

# İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNDEN BEKLENEN ROLLER VE KARŞILANMA DÜZEYLERİ\*

Mustafa YAVUZ\*\*

## ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Araştırmada; araştırmacı tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” isimli ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini ülkemizin yedi farklı coğrafi bölgesindeki 14 il’de 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan tesadüfi küme örnekleme yöntemi ile seçilen müfettişler, müdürler ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada; Aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, ANOVA, Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Araştırmada müfettiş, müdür ve öğretmenlerin cinsiyet, görev ve mesleki kademelerine göre müdürlerden bekledikleri roller ve bu rollerin karşılama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin müdürlerden öncelikle bekledikleri roller ve bu rollerin karşılama durumları incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, bazı değişkenler bakımından tüm grup, müfettiş ve müdür ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim, beklenen rol, okul müdürü

## ABSTRACT

In this research, according to a correlative and comparative investigation model, the expected roles of primary school principals and their performance level was examined. A Scale titled as “The Expected Roles of

Primary School Principals and Their Realization Level” developed by the researcher was used in this investigation.

The scope of the study is work in 14 cities in seven different geographical regions of our country in 2004/2005 education-instruction comprised of education inspectors, principals and teacher chosen by means of random group sampling method out of the educators working in fourteen cities of seven geographical region of Turkey.

The data gathered in the research were interpreted by such techniques as arithmetic means, standard deviation, t test, ANOVA, Tukey HSD test.

In this research, The expected roles of principals by inspectors, principals and teachers and the performance level of principals were investigated in terms of such variables as gender, duty, professional seniority.

Furthermore, the roles of principals primarily expected by all groups; educational inspector, principals, and teachers and principals satisfaction of these roles were investigated.

As a result of the research, different views were observed to be between all groups, education inspectors, principals and teachers in respect of certain variables.

**Keywords:** Primary school, expected role, principal

---

\* Bu makale, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri” isimli doktora tezinin özettir.

\*\* Dr., Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi

## GİRİŞ

Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü kavramları örgütün yapı boyutunu oluşturur. Hiyerarşi, rol ve statü kavramları örgütün anatomisini oluşturan karar süreci ile de yakından ilgilidir (Bursalıoğlu, 1982, s. 26).

Okul müdürlerinin de birincil görevi, liderliğini yaptıkları okullarını amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürlerinden beklenen roller liderlik kuramlarının varsayımları ile ilişki olduğundan, farklı liderlik kuramlarında belirtilen liderlik özelliklerini okul müdürleri de taşımaktadır.

İster ilköğretim okulu, ister ortaöğretim okulu olsun, okulun başarısındaki en önemli kişi okul müdürüdür. Okulların başarılı olabilmesi için güçlü bir lidere sahip olması gerekir. Bu lider de okul müdürüdür. Etkili okul müdürleri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma vardır. Edmons (1979)' un araştırma sonuçlarına göre, başarılı bir okul için güçlü bir liderlik hayati önem taşımaktadır. Jwaideh (1984)'e göre, etkili müdürlerin esnek, yeniliği destekleyen ve okulun amaçlarını oluşturan kişiler olması gerekmektedir (Sharp ve Walter, 2003, s.1). Sheridan ve Rice (1991)'e göre; öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir (Cemaloğlu, 2002).

1800' lü yılların başında okullar bu günkü bildiğimiz anlamda müdürlere sahip değildi. Öğretmenler yönetim, memurluk, bakım ve koruma görevlerini kendileri yürütmekteydiler. Daha sonraki yıllarda okullara müdürler görevlendirilmeye başlandı (Champell ve diğ., 1970). Okullar günümüzdeki büyüklüklerine ulaşmadan önce okul müdürlerinin, okul binasının eğitim-öğretime açık tutulması, binanın ısıtılması, öğrenci disiplin işlemleri, öğrencilerin kaydedilmesi ve programın yapılması gibi küçük görevleri vardı. Bu nedenle okul müdürleri ile öğretmenlerin görevleri arasında çok önemli farklar yoktu (Sharp ve Walter, 2003, s. 3). Ülkemizde de öğretmen ve öğrenci sayıları az olan bazı okullarda müstakil okul müdürlükleri yerine, aynı zamanda bir öğretmen olarak da görev yapan müdür yetkili öğretmenlik uygulaması bu gün de devam etmektedir.

1900'lerden sonra artan okul büyüklüklerine paralel olarak, okul müdürlerinin de sorumlulukları arttı ve okulun başöğretmeni görevleri sona ererek, okulun lideri haline geldiler. Artan öğretmen ve öğrenci sayıları karşısında teftiş rolünün de bir bölümünü üstlendiler ve okul müdürleri personel gelişimi, toplumla ilişkiler, öğretimin teftişi ve yöneticilik görevlerini yerine getirmeye başladılar. 1920'lerde okul müdüründen okulda belirli değerler oluşturması beklenmekteydi. O dönemde okul müdürlerinden beklenen roller; ruhani lider, bilimsel yönetici, sosyal lider ve ağırlıklı lider metaforları ile açıklanabilir (Moore,1964; Griffiths ve diğ,1964). 1930'larda okul müdürü bir

finans yöneticisi olarak görüldü. 1940'larda okul müdürünün demokratik lider rolü ön plana çıktı. 1950'lerden önce eğitim yönetimi alanında bilimsel araştırmalar yönünden yetersizdi. Alan yazındaki çalışmalar daha çok önceki yöneticilerin kişisel tecrübelerinden, ideolojik görüşlerden ve bir işin nasıl yapılacağını gösteren birtakım talimatlardan ibaretti. 1950'lerde okul müdürünün okuldaki uygulamalarındaki yasal lider rolü ön plana çıkarıldı. 1960'larda müdürlerin rolü, daha bürokratik hale geldi ve 1970'lerde okul müdürünün insan ilişkilerini düzenleyici rolü ön plana çıktı. 1980'lerde 1990'lar da beklenen yöneticilik rolünün aksine okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ön plana çıkmıştır (Beck ve Murphy, 1993; Haynen, 1973; Blase ve Kirby, 2000; Sergiovanni, 2001).

Endüstri öncesi toplumun rasyonel anlayışa dayanan çalışma hayatının aksine, 21. yüzyılı şekillendiren endüstri sonrası toplumda çalışma hayatının karmaşık hale gelmesi, okul müdürlerinin rolünü de karmaşık hale getirmiştir. Endüstri toplumunda iş hayatı, şikayetlerden ve kural ihlallerinden kaçınmak için belirsizliği azaltmış ve işlem süreçlerini kesin çizgilerle sınırlamışken, okul yönetimi de bundan etkilenerek, kendi hareket alanını daraltmıştır. Endüstri sonrası toplumda ise; standartlardan ziyade duruma uygun, bireyselleştirilmiş, eylemler ön plana çıkmıştır. Bilgi ve teknoloji patlaması, öğrenci sayılarının hızla artması, karmaşık çevre koşullarında yeni ortaya çıkan problemlerin çözümünde eski bilgilere güvenilmemesi, problemlerin çözümünde yeni arayışların ortaya çıkması, öğrenme stillerinin farklılaşması, yenilik ve değişmelere ayak uydurmamızı bekleyen dinamik okul çevreleri meydana getirmiştir (Crow ve diğ., 2002).

Günümüzde yaşanan küreselleşme hareketi; insanlardan kültürlerarası köprü kurabilme ve problem çözebilmeye yeteneklerini gerektiren, bütüncül bir bakış açısına sahip olmayı beklemektedir. İş dünyasında müşterilerle ve rakiplerle vizyon geliştirme hayati öneme sahiptir. Bireyler ve örgütler kısa dönemli kazançlardan ziyade uzun dönemli kazançlara ve halka hizmete odaklanmalıdır. Sistem düşüncesi tek boyutlu düşüncenin önüne geçmelidir. Bu durum eğitimde de problemleri anlama ve çözüme konusunda çok boyutlu düşünce tarzına ihtiyacımız olduğunu göstermektedir (Miller ve Miller, 2001).

1980'li yıllar boyunca okul yönetimi üzerine artan ilgiye paralel olarak, günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün "mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren, geleneksel, otokratik", okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağını farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, okulda işbirliği ortamını ve yönetim anlayışını geliştirerek ayrıca bunlara okulca ulaşabilmek için "nasıl davranılması gerektiği"nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu "öğrenen örgütler" olarak düzenleyip yaşatmakla ödevli olmasıdır

(Okutan, 2003; Coulson, 1980 ve Campell, 1985). 21. yüzyılın okul müdürlerinin bir yandan öğrenme ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, verilerle karar veren ve sorumluluk sahibi olan öğretimsel lider olmaları beklenirken, aynı zamanda toplumun da okulun rolünün öneminin farkında olan, öğretmenler, toplum ve çevreyle liderliği paylaşan aileler ve çevreyle yakın ilişkiler sürdüren, okulun gelişimi için kendini adanmış iletişim lideri olması, bununla birlikte ortaya koyduğu çaba, girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin en üst seviyede öğrenmelerini desteklemesi, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşan niteliklere sahip olması beklenmektedir (Usdan ve diğ., 2000).

Ülkemizde ve yurt dışında yapılan araştırma verileri ve literatür taramaları sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen rolleri; “eğitimsel liderlik”, “yönetimsel liderlik”, “dönüşümsel liderlik”, “kültürel liderlik”, “etik liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “iletişimi gerçekleştirme” rolü olmak üzere yedi ana başlıkta toplanmıştır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada; İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri incelenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

#### **Alt Problemler**

1.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; müdürlerden bekledikleri rollere ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

2.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; müdürlerden bekledikleri rollerin karşılanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

3.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin görevlerine göre müdürlerden bekledikleri rollere ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

4.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin görevlerine göre müdürlerden bekledikleri rollerin karşılanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

5.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre; müdürlerden bekledikleri rollere ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

6.0. Tüm grup, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre; müdürlerden bekledikleri rollerin karşılanma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık var mıdır?

#### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırma yöntemini oluşturan araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada; “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri” karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modellerinde ise; iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama iki türlü yapılır. Bunlar: korelasyon türü ilişki ile karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkilerdir (Karasar, 1999, s. 77-86).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim öğretim yılında, ülkemizin yedi farklı coğrafi bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; aynı eğitim öğretim yılında, tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle seçilen, Adana, Afyon, Ankara, Antalya, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, İstanbul, İzmir, Konya, Samsun, Şanlı Urfa, Trabzon ve Van illerinde görev yapan İlköğretim Müfettişleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve İlköğretim Okulu Öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemine her coğrafi bölgeden iki il olmak üzere toplam 14 il seçilmiştir. Bu 14 il’ in 7 tanesi, Devlet İstatistik Enstitüsü 2000 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre, kendi coğrafi bölgelerinin nüfusu en fazla olan il’dir. Diğer 7, il ise; her coğrafi bölgeden birer tane olmak üzere, tesadüfi örnekleme metodu ile seçilmiştir.

Araştırmada örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde  $[t^2(PQ)/d^2]/1 + [(1/N) t^2((PQ)/d^2)]$  formülünden yararlanılmıştır (Balci,2004, s. 95). Buna göre; Müfettişlerde; evren 2746, örneklem, 337, müdürlerde evren, 19201, örneklem, 377 ve öğretmenlerde, evren, 399.002, örneklem 384 olarak tespit edilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

#### **“İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” ve İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılanma Düzeyleri” Ölçekleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerde aynı maddeler ortak olarak kullanılmış ve iki ayrı derecelendirme yapılmıştır. Örnekleme dahil olan grupların, aynı madde ile hem ilköğretim okulu müdürlerinden bekledikleri roller, hem de bu rollerin karşılanma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada aynı maddelerden oluşan, ancak derecelendirmesi farklı olan iki ayrı ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden birincisi; “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” ölçeği, ikincisi ise; “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılanma Düzeyleri” ölçeğidir.

Ölçekler; araştırmacı tarafından ilgili literatür incelenerek, müfettişler, müdürler ve öğretmenler arasında yapılan gözlemler ve görüşmeler sonucu

oluşturulmuştur. Ayrıca ölçek geliştirme sürecinde madde havuzu oluşturulurken Valentine ve Bowman tarafından 1984'de geliştirilen, 1986'da yeniden gözden geçirilen "Audit of Principal Effectiveness Teacher Form" isimli ölçekten, Weiss, (1988) tarafından, İlköğretim ve ortaöğretim müdürlerinin etkililiğini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekten, Jenkins, (2002) tarafından kullanılan "Principal Competencies" isimli ölçekten ve Bursalıoğlu, (1975) tarafından müdür yeterlik alanlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırma sürecinde gerekli yasal izinler alınarak, geliştirilen ölçekler, Adana, Afyon, Ankara, Antalya, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, İstanbul, İzmir, Konya, Samsun, Şanlı Urfa, Trabzon ve Van illerinde görev yapan İlköğretim Müfettişleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve İlköğretim Okulu Öğretmenlerine posta yoluyla gönderilerek uygulanmıştır.

"İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller" ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örneklem grubuna dahil olan bireylerin demografik özelliklerini, ikinci bölüm ise müfettiş, müdür ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden beklediği rolleri ortaya koymak amacıyla oluşturulan 86 adet maddeyi içermektedir.

Ölçekte ikinci bölümünde yer alan ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen rolleri sorgulayan bölümü "çok önemli" (+5), "önemli" (+4), "orta derecede önemli" (+3), "önemsiz" (+2), "çok önemsiz" (+1) olarak düzenlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 86, en yüksek puan 430' dur.

"İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılama Düzeyleri" ölçeği, demografik özellikler bölümü ve ölçek maddeleri "İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller" ölçeği ile aynı olmak üzere, birinci bölüm örneklem grubuna dahil olan bireylerin demografik özelliklerini, ikinci bölüm ise; müfettiş, müdür ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden beklediği rollerin karşılama düzeylerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan 86 adet maddeyi içermekte ve iki bölümden oluşmaktadır .

Ölçeğin ikinci bölümü oluşturan ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen rollerin karşılama düzeylerini sorgulayan bölümü "çok yeterli" (+5), "yeterli" (+4), "orta derecede yeterli" (+3), "yetersiz" (+2), "çok yetersiz" (+1) olarak düzenlenmiştir. Bu ölçekten de alınabilecek en düşük puan, 86, en yüksek puan 430' dur.

### **Ölçeklerin Geçerliği**

#### **Ölçeklerin Kapsam Geçerliği**

Her iki ölçeğin de kapsam geçerliğinin sağlanmasında aynı süreç takip edilmiştir.

Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri, uzman görüşüne başvurmaktır (Büyüköztürk, 2003, s.162). Bu nedenle; oluşturulan her iki ölçek formu, kapsam geçerliğinin sağlanması amacıyla Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alan uzmanlarına incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçek formları, Türk Dili ve Edebiyatı ve Türkçe Öğretmenliği bölümlerindeki akademisyenlerce Türkçe söz dizini ve

## İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller Ve Karşılama Düzeyleri

anlam yapısı açısından kontrol edilmiş ve düzeltilmiştir. Ayrıca formların, ölçek geliştirme uzmanlarınca madde bazında tüm ifadeleri incelenmiş ve ön deneme uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Kapsam geçerliği çalışması sonucunda, başlangıçta 120 madde olan ölçekleri geliştirmek üzere oluşturulan madde havuzu, uzmanların ortak görüşleri doğrultusunda 34 maddesi çıkarılarak, 86 madde olarak yeniden düzenlenmiştir.

Bu çalışmalarla her iki ölçeğin kapsam geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

### Ölçeklerin Yapı Geçerliği

“İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” ölçeğinin yapı geçerliğini sağlamak amacıyla; Kaiser-Meyer-Olkin testinin .92 ve Bartlett's testinin anlamlı çıkması üzerine faktör analizi teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan Compenant ve Varimax faktör analizleri sonrasında; ölçekte toplam varyansın % 32,657'sini bir faktörün açıkladığı görülmektedir. Büyüköztürk, (2003)' e göre; tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktörün ortak varyanslarının (communalities) ise; 0.54 ile 0.76 arasında değişmektedir. Ayrıca; 86 maddenin tamamının birinci faktör yük değeri 0.38 ve üzerindedir. Elde edilen bu veriler ölçeğin genel bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

“İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılama Düzeyleri” ölçeğinin de yapı geçerliğinin sağlanmasında; Kaiser-Meyer-Olkin testinin .97 ve Bartlett's testinin anlamlı çıkması üzerine faktör analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Yapılan Compenant ve Varimax faktör analizleri sonucunda; toplam varyansın % 53,79' unu bir faktörün açıkladığı görülmektedir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan faktörün ortak varyansları(communalities) .58 ile .82 arasında değişmektedir. 86 maddenin tamamının birinci faktör yük değeri ise; .50 ve üzerindedir. Elde edilen veriler İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ölçeğinde olduğu gibi, İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ölçeğinin de genel bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

### Ölçeklerin Güvenirliği

#### İç Tutarlık Güvenirliği

Bir ölçme aracının güvenirliliğini hesaplamada en yaygın olarak kullanılan yöntem, içsel tutarlılığının (internal consistency) hesaplanmasıdır. Bu çalışmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach  $\alpha$  güvenirlilik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach  $\alpha$  değeri -1 ile 1 arasında değişen ve sayı 1' e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğunu gösteren bir ölçüttür. Literatürde .60 ile .70 düzeyindeki güvenirlilik katsayılarının yeterli olduğu kabul edilmektedir (Cronbach, 1990).

Bu nedenle; Ölçeklerin güvenirliliğinin sağlanması için; araştırma örneklemine denk, müfettiş, müdür ve öğretmenlerden oluşan 285 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılmıştır ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” Ölçeğinin bütününde Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  değerinin .97 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin madde test korelasyonlarının ise .29 ile .69 arasında değişim gösterdiği bulunmuştur. Büyüköztürk, (2003, s.165)’e göre; madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, .20-.30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceğini, .20’den küçük maddelerin ise teste alınmaması gerekmektedir. Bu durumda ölçekten madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Yapılan analizler sonucunda “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” ölçeğindeki tüm maddelerin bütün olarak, her birinin diğer maddelerle tutarlı bir şekilde ortak bir amaca hizmet ettiği görülmektedir.

“İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller Karşılama Düzeyleri” ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  değeri ise .98 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin madde test korelasyonları .49 ile .83 arasında değiştiği için; ölçme aracından hiçbir madde çıkarılmamıştır.

#### Test-Tekrar Test Güvenirliği

Testin ölçmedeki kararlılığını tespit etmek amacıyla örneklem grubuna denk, 285 kişiye 3,5 hafta arayla uygulanmış ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller” Ölçeğinin test-tekrar test korelasyonu .94, “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller Karşılama Düzeyi” Ölçeğinin test-tekrar test korelasyonu ise; .96 olarak belirlenmiştir.

#### Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde; SPSS 11.0 paket programı kullanılarak frekans, yüzdelik, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi (F testi), Tukey HSD testi ve korelasyon tekniklerinden yararlanılmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

**Tablo 1.** Cinsiyet Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollere İlişkin t Testi Sonuçları

Gruplar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Tüm grup	Kadın	458	386.08	30,592	4.45	.00
	Erkek	1149	377.94	34.013		
Müfettiş	Kadın	31	380.45	31.47	.85	.39
	Erkek	332	374.77	35.83		
Müdür	Kadın	59	390.14	31.71	.67	.50
	Erkek	360	387.31	29.39		
Öğretmen	Kadın	368	385.90	30.33	5.68	.00
	Erkek	457	372.85			



### İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller Ve Karşılama Düzeyleri

Tablo 10’ da verilen t testi sonuçları incelendiğinde; tüm grupta t değeri, 4.45 ve P değeri, .00 olarak bulunmuştur. Bu sonuç .05 manidarlık düzeyine göre ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller bakımından kadınlar ve erkekler arasında görüş farklılığı olduğunu göstermektedir. Benzer farklılık öğretmenlerde de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, t değeri, .85, P değeri ise .00 olduğundan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre müdürlerden beklentilerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Ancak, tablo değerlerinden müdür (t değeri, .67, P değeri, .50), ve müfettişlerin (t değeri, .85, P değeri, .09) müdürlerden bekledikleri rollerin farklılaşmadığını göstermektedir.

Ünal (1998) tarafından yapılan “Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri” isimli araştırma sonucuna göre; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarından daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum, araştırmamız sonucunda elde edilen, kadınların erkeklere göre müdürlerden daha fazla rol beklentisine sahip olması sonucu ile açıklanabilir. Müdür ve müfettişlerde cinsiyete göre müdürlerden beklenen rollerin farklılaşmaması bu gruplardaki bireylerin öğretmenlerden farklı olarak yönetici ve denetçi rolünde olmalarından kaynaklanabilir.

**Tablo 2.** Cinsiyet Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılama Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

Gruplar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Tüm grup	Kadın	458	307.86	66.36	5.54	.00
	Erkek	1149	287.65	65.72		
Müfettiş	Kadın	31	226.87	50.04	-1.34	.18
	Erkek	332	238.45	45.65		
Müdür	Kadın	59	390.14	31.71	1.02	.30
	Erkek	360	387.31	29.39		
Öğretmen	Kadın	368	385.90	30.33	2.02	.04
	Erkek	457	372.85	34.60		

Tablo 11 incelendiğinde; tüm grupta, t değeri, 5.54, P değeri ise .00<.05 olduğundan tüm grubun bekledikleri rollerin karşılama düzeyi ile ilgili görüşlerinde kadınlar ve erkekler arasında farklılık tespit edilmiştir.

Öğretmenlerde; t değeri, 2.02, P değeri ise .04 olarak tespit edilmiştir. Bu duruma göre; müdürlerden beklenen rollerin karşılama düzeyi bakımından kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin görüşleri farklılaşmaktadır.

Sonuç olarak, tüm grup ve öğretmenlerde erkeklerin müdürlerden bekledikleri rollerin karşılama düzeyi kadınlara göre daha yetersizdir denilebilir. Tablo değerlerinden müfettiş (t değeri, -1.34, P değeri, .18) ve müdürlerde (t

değeri, 1.02, P değeri, .30) cinsiyete göre müdürlerden beklenen rollerin karşılama düzeyinin farklılaşmadığı görülmektedir.

Müfettiş, müdür ve öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri rollere ilişkin  $\bar{X}$ , S ve N değerleri tablo12' de verilmiştir.

**Tablo 3.** Görev Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollere İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (F testi) Sonuçları

Görevler	-N-	$\bar{X}$	S	F	P
Müfettiş	363	375,25	35,479	15.85	.00
Müdür	419	387,71	29,709		
Öğretmen	825	378,67	33,387		

Müfettiş, müdür ve öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri rolü ortaya koyabilmek için tek yönü varyans analizi (F testi) uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda; F değeri, 15.85, P değeri ise, .00 olarak bulunmuştur. Bu sonuç .05 anlamlılık düzeyine göre, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden bekledikleri rollerle ilgili olarak görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Ortaya çıkan hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tukey HSD testi sonuçlarına göre, müdürlerle müfettişler arasında ve müdürlerle öğretmenler arasında .05 önem düzeyinde görüş farklılığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; müdür ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden beklediği rollerin müfettişlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örnekleme dahil olan kadınların, erkeklere göre, müdürlerden rol beklentilerinin fazla olması, araştırma kapsamındaki özellikle kadın müfettiş oranının, öğretmenlerdeki kadın erkek oranına göre yetersiz olması nedeniyle, bu durum birinci alt problemin bulgusu olan kadınların rol beklentilerinin erkeklere göre yüksek olması durumu ile açıklanabilir. Müdürlerle daha yakın bir çalışma içerisinde olan öğretmenlerin müdürlerden rol beklentisinin müfettişlere göre daha fazla olması doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

**Tablo 4.** Görev Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (F testi) Sonuçları

Görevler	-N-	$\bar{X}$	S	F	P
Müfettiş	363	237.47	46.08	210.89	.00
Müdür	419	314.11	61,03		
Öğretmen	825	307.51	63.29		

### İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller Ve Karşılama Düzeyleri

Tek yönlü varyans analizi (F testi) sonuçlarına göre, F değeri, 210.89, P değeri ise, .00 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, .05 anlamlılık düzeyine göre, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden beklediklerin karşılama düzeyi ile ilgili olarak görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, .05 önem düzeyinde müfettişlerle müdürler arasında (I-J=-76.74, P değeri, .00) ve müfettişlerle, öğretmenler arasında (I-J=-70.04, P değeri, .00) görüş farklılığı belirlenmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden beklediği rollerin karşılama düzeyinin müfettişlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka anlatımla, müfettişlerin müdürlerden beklediği roller, öğretmenlere ve müdürlere göre daha az karşılanmaktadır.

**Tablo 5.** Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollere İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (F testi) Sonuçları

	Mesleki kıdem	-N-	$\bar{X}$	S	F	P
Tüm grup	0-10 yıl	524	379.97	35.05	.41	.66
	11-20 yıl	412	381.53	31.60		
	21 yıl ve üstü	671	379.70	32.86		
Müfettiş	0-10 yıl	33	369.52	43.24	.74	.47
	11-20 yıl	71	378.58	30.79		
	21 yıl ve üstü	259	375.07	35.63		
Müdür	0-10 yıl	51	390.65	28.72	.30	.73
	11-20 yıl	133	387.75	30.75		
	21 yıl ve üstü	235	387.05	29.40		
Öğretmen	0-10 yıl	440	379.51	34.81	.44	.64
	11-20 yıl	208	378.56	31.97		
	21 yıl ve üstü	177	376.72	31.43		

Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinden beklenen rolleri tespit etmek amacıyla, tek yönlü varyans analizi (F testi) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bulunan değerler tüm grupta (F değeri, .41, P değeri, .66), müfettişlerde (F değeri, .74, P değeri, .47), müdürlerde (F değeri, .30, P değeri, .73), öğretmenlerde (F değeri, .44, P değeri, .64) olduğundan tüm grubun, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin .05 düzeyinde mesleki kıdeme göre okul müdürlerinden beklediği rollerin farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar mesleki kıdemi ne olursa olsun müdürlerden beklentilerin değişmeyeceğini, mesleki kıdem sonucunda elde edilen deneyimlerin müdürlerden beklenen rolü farklılaştırmayacağını göstermektedir.

**Tablo 6.** Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Okul Müdürlerinden Beklenen Rollerin Karşılama Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (F testi) Sonuçları

	Mesleki kıdem	-N-	$\bar{X}$	S	F	P
<b>Tüm grup</b>	0-10 yıl	524	303.41	65.82	9.74	.00
	11-20 yıl	412	285.20	69.76		
	21 yıl ve üstü	671	290.63	64.11		
<b>Müfettiş</b>	0-10 yıl	33	234.48	47.98	17.59	.00
	11-20 yıl	71	210.32	39.63		
	21 yıl ve üstü	259	245.29	44.75		
<b>Müdür</b>	0-10 yıl	51	295.10	54.61	7.33	.00
	11-20 yıl	133	304.34	64.44		
	21 yıl ve üstü	235	323.76	58.71		
<b>Öğretmen</b>	0-10 yıl	440	309.54	65.20	3.00	.05
	11-20 yıl	208	298.53	64.40		
	21 yıl ve üstü	177	313.01	55.99		

Tüm grupta, okul müdürlerinden beklenen rollerin karşılama düzeylerinin mesleki kıdem değişkeni bakımından farkını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (F Testi) sonuçlarına göre; F değeri, 9.74, P değeri, .00 olarak tespit edilmiştir. Müfettişlerde ise, F değeri, 17.59, P değeri, .00 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar müfettiş ve müdürlerinde mesleki kıdem değişkeni bakımından müdürlerden bekledikleri rollerin karşılama düzeyinin farklılaştığını göstermektedir. Öğretmenlerde ise, F değeri, 3.00, P değeri, .05 olduğundan .05 anlamlılık düzeyine göre, öğretmenlerin müdürlerden bekledikleri rollerin karşılama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Bu sonuç, müfettiş, müdür ve öğretmenlerin okul müdürlerinden beklediği rolün karşılama düzeyinin farklılaştığını göstermektedir.

Farkın hangi mesleki kıdeme sahip bireyler arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre tüm grupta; 0-10 yıllık bireylerle, 11-20 yıllık bireyler arasında (I-J=18.21, P= .00), yine 0-10 yıl mesleki kıdeme sahip bireylerle 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip bireyler arasında (I-J= 12.78, P= .00) olduğu görülmüştür.

Müfettişlerde fark; 0-10 yıl ile 11-20 yıl arasında (I-J= 24.16, P= .02), 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri arasında (I-J= -34.96, P= .00) ve Müdürlerde, 0-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında (I-J= -28.66, P= .00),

11-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında (I-J= -19.42, P= .00) olduğu görülmektedir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### A. Eğitim

1. Okul müdürlüğü bir meslek olarak kabul edilmeli, okul müdürleri ile ilgili esnek ve yeniliğe açık rol tanımları yapılmalı, müdür yeterlikleri artırılmalıdır.
2. Okul müdürlerine yönelik eğitim-öğretim ve çağdaş yönetim konularını kapsayacak şekilde hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
3. Okul müdürlerinin atanmasına esas teşkil edecek şekilde, çok yönlü becerileri ölçebilecek geçerliği ve güvenilirliği yüksek sınavlar düzenlenmelidir.

### B. Araştırma

1. Tüm grup ve öğretmenlerde kadınlar ve erkekler arasındaki müdürlerden beklenen rol ve karşılama düzeyi ile ilgili görüş farkının nedenleri araştırılmalı, erkeklerin müdürlerden beklediği rollerin kadınlara göre yetersiz düzeyde karşılansının nedenleri araştırılmalı ve bu konuda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
2. Araştırmamız sonucunda genel olarak, mesleki kıdem arttıkça müdürlerden beklenen rollerin daha yetersiz karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedenleri araştırılmalı ve mesleki kıdemi daha fazla olan çalışanların beklentileri dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKLAR

Aksu, A., N. Şahin ve İ. Şahin (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:9, Sayı: 36, Ankara: Pegema Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (1975). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: A.Ü. Eğitim Fak.Yayıncılık.

\_\_\_\_\_ (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü. Basımevi.

Balcı, A. (2002). Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram ve Uygulama ve Araştırma. (üçüncü baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Beck, L. G. and J. Murphy (1993). Understanding The Principals: Metaphorical Themes. 1920s-1990s. New York: Columbia University Teachers College Press.

Blase, J. and P. Kirby (2000). Bringing out the best in teachers: what effective principals do. (2nd edn), Thousand Oaks, CA, Corwin Press.

Büyüköztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Campbell, R. F., L.L. Cunningham, R.F. Mcphee and R.O. Nystrand (1970). The Organization and Control of American Schools. 2. edn Columbus, OH: Charles E. Merrill.

Campbell, R. J. (1985). Developing the Primary School Curriculum. London: Holt, Rinehart and Winston.

- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:153-154.
- Coulson, A. A. (1980). The Role of Primary Head. (In T. Bush, R. Glather and J. Goodey eds) Approaches to School Management, 48. Sheffield: SheffieldCity Polytechnic.
- Cronbach, L.J. (1990). Essentials of Psychological Testing. (5th ed). New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Crow, G.M., C.S. Hausman and J.P. Scribner (2002). Reshaping the Role of The Schools Principal'. (Ed: J.Murphy) The Educational Leadership Challenge: Rdefining.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for The Urban Poor. Educational Leadership, 37, 15-27.
- Haynen, R. V. (1973). Special Leaders Need for Special Problems. NASSP Bulletin, 57(374), 89±92.
- Jenkins, S. (2002). *Texas Charter School Principal: Perceptions and Commentary on Certification Requirements for Principals*. Unpublished Doctoral Dissertation. Baylor Univesity. UMI Number:3056516.  
<http://wwwlib.umi.com/dissertations>
- Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miller, T. W. and J.M. Miller (2001). Commentary Educational Leadership in The New Millennium: A Vision for 2020. International Jornal of Leadership in Education, Vol, 4,No,2,pp,181-189.
- Moore, H. B. (1964). The Ferment in School Administration, Behavioral Science and Educational Administration. The Sixty-Third Yearbook of The National Society for The Study of Education, part 2,pp.11-32,Chicago:NSSE.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. Milli Eğitim Dergisi. Sayı. 157.
- Sergiovanni, T. (2001). The Principalsip: A Reflective Practice Perspective. (4th ed) Boston: MA, Allyn Bacon.
- Sharp, W. L., and J.K. Walter (2003). The Principal As School Manager. (Second Edition). Maryland: Scarecrow Pres Inc.
- Urdan, M., B. Mcloud and M. Podmostko (2000). Leadership for Student Learning. <http://www.iel.org/programs/21st/reports/principal.pdf> adresinden 01.07.2005 tarihinde elde edilmiştir.
- Ünal, S. (1998). Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri. 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Konya.
- Weiss, K. (1988). *Evaluation of Elementary and Secondary School Principal: The Development, implemantation and evaluation of a Performance rating scale and administrative appraisal process*. Unpublished Doctoral Dissertation, New York:New York University.