belirlenen liderlik özelliklerini ne derecede gerçekleştirdiklerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ile standart sapmalardan (ss) yararlanılmıştır. Veriler çözümlenirken her bir maddeye verilen cevaplar dikkate alınarak, elde edilen veriler tablolara dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Geliştirilen veri toplama aracı 2004-2005 eğitim öğretim yılında Ankara merkez ilçelerinde bulunan 11 okulda yaklaşık 8 aylık bir sürede uygulanabilmiştir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen uygulamalarda, uygulama sırasında okulda bulunan ve araştırmaya katılmaya istekli olan öğretmenler tercih edilmiştir. Araştırmada toplam 300 anket uygulanmış olmakla birlikte, 277 anket geçerli kabul edilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen bulgular ile bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

Öğretme-Öğrenme Sistem Tasarımı ve Yönetiminde Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerini Gerçekleştirme Dereceleri

Okul yöneticilerinden beklenen liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirilme dereceleri her bir boyut açısından ayrı ayrı ele alınmış ve yorumlanmıştır. Bu doğrultuda önce "sistematik liderlik özellikleri"nin gerçekleştirilme dereceleri incelenmiş, daha sonra "öğretim liderliği", "toplumsal ve politik liderlik", " kurumsal liderlik" ve "bireylerarası ve etik liderlik özellikleri" değerlendirilmiştir.

1. "Sistematik Liderlik Özellikleri"nin Gerçekleştirilme Dereceleri

Araştırmanın birinci alt problemi, okul yöneticilerinin sistematik liderlik özelliklerini gerçekleştirme derecelerini belirlenmeye yöneliktir. Tablo 2'de öğretmenlerin bu konuya ilişkin görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ve standart sapmalar verilmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin sistematik liderlik özelliklerini gerçekleştirme derecelerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamaların $\overline{X}$ =2.11 ile $\overline{X}$ =2.35 arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenler bu boyuttaki liderlik özelliklerinin okul yöneticilerince "çok az" gerçekleştirildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sistematik liderlik özelliklerini yeterli bulmadıkları söylenebilir.

Copyright © IETC

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin "Sistematik Liderlik Özellikleri"ni Gerçekleştirme Dereceleri

Sistematik Liderlik Özellikleri	$\overline{X}$	ss
1. Yüksek seviyede başarıyı ve toplumsal memnuniyeti hedefleyen, yaygın kabul gören bugüne ve geleceğe yönelik ortak hedefler geliştirme	2,34	,90
2. Ortak hedeflerin; eğitim programları, planları ve uygulamalarına yansımasını sağlama	2,35	,96
3. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, çalışanlarını ve alt kademe yöneticilerini yönlendirme, doğru insanı doğru konumda kullanma	2,30	,95
4. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer ilgilileri motive ederek, işbirliği ve takım çalışmalarına imkan sağlama	2,12	1,00
5. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için, potansiyel imkanlar ve problemleri sürekli belirleyerek, bunlara yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama	2,11	,93
ORTALAMA	2,26	,81

(1) Hiç 1.00-1.80 (2) Çok Az 1.81-2.60 (3) Kısmen 2.61-3.40 (4) Oldukça 3.41-4.20 (5) Tamamen 4.21-5.00

Okul yöneticileri kurumlarında kaliteyle ilgili etkinlikleri yapılandırma ve uygulamada anahtar rolü oynamaktadırlar. Yapılan pek çok çalışmada liderlik kalitesi ve özellikleriyle okulların kalite ve verimliliği arasında önemli bir ilişkinin varlığından bahsedilmektedir. Senge (1990), Başaran (1993), Freed ve diğerleri (1997), Acuner (1998), Celep (1998), Cafoğlu (1999), Kaya (1999), Kayıkçı (1999), Alberg (2000), Çelik (2000), Karsten ve diğerleri (2000), Laine (2000), Moran ve diğerleri (2000), Şişman (2000)'in çalışmaları bunlardan bir kısmını oluşturmaktadır. Eğitimde kalitenin artırılması için öncelikle yönetimin bunu istemesi ve gerçekleşmesi için sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Ancak araştırma bulgularında da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin ortak hedefler geliştirme, bunların uygulamalara yansımasını sağlama, doğru insanı doğru konumda kullanma, işbirliği ve takım çalışmaları yapma, problemlerin çözümüne yönelik stratejiler geliştirme ve uygulama gibi sistematik liderlik özelliklerinde yetersiz oldukları görülmektedir.

2. "Öğretim Liderliği Özellikleri"nin Gerçekleştirilme Dereceleri

Araştırmanın bu alt problemine ilişkin görüşlere yönelik aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ve standart sapmalar Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin "Öğretim Liderliği Özellikleri"ni Gerçekleştirme Dereceleri

Öğretim Liderliği Özellikleri	$\overline{X}$	ss
6. Öğretme ve öğrenmeye güçlü bir bağlılık ve sorumluluk modeli sergileme	2,43	,89
7. Eğitim programlarını planlama, uygulama ve değerlendirmeye ilişkin kararlarda tüm ilgililerle (öğretmenler, öğrenciler, veliler, program uzmanları...) işbirliği yapma	2,31	,98
8. Öğretim etkinliklerini düzenlemede, bireysel, sosyal, kültürel özellikleri dikkate alma ve hassaslık gösterme	2,20	,92
9. Yaşam boyu öğrenme uygulamalarını destekleme	2,18	1,01
10. İstenilen öğrenci davranışlarının gerçekleşme derecesini belirleme, öğrenmeye engel olabilecek faktörleri tanımlama ve gerekli önlemleri alma konusunda ortak strateji geliştirme	2,16	,88
11. Öğretimde verimliliği artıracak her türlü teknolojik imkanı kullanma ve yeniliklere açık olma	2,64	,98
ORTALAMA	2,32	,76

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin aritmetik ortalamalar $\overline{X}$ =2.16 ile $\overline{X}$ =2.64 arasında değişmektedir. Okul yöneticilerinin bu boyuttaki liderlik özellikleri içerisinde yalnızca "öğretimde verimliliği artıracak her türlü teknolojik imkanı kullanma ve yeniliklere açık olma" davranışını "kısmen" gerçekleştirdikleri, diğer davranışları ise "çok az" gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Şişman (2000, 117) tarafından yapılan çalışmada "öğretim liderliği"nin başarılı okul yöneticilerinin temel özellikleri arasında yerini aldığından bahsedilmektedir. Kapsamlı bir kavram olarak öğretim liderliği, eğitim öğretim kurumlarının temel görevinin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunun için gerekli şartları oluşturmak gerçeğine dayanmaktadır. Etkili öğretme-öğrenme ortamlarının oluşturulmasında lider yöneticilerin önemli rol oynadıkları düşünülmektedir. Le Sourd ve Grady (1990), Ronald (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretim liderliği özellikleri etkili bir okulda bulunması gereken kalite göstergeleri arasında sayılmış ve Tablo 3'de verilen özelliklerin pek çoğu temel özellikler arasında sıralanmıştır. Bu durumda öğretim liderliği özelliklerinin okul yöneticilerince genellikle "çok az" derecesinde gerçekleştirilmesinin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve nitelikli insangücünün yetiştirilmesinde önemli problemlere yol açabileceği düşünülmektedir.

3. "Toplumsal ve Politik Liderlik Özellikleri"nin Gerçekleştirilme Dereceleri

Toplumsal ve politik liderlik özelliklerinin gerçekleştirme dereceleriyle ilgili öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama ($\overline{X}$) ve standart sapmalar Tablo 4'de verilmektedir.

Copyright © IETC

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin "Toplumsal ve Politik Liderlik Özellikleri"ni Gerçekleştirme Dereceleri

Toplumsal ve Politik Liderlik Özellikleri	$\bar{X}$	ss
12. Kanunlar, yasalar ve belirlenen kurallar çerçevesinde okul topluluğundaki çalışmaları sürdürme	2,93	1,08
13. Amaçları gerçekleştirmek için tüm ilgililerin okulu sahiplenmelerini sağlama	2,54	1,01
14. Uygulamalara aktif katılım ve şeffaflığa öncelik sağlama	2,21	1,04
15. Uygulamalarda okul toplumunun önem verdikleri konular, beklentiler ve ihtiyaçları dikkate alma	2,43	,97
16. Okulun problemlerinin çözümlenmesi veya amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak toplumsal kaynaklara (okul çevresi, veliler, sivil toplum örgütleri, istihdam edenler...) ulaşma ve işbirliği yapma	2,49	,99
ORTALAMA	2,52	,78

Tablo 4'den de anlaşıldığı gibi okul yöneticileri bu grupta yer alan liderlik özelliklerini çoğunu "çok az" derecesinde gerçekleştirmektedirler. Yalnızca "kanunlar, yasalar ve belirlenen kurallar çerçevesinde okul topluluğundaki çalışmaları sürdürme" davranışının "kısmen" derecesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Toplumsal koşullarının ve politik değerlerinin dikkate alınmasının birinci derecede yönetimin sorumluluğunda yer alan bir özelliktir. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplumun koşullarını ve değerlerini dikkate almak zorundadır. (Bursalıoğlu (1987,58)'na göre, okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, hem kendi içerisinde hem de kendi dışında çatışan toplumsal ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Okulu sadece bir öğretim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da artıracaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin toplumsal ve politik liderlik özelliklerini yeterince gösterememeleri okulların amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin problemlerin devam etmesi yanında kalite ve saygınlığın artırılması çabalarında önemli bir engel olmaya devam edecektir.

1.4. "Kurumsal Liderlik Özellikleri"nin Gerçekleştirilme Dereceleri

Tablo 5'de kurumsal liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin "Kurumsal Liderlik Özellikleri"ni Gerçekleştirme Dereceleri

Kurumsal Liderlik Özellikleri	$\bar{X}$	ss
17. Amaçları gerçekleştirecek işlevsel planlar yapma ve uygulama	2,41	,90
18. Amaçları gerçekleştirmek için kurumsal öncelikleri belirleme	2,45	,95
19. Değişme ve gelişmeleri kurumsal yapı ve yönetim süreçlerine yansıtma	2,27	,87
20. Kurumsal yapı ve yönetim sistemlerini düzenli olarak gözden geçirme	2,20	,90
21. Kendisi, öğrenciler ve personel için beklentilerin yüksek olduğu bir kültür geliştirme	2,19	,93
22. İnsangücü, finansman, kaynaklar ve zamanı güvenli, etkili ve verimli kullanma	2,38	,96
23. Güvenli, temiz, estetik bir okul çevresi oluşturma ve sürdürme	2,87	1,05
ORTALAMA	2,39	,75

Genel anlamıyla yönetim, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, insangücü ve insangücü dışı kaynakların etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlama olarak tanımlanmaktadır. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek, amaçları gerçekleştirmede kaynakları etkili kullanmak, kurumu değişme ve gelişme ortamına sokmak yöneticilerin yapmak zorunda oldukları temel görevler arasında sayılmıştır (Kaya 1999, 41-44). Segiovanni ve Starrat (1988,197) tarafından yapılan çalışmada liderlik gücünün temel dayanakları arasında ise okulun amaçlarını, temel değerlerini anlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme, insan potansiyelini anlayabilme, kurumsal yapı ve amaçlar arasında gerçekçi yaklaşımları ortaya koyabilme gibi özellikler yer almaktadır. Ancak Tablo 5'de yer alan bulgular okul yöneticilerinin bu davranışları yeterince gösteremediklerini ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri yalnızca "güvenli, temiz, estetik bir okul çevresi oluşturma ve sürdürme" davranışını "kısmen" gerçekleştirirken, diğer davranışları "çok az" gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde anahtar rolü oynayan yöneticilerin kendilerinden beklenilen liderlik özelliklerini istenilen düzeyde gösteremediklerini ortaya koymaktadır.

1.5. "Bireylerarası ve Etik Liderlik Özellikleri"nin Gerçekleştirilme Dereceleri

Araştırmanın son alt probleminde yer alan bireylerarası ve etik liderlik özelliklerinin gerçekleştirme dereceleriyle ilgili öğretmen görüşlerini yansıtan aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapmalar Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin "Bireylerarası ve Etik Liderlik Özellikleri"ni Gerçekleştirme Dereceleri

Bireylerarası ve Etik Liderlik Özellikleri	$\bar{X}$	ss
24. Bireysel ve mesleki etiğin olması gereken en yüksek özelliklerini sergileme	2,50	,95
25. Olumlu bir okul kültürünü sağlamak için kurumsal etik geliştirme	2,43	,95
26. İletişimde uyum, güven, eşitlik ve hassaslık gösterme	2,39	,99
27. Öğrencileri ve personeli değerli kılma, haklarını koruma	2,30	,97
28. Öğrenciler ya da personelce yapılan olumlu etkinlikleri kabul etme ve ödüllendirme	2,20	,97
29. Okulda takım ruhunun oluşması için, bireyler arasında sürtüşmelere engel olma	2,19	,99
ORTALAMA	2,34	,80

Copyright © IETC

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin bireylerarası ve etik liderlik özelliklerini gerçekleştirme derecelerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamaların $\overline{X}$ =2.20 ile $\overline{X}$ =2.50 arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenler bu boyuttaki liderlik özelliklerinin okul yöneticilerince "çok az" gerçekleştirildiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bireylerarası ve etik liderlik özelliklerini yeterli bulmadıkları söylenebilir. Oysa ki liderlik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireyleri etkileyebilme, güdüleme ve eyleme yönlendirebilme gücü veya yeteneği ile ilişkilidir. Hangi toplumda, kurumda veya alanda olursa olsun insanları eyleme götürebilecek etkili uygulamaların yapılabilmesinin öncelikli şartı, yukarıdaki tabloda genel olarak ifade edilen özelliklerin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi ile yakından ilişkilidir. Öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetimi daha çok insan odaklıdır ve burada bireylerarası ilişkilerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireylerarasında sağlıklı ilişkiler olmadan, bireysel ve kurumsal etik, insanları motive edecek ödül mekanizmaları ve birlikte çalışma alışkanlıkları geliştirilemeden kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi pek de mümkün olamamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuç ve öneriler şunlardır: Öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde okul yöneticilerinin beş boyut ve 29 maddede belirlenen liderlik özelliklerini gerçekleştirme derecelerinde önemli problemler bulunmaktadır. Araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin büyük bir çoğunluğunu "çok az" derecede gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yalnızca; öğretimde verimliliği artıracak her türlü teknolojik imkanı kullanma ve yeniliklere açık olma; kanunlar, yasalar ve belirlenen kurallar çerçevesinde okuldaki çalışmaları sürdürme ile güvenli, temiz, estetik bir okul çevresi oluşturma ve sürdürme davranışlarını "kısmen" gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Oysa ki; öğretme-öğrenme sistem tasarımı ve yönetimi okul yöneticilerinin; yaygın kabul gören okul misyon ve vizyonu geliştirme, hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyen problemleri belirleme ve çözme, işbirliği ve takım çalışmalarına imkan sağlama, yaşam boyu öğrenme uygulamalarını destekleme, kurumsal öncelikleri belirleme, değişme ve gelişmeleri kuruma yansıtma, olumlu bir kültür geliştirme, insangücü ve insangücü dışı kaynakları yerinde, etkili ve verimli kullanma, etkili iletişim sağlama gibi bir çok liderlik özelliğini etkili olarak göstermelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda okul yönetiminde kalite ve saygınlığı artırmaya yönelik olarak; yaşam boyu öğrenme anlayışı içersinde okul yöneticilerinin liderlik becerilerini artırmaya teşvik edilmesi, bu konuda iyi uygulamaların ülke genelinde örnek gösterilmesi, gerekirse ödül mekanizmalarının geliştirilmesi, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında liderlik özellikleriyle ilgili davranışların daha çok irdelenmesi, okul yöneticilerine "öğretme öğrenme sistem tasarımı ve yönetiminde liderlik" konusunda hizmetiçi eğitim seminerlerinin daha kapsamlı olarak düzenlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acuner, T. (1998). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü ve Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Alberg, M.S. (2000). A Study of Organizational Leadership: New Standards and Changing Roles for the Principalship. Doctoral Dissertation, Memphis State University.

Başaran, İ.E. (1993). Eğitim Yönetimi. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.

Celep, C. (1998). Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Freed, J.E. & et. al. (1997). A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education. ERIC Digest No: ED406962.

Grady, M.L. ve Le Sourd S.J. (1990) "Principal's Attitudes Toward Visionary Leadership". The High School Jounal, 73 (2).

ISLLC (2005). Interstate School Leaders Licensure Consortuim (ISLLC) Standards. Retrieved 2005. Web:http://www.doe.state.de.us/DPIServices/Admin_Standards.htm

Karsten,S. & et.al (2000). Dutch Primary Schools and the Concept of the Learning Organization. The Learning Organization, 7 (3).

Kaya, Y.K. (1999). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (7.Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.,

Kayıkçı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. Eğitim Yönetimi, (20).

Laine, E.F.H. (2000).'Systems Leadership' and Education Reform: Toward the Development of A New Paradigm for Creating and Sustaining Organizational Change From Within. Doctoral Dissertaion, George Mason University.

Moran, T. & et.al. (2000). Creating Smarter Schools Through Collaboration. Journal of Educational Administration, 38 (3).

Scheerrens, J. (1989). Effective Schooling. U.K: Dotesios Ltd.

Senge, P.M. (1990). The Fifth Dicipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Dobleday.

Segiovanni, T.S. and Starrat, R.j., (1998). Supervision Human Perspectives. Mcgraw-Hill Book Company.

Şişman, M. (2000). Öğretmenliğe Giriş. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Ronald, H.H. (2000). Examining the Impact of School Quality on School Outcomes and Improvement: A Value-Added Approach. Educational Administration Quarterly, 36, (4).

Copyright © IETC

Mimarlığın Temel Taşı Olarak Temel Tasarım Eğitimi
Sonay Ayyıldız - Mehtap Özbayraktar 432

Misunderstanding of Variables and Graphics by Students in Internal Combustion Engines Course-I
Yılmaz Gür - Hülya Gür 439

Modern Eğitim Teknolojilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Kullanımı
Nermin Karabacak - İlhan Turan 443

MTEM Projesi Kapsamında İş Sağlığı ve İş Güvenliği Ders İçeriğini Hazırlama Süreci
Kenan Keleş - Faruk Aras - Hidayettin Şimşek 449

OFMA Matematik Öğretmen Adaylarının Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme Dersinde Geliştirdikleri Materyalleri Değerlendirmeleri
Sevinç Mert Uyangör - Denizhan Karaca 453

Okul Öncesi Eğitim Okullarında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı
Hüseyin Uzunboylu - Melek Baştaş 459

Okulöncesi Öğretmenlerinin Çoklu Zeka Kuramının Sınıflarında Kullanımına İlişkin Görüşleri (Elazığ Örneği)
Aysun Gürol 471

On-line Mathematics Dictionary
Erdinç Çakıroğlu - Ayhan Kürşat Erbaş - Şemsettin Beşer - Utkun Aydın 474

Open and Distance Education: A Comparative Analysis of the Open Education System in Turkey and the Open University in the United Kingdom
Mehmet Ali Icbay 479

Ortaöğretim Matematik Ders Kitaplarının Seçimi ve Etkin Kullanımına İlişkin Öğretmen Görüşleri
Devrim Uzel - Sevinç Mert Uyangör 485

Oyunlar ve Kültürlerarası Öğrenme
Kerem Tolga Saatcioğlu - Oya Bumin 489

Öğrenme Mekanı Olarak Dolaşım Alanları: Koridorlar, Avlular, Öğrenci Caddeleri, Sokaklar
Mehtap Özbayraktar - Sonay Ayyıldız 495

Öğrenme Nesnesi Ambarlarının Karşılaştırılması
Selçuk Karaman - Ersin Karaman - Melih Karakuzu 500

Öğretim Tasarımcıları ve Yazılım Mimarları: Öğretim Tasarımcısı-Mühendislerinin Konumları ve Rolleri Nerede?
İsmail İpek 510

Öğretmen Adaylarının Bilgisayar Kullanımına Yönelik Tutumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi
Cem Gerçek - Pınar Köseoğlu - Miraç Yılmaz - Haluk Soran 515

Öğretmen Adaylarının İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Tutumlarını Etkileyen Faktörler
Kamile Demir 521

Öğretmen Adaylarının KPSS Hakkındaki Görüşleri
Ahmet Zeki Saka - Arzu Saka 526

Öğretmen Adaylarının Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme Dersinde Mesleki Becerilerini Geliştirme Düzeyleri: Sakarya Örneği
Ahmet Zeki Saka - Arzu Saka 532

Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Yeterliklerine Verdikleri Önemin Değerlendirilmesi
Zehra Özçınar - Ferhan Durum 537

Öğretme-Öğrenme Sistem Tasarımı ve Yönetiminde Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri
Yavuz Erişen - Nadir Çeliköz - Şahan Çetin - Filiz Çetin 542

Assist. Prof. Dr. Hamit CANER - Eastern Mediterranean University

Dr. Zafer DEMIR - Sakarya University

Fahme DABAJ - Eastern Mediterranean University

Orhan TUNACAN - Sakarya University

Necdet ICIL - Eastern Mediterranean University

Assoc. Prof. Dr.Rozha Hj. Mohammed IDRUS - Universiti Sains Malaysia
Assoc. Prof. Dr. Servet BAYRAM - Marmara University
Assoc. Prof. Dr. Yavuz AKPINAR - Boğaziçi University
Assist. Prof. Dr. Ahmet ESKICUMALI - Sakarya University
Assist. Prof. Dr. Aysun Gürcan NAMLU - Anadolu University
Assist. Prof. Dr. Betül ÖZKAN – Iowa State University
Assist. Prof. Dr. C. Hakan AYDIN - Anadolu University
Assist. Prof. Dr. Dale HAVILL - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Erdogan TEZCI - Firat University
Assist. Prof. Dr. Erkan TEKINARSLAN – Bolu Abant Izzet Baysal University
Assist. Prof. Dr. Feza ORHAN - Yildiz Teknik University
Assist. Prof. Dr. Hamit CANER - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Hamiyet SAYAN - Bolu University
Assist. Prof. Dr. Hasan CALISKAN - Anadolu University
Assist. Prof. Dr. H. Basri GÜNDÜZ - Sakarya University
Assist. Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU – Near East University
Assist. Prof. Dr. Hüseyin YARATAN - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Isik AYBAY - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. I. Soner YILDIRIM - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Mehmet ÖZDEMIR - Sakarya University
Assist. Prof. Dr. Murat ATAIZI - Anadolu University
Assist. Prof. Dr. Mustafa Murat INCEOGLU - Ege University
Assist. Prof. Dr. Nurettin SİMSEK - Ankara University
Assist. Prof. Dr. Teresa FRANKLIN - Ohia University
Dr. Ismail IPEK - Bilkent University
Dr. Zafer DEMIR - Sakarya University
Fahme DABAJ - Eastern Mediterranean University
Necdet ICIL - Eastern Mediterranean University
Ruhi ESIRGEN – Retired Director of Educational Technology – Ministry of Education - Turkey

Academic Advisory Board

Prof. Dr. Mehmet DURMAN – Rector – Sakarya University
Prof. Dr. Halil GÜVEN – Rector – Eastern Mediterranean University

Prof. Dr. Sabri KOÇ – Eastern Mediterranean University
Assoc. Prof. Dr. Aytekin ISMAN – Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Isik AYBAY - Eastern Mediterranean University
Assist. Prof. Dr. Hüseyin YARATAN - Eastern Mediterranean University

Coordinator

Assoc. Prof. Dr. Aytekin İşman - -Sakarya University

Associate Coordinator

Fahme Dabaj – Eastern Mediterranean University

Advisory Board

Prof. Dr. Akif ERGİN – Basken University

Prof. Dr. Ali Ekrem ÖZKUL - Anadolu University

Prof. Dr. Ali SİMSEK - Anadolu University

Prof. Dr. Asaf VAROL - Firat University

Prof. Dr. Brent G. WILSON - University of Colorado at Denver

Prof. Dr. Buket AKKOYUNLU - Hacettepe University

Prof. Dr. Colleen SEXTON - Ohio University

Prof. Dr. E. Tahir RIZA - Ege University

Prof. Dr. H. Ferhan ODABAŞI - Anadolu University

Prof. Dr. Halil İbrahim YALIN - Gazi University

Prof. Dr. Hafize KESER - Ankara University

Prof. Dr. Hüseyin EKİZ - Sakarya University

Prof. Dr. Jerry W. WILLIS – Iowa State University

Prof. Dr. Marina Stock MCISAAC – Arizona State University

Prof. Dr. Mehmet GÜROL - Firat University

Prof. Dr. Mehmet KESİM - Anadolu University

Prof. Dr. Murat BARKAN - Anadolu University

Prof. Dr. Orhan TORKUL - Sakarya University

Prof. Dr. Petek ASKAR - Hacettepe University

Prof. Dr. Sabri KOÇ – Eastern Mediterranean Uni· ersity

Prof. Dr. Ugur DEMIRAY - Anadolu University

Prof. Dr. Ülkü KÖYMEN - Çukurova University

Prof. Dr. William WINN - University og Washington

Prof. Dr. Yasar ÖZDEN – Middle East Technical University

Prof. Dr. Zeki KAYA - Gazi University

Assoc. Prof. Dr. Arif AKTUN - Nigde University

Assoc. Prof. Dr. Aydin Ziya OZGUR - Anadolu University

Assoc. Prof. Dr. Aytekin ISMAN – Eastern Mediterranean University

Assoc. Prof. Dr. Eralp ALTUN – Dokuz Eylül University

Assoc. Prof. Dr. Hasan Hüseyin ÖNDER - Eastern Mediterranean University

Assoc. Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR – Near East University

Proceedings of

V. International Educational Technologies Conference

21 – 23 September 2005

Sakarya University

Sakarya – Turkey

Edited by

Assoc. Prof. Dr. Aytekin İşman

TOJET – Editor in Cheif

Fahme Dabaj

TOJET – Associate Editor

IETC

5th INTERNATIONAL EDUCATIONAL TECHNOLOGY CONFERENCE

21-23 September 2005

Coordinator

Aytekin İŞMAN

Fahme DABAJ

General Coordinator

Aytekin İŞMAN



IETC 2005

EGİTEK 2005

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

Dear; *Yavuz ERİŞEN*

Thank you for your participation and contribution to the
"Fifth International Educational Technology Conference"
September 21st - 23 rd 2005 / Sakarya, Turkey.

Assoc.Prof.Dr. Aytekin İŞMAN
IETC 2005 - Coordinator

Prof. Vahdettin SEVİNÇ
Dean - Faculty of Education

Main theme: Distance Education