



## KKTC ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN BAKANLIK DENETMENLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA BAKIŞ AÇILARI

### TEACHERS' VIEWS ON THE LEADERSHIP BEHAVIOURS OF NATIONAL EDUCATION SUPERVISORS

Lütfiye FEDAI\*

**ÖZET:** Bu araştırmanın amacı, KKTC Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan Öğretmenlerin, Milli Eğitim Denetleme Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu'ndaki denetmenlerin liderlik davranışlarına bakış açılarını belirlemek ve veriler doğrultusunda denetmen liderliğinin daha etkin ve verimli olabilmesi için bunları iyileştirici çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaçla yola çıkan araştırmacı araştırmayı nitel desende oluşturmuş yapı bakımından yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sormuştur. Bu bağlamda araştırma ortaöğretim kurumlarında görev yapan 37 öğretmen ile görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara öğretmenlerin algısına göre denetmenlerin liderlik davranışları konusunda yeterli oldukları anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre liderlik algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Anahtar sözcükler:** Eğitim, Denetmen, Öğretmen, Liderlik, KKTC

**ABSTRACT:** The aim of this study is to determine the point of views of the teachers who work in Secondary Schools and the auditors in the National Education Supervision Assessment and Steering Committee, on the leadership attitude and to offer solution for the audit system to be more effective and productive according to this data. With this aim the researcher, established the research in qualitative pattern, and asked open ended questions which are semi-established in terms of the structure. In this context, the research was carried out by means of interviewing with 37 teachers who work in Secondary Schools. The findings obtained from the research state that according to teachers' perceptions, the ministry supervisors are satisfactory about leadership attitude. According to the research, there is no significant range in teachers' perceptions according to variability of their age, gender and professional experience.

**Keywords:** Education, Supervisor, Teacher, Leader, TRNC

## 1.GİRİŞ

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. İşlevsel bir yapıya ve sağlıklı bir işleyişe sahip olan bir denetim sisteminin, ölçütlerinden sapma eğilimlerini, daha sapmalar meydana gelmeden ve örgütte büyük kayıplara yol açmadan saptaması ve düzeltmeler yapması beklenir. Bu güçte olan bir denetim sistemine sağlıklı bir sistem denebilir (Aydın, 1993). Eğitim sisteminde denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister okul yönetmenince yapılsın isterse üst düzey yönetmen ve

\* MEDDYK ( Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu) denetmeni, Ifedai@gmail.com

denetmenlerince yapılsın, denetimde tek amaç okulun etkililiğidir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Başaran, 2000).

Grovn, denetmenlerin görevlerine değinirken, denetmenin ilk önce öğretmenlerin öğretmeni olarak öğretmenlere ve yöneticilere yardımda bulunması gerektiğini, esasen bir denetmenin görevinin, öğretmenlerin arzu edilir bir öğretim yapmaları ve öğrencilere uygun düşecek öğrenim imkânları hazırlamaları için, onlara daima ihtiyaçları olan mesleki rehberlikte bulunmak olduğunu ifade etmektedir (Öz, 1977).

Öğretmenlerin bireysel ve mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri, yenilemeleri öncelikli olarak kendi çabalarına bağlı olmakla birlikte öğretmenlerin yetiştirilip geliştirilmesinde görevli olan eğitim müfettişlerinin de çaba ve desteklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Sağlamer, 1975). Eğitim sisteminde yöneticilik, liderlik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma gibi rolleri olan eğitim müfettişi; bireyin ortama ve çevreye uyum sağlamasına, kendisini tanınmasına ve kabullenmesine, sorunlarını çözmesine, eksikliklerini gidermesine, güdülenmesine, başarılı ve mutlu olmasına ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Taymaz, 2005). Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür.

### 1.1. Eğitim Denetmenleri ve Liderlik

Toplumsal değerler yanında, mesleklerin de kendilerine özgü değerleri vardır. Bu değerler yoksa meslekileşme de gerçekleşmemiş demektir. Eğitim denetçisi, bir lider olarak bu değerlerin yerleşmesini ve korunmasını sağlamalı, gerektiğinde onları yorumlamalı ve değiştirebilmelidir (Başar, 2000). Lider kritik kararlar veren kişidir, onun grupla sürekli beraber olması gerekmez. Bu, değişik okulları dolaşmak durumunda olan eğitim denetçilerinin liderlik rolü oynamalarını kolaylaştırıcı bir etkidir. Temel işlevi grubu amaçlarına götürmek olan lider, önce bu amaçları iyi kavramalı, değerlendirmeli ve üyelere açıklayıp benimsetmelidir. Eğitim denetçisi, eğitimle ilgili genel ve özel amaçlara bunu uygulamalıdır (Başar, 2000).

Eğitim lideri olan denetçinin; üyelerin beklentilerini bilmesi, onları örgütsel beklentilerle ilişkilendirmesi ve gerçekleştirilmesi gerekir. Beklentilerini gerçekleştirilemeyen üyelerin örgüte bağlılıkları azalır, edimlerin nicelik ve nitelikleri düşer, örgütün amaçlarına ulaşması güçleşir. Denetçinin ilk sorunu, okulu, öğretmen ve yöneticileri iyi tanımaya çalışmak olmalıdır. Bu tanımının geçerli ve güvenilir olması da yine denetçi davranışlarına bağlıdır. Öğretmen hakkında yalnızca yöneticiden aldığı bilgilerle yetinen denetçinin öğretmeni tanıyabilmesi çoğu zaman mümkün olamaz. Bireyi tanımının en iyi yolu, ona yönelmek, onunla ön yargısız, inandırıcı, içten ilişki kurmaktır. Böylece onun beklentilerine ulaşılabilir, ona bu beklentilerin örgüte etkileri, nitelik ve gerçekleşme olasılıkları konusunda bilgi verilerek, beklentilerinde olası farklılaşmaların oluşması sağlanabilir. Bu bakımdan denetçi kendisi ile üyeler arasındaki iletişimi, diyalogu geliştirmeye çalışmalıdır (Başar, 2000).

Demokratik bir lider olması beklenen eğitim denetçisi kararlarda katılmayı sağlamalı, bunun için de önce katılmayı sağlayıcı çift yönlü iletişim sistemi kurmalı ve kullanmalıdır. Öğretmen ve yöneticiler, görüşlerini çekinmeden denetçiye aktarabilmeli, denetçi bunlardan uygun olanlarını, kendi görüşleriyle çakışmasa da benimseyebilme davranışı gösterebilmelidir. Denetçi, bir karar seçeneğini ısrarla savunma durumundaysa bunun nedenlerini ve kanıtlayıcılarını açıkça ortaya koymalıdır (Başar, 2000). İyi bir lider beraber çalıştığı insanların farklı yönlerini bilir ve ona göre işlem yapar. Davranış bilimlerine göre yönetim sistemlerinin çok çeşitleri vardır. Bunlar arasında en çok görüleni otokratik ve demokratik yönetim türleridir. İyi bir lider ne zaman demokratik ne zaman otokratik olacağını bilmeli ve mümkün merteye demokratik olmalıdır, iyi bilmelidir ki kendisi ile birlikte çalışanlar beşer unsurudur ve robot değildir. Lider gerçekte davranış bilimcisi olmalı, bireyler için 1) Güvenlik, 2) Başarı ve tanınma, 3) Kişisel tatmin gibi ihtiyaçları olduğunu bilmelidir, Ayrıca kişileri isteklendirme ile bu ihtiyaçların bir kısmı karşılanabilir (Taymaz, 1982).

Denetmen değişen ve gelişen bir ortamda çalışır. Bu nedenle yenilikleri yakından izlemeli, değişme ve gelişmelerin öncüsü, önericisi, deneticisi ve değerlendiricisi olmalıdır. Eğitimde liderlik «kurumun eğitim amaçlarına ulaşmak üzere yapılacak çalışmalarda şahıs ve grupları yöneltme, kendi ile birlikte çalışmalarını sağlama hareketi ve alışkanlığıdır». Liderlik yeteneğine sahip bir mü-

fettiş problemleri beklemeli, tahmin etmeli, çözüm yollarını bulmalı, uygulamalı ve olumlu sonuç almalıdır. Başarılı bir liderlik için aranılacak nitelikler kişilerin görüşlerine göre değişik olabilir de müfettiş kişilerden çok grupla çalışacağından aşağıdaki liderlik özellikleri aranır(Taymaz,1982).

Denetçi, okul çalışanlarının birer insan olduklarını unutmamalı, onları değer biçilecek bir eşya olarak görmemelidir. Karşısındakine içtenlik, güler yüz, sevgi, saygı göstermeyen, bunları beklemeye de hakkı olamaz. Karşılıklı insan ilişkilerinin geliştirilmesiyle, anlama ve anlaşma ortamı daha kolay kurulabilir. Olayların gerçek nedenlerine ulaşılabilir. Böylece, yetersiz bilgi ve yüzeysel etkenlere göre verilecek kararların yanlışlığından kaçınma durumu gerçekleşebilir. Denetçi, her tür ediminin, düzeltme ve geliştirme amacı gütmesi gerektiğini unutmamalıdır. Bunun en geçerli yolu, gerçek durumun ne olduğuna bireyi inandırmaktır. Bu da etkili insan ilişkileri ile gerçekleştirilebilir(Başar,2000).

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde Orta Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Milli Eğitim Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulunda görev yapan denetmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, denetmenlerin liderlik özellikleri taşıyıp taşımadıklarını anlamak ve mevcut durum çerçevesinde çözüm önerileri sunarak bundan sonraki çalışmalara ışık tutmaktır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Nitel araştırma, yorumlayıcı yaklaşıma dayanır. Nitel araştırma yöntemi, insanların sosyal dünyayı nasıl anladığını, deneyimlediğini, yorumladığını ve ürettiğini anlamayı amaçlayan nitel araştırmalarda izlenen tutum ve stratejileri kapsayan bir kavramdır (Sandelowski,2004).Araştırma, konuya ilişkin literatür taraması ve uzman görüşlerinden yararlanarak amaçlı örnekleme toplanan verilerin nitel çözümlemesi bağlamında yapılmıştır.Görüşme yönteminin kullanılması; görüneni değil, olgunun altında yatan durumu daha sağlıklı ortaya çıkarabilecektir. Bu modele uygun olarak öğretmenlere yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek,2004).

### 2.2.Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2011–2012 öğretim yılında KKTC Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Bu çalışma Lefkoşa ilçesinde Ortaöğretim Kurumlarına bağlı, Beden Eğitimi, İngilizce, Biyoloji, Türkçe ve Bilgisayar ve Fen Bilgisi rehber branşlarından oluşan 37 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışma süresince sınırlı sayıda kişi üzerinde amaçlı örnekleme yolu izlenerek araştırma yapılmıştır.

### 2.3.Veri Toplama

Bu araştırmada Nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler iki uç arasında yer alan bir teknik olup, araştırmacıya gereken esnekliği ve kolaylığı sağlamaktadır.(Karasar,1999).

### 2.3.Verilerin Analizi

Bu çalışma öğretmenlerin denetmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin düşüncelerini belirlemeye çalıştığı için alan araştırması niteliğindedir. Bir durum tespiti söz konusu edildiği için betimsel bir yöntem benimsenmiştir. Betimleme aşamasında araştırmacı, topladığı verileri kapsamlı bir biçimde tanımlar ve bu şekilde okuyucunun, verilerin toplandığı ortama, verilerin ayrıntısına ve derinliğine, araştırmaya katılan bireylerin görüşlerine ve araştırma sürecine ilişkin bilgileri ilk elden edinmesini amaçlar.(Yıldırım & Şimşek, 2005)

Araştırmanın uygulaması, araştırmacı tarafından literatür taranarak oluşturulmuş görüşme sorularıyla veri toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Öğretmenler için 20 sorudan oluşan bir anket geliştirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin frekans değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırma bulgularının iç-güvenirliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla öğretmen görüşlerinden (ifadelerinden) alıntılar yapılmıştır.

Görüşme sorularının hazırlanması ve toplanan verilerin analizi için denetim ilkelerinin niteliğine uygun bir araştırma çatısı kurulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçek beşli Likert Tipi ölçektir. Her bir maddeye verilen cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçeği cevaplayanlar, algılarını ölçekte yer alan "Hiç Katılmıyorum", "Az Katılıyorum", "Orta Derecede Katılıyorum", "Çok Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" kategorilerinden birisini işaretleyerek belirtmiştir. Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu düşüncesinden hareket ederek seçenklere ait sınırlar aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

**Tablo 2:** Araştırmada Kullanılan Beşli Ölçek

Seçenek	Kod	Sınırı
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Az Katılıyorum	2	1.81-2.60
Orta Derecede Katılıyorum	3	2.61-3.40
Çok Katılıyorum	4	3.41-4.20
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00

Verilerin tümü üzerinde yapılan analizlerde ölçeklerde yer alan her bir maddenin ayrı ayrı aritmetik ortalaması, standart sapması ve betimsel değişkenlerin dağılımını bulmak için frekans analizi yapılmıştır. Bulunan ortalama değerler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen istatistiksel veriler yorumlanarak alt problemler cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Veri çözümlemesi öncelikle her bir madde bağlamında daha sonra tüm ölçek bağlamında yapılmıştır.

### 3.BULGULAR ve YORUM

#### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenler, denetmenlerin gereken liderlik davranışlarını sergilediklerine inanıyorlar mı?" biçiminde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ve her bir maddenin sıra değeri Aritmetik ortalama açısından aşağıdaki Tablo-3 'de verilmiştir.

**Tablo 3: Öğretmen Görüşlerine Göre Denetmenlerin Sergiledikleri Liderlik Özellikleri Algısının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puna Karşılık Gelen Derece
1.Yaptığı işin gerektirdiği teknik yeterlik, teknik bilgi ve beceriye sahip;	3,32	0,851	ORTA
2. Sosyal yeterliği tam, sosyal konularda bilgili ve sosyal alışkanlıklar kazanmış;	3,75	1,090	ÇOK
3. Samimi, güven verici, başkalarının iyiliğini isteyen;	3,81	0,995	ÇOK
4.Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşan, inandıran, ikna eden, cesaret veren, doğru yolu gösteren;	3,67	1,106	ÇOK
5.Öğretmenlere karşı yardımcı, çalışmaya istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış sahibi;	3,83	1,041	ÇOK
6.Öğretmenlerin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı;	3,62	1,163	ÇOK
7.Kimlerle birlikte çalışacağı, ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı, hakkında bilgili;	3,56	0,958	ÇOK
8.Kurumun politikası yararları hakkında başkalarını aydınlatmaya, yetenekli ve istekli;	3,48	0,960	ÇOK
9.Öğretmenlerin yetki ve sorumluluğunu anlamada, yetki ve sorumluluk vermede yetenekli ve bilgili;	3,64	1,110	ÇOK
10.Öğretmenlerin hatalarını ortaya koymada, kıskançlık, haset vb. duygulara karşı uyanık ve dikkatli;	3,59	0,896	ÇOK
11.Öğretmenlerin daha iyi yaşaması ve gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretli;	3,16	1,213	ORTA
12.Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahip;	3,59	1,066	ÇOK
13.Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize edebilme bilgi ve becerisine sahip;	3,40	1,117	ORTA
14.Liderlik dinamiklerine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmış;	3,45	1,069	ÇOK
15.Alternatifler arasından seçim yapma, çabuk ve isabetli karar verme yeteneğine geliştirmiş;	3,43	1,014	ÇOK
16.Sağlam karar verebilmek üzere esas delilleri elde eden, yanıltıcı inat etmeyen;	3,48	0,931	ÇOK
17.Karar verirken koşulları göz önünde bulundurma ve uygulama becerisine sahip;	3,72	0,902	ÇOK
18.İşleri tamamlama, iş usullerini geliştirme ve sonucu değerlendirme yeteneğine sahip;	3,43	1,093	ÇOK
19.Prestij ve statü konularında dikkatli,	3,62	0,981	ÇOK
20.Denetim sistemi politikaları geliştirme ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunabilecek donanım ve yeteneğe sahip;	3,24	1,090	ORTA
<b>TOPLAM</b>	3,53	1,032	ÇOK

Tablo- 3'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin denetmenlerin denetim görevlerini yerine getirirken sergiledikleri liderlik özellikleri derecesine ilişkin algıları çok büyük oranda "çok katılıyorum" kategorisinde

toplanmaktadır. Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, ölçekte yer alan 16 maddeyi "Çok" derecede ve 4 maddeyi de "Orta" derecede yerine getirdiğine yönelik algıya sahiptir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

"Denetmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine ve meslekteki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?" sorusuna ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

### 3.3. Öğretmenlerin yaş düzeylerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Deneklerin Yaş Düzeylerine Göre Dağılımı

Yaş	N	%
21-31	17	45,95
32-42	15	40,54
43-53	5	13,51
Toplam	37	100

### 3.4. Öğretmenlerin Kıdemlerine düzeylerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Deneklerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
1-5 yıl	10	27,03
6-11 yıl	12	32,43
12-17 yıl	11	29,73
18 ve daha fazla	4	10,81
Toplam	37	100

## 1-5 Yıl Kıdem Aralığına İlişkin Bulgular

**Tablo 6: 1-5 Yıl Kıdem Aralığına İlişkin Sonuçlar**

Sorular	Aritmetik	Standart	Ortalama Puana Karşılık
1	3,5	0,849	ÇOK
2	4,4	0,843	TAM
3	4,6	0,699	TAM
4	4,3	0,948	TAM
5	4,4	0,699	TAM
6	4,2	1,316	ÇOK
7	3,8	1,229	ÇOK
8	3,8	0,918	ÇOK
9	4,2	0,918	ÇOK
10	4,0	0,942	ÇOK
11	3,2	1,398	ORTA
12	3,7	0,948	ÇOK
13	3,4	1,173	ORTA
14	3,9	0,994	ÇOK
15	3,5	1,354	ÇOK
16	3,5	1,269	ÇOK
17	4,0	0,942	ÇOK
18	3,4	1,264	ORTA
19	3,4	1,264	ORTA
20	3,3	1,251	ORTA
<b>TOPLAM</b>	3,82	1,060	ÇOK

1-5 yıl kıdem değişkenine göre öğretmen algılarında "Sosyal yeterliği tam, sosyal konularda bilgili ve sosyal alışkanlıklar kazanmış; Samimi, güven verici, başkalarının iyiliğini isteyen; Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşan, inandıran, ikna eden, cesaret veren, doğru yolu gösteren; Öğretmenlere karşı yardımcı, çalışmaya istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış sahibi" olarak ifade edilen denetmen davranışlarına ilişkin sorulara "Tamamen Katılıyorum" biçiminde cevap verdikleri dikkat çekmektedir.

### 3.5 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 7: Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Bayan	31	83,78
Bay	6	16,22
Toplam	37	100

Tablodan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan Bayan ve Erkek öğretmenlerin sayıları konusunda bir oransızlık görülmekle birlikte; her iki grubun sorulara verdiği cevaplar ilişkin bulgular aşağıda görüleceği gibi birbiri ile çelişmemektedir.

### 3.6 Bayan Öğretmenlere İlişkin Bulgular

**Tablo 8: Bayan Öğretmenlere İlişkin Sonuçlar**

Sorular	Aritmetik	Standart	Ortalama Puana
1	3,32	0,871	ORTA
2	3,80	1,137	ÇOK
3	3,87	1,024	ÇOK
4	3,74	1,124	ÇOK
5	3,87	1,056	ÇOK
6	3,61	1,229	ÇOK
7	3,51	0,991	ORTA
8	3,48	1,028	ÇOK
9	3,64	1,170	ÇOK
10	3,58	0,958	ÇOK
11	3,16	1,293	ORTA
12	3,58	1,148	ÇOK
13	3,38	1,202	ORTA
14	3,51	1,150	ÇOK
15	3,38	1,054	ORTA
16	3,41	0,958	ÇOK
17	3,74	0,929	ÇOK
18	3,45	1,178	ÇOK
19	3,64	1,050	ÇOK
20	3,22	1,146	ORTA
<b>TOPLAM</b>	3,54	1,084	ÇOK

Bayan öğretmenlerin denetmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde genel ortalama ile uyumlu bir sonuç gözlenmektedir. "Yaptığı işin gerektirdiği teknik yeterlik, teknik bilgi ve beceriye sahip", "Kimlerle birlikte çalışacağı, ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı, hakkında bilgili", "Öğretmenlerin daha iyi yaşaması ve gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretli", "Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize edebilme bilgi ve becerisine sahip", "Alternatifler arasından seçim yapma, çabuk ve isabetli karar verme yeteneğine geliştirmiş" ve "Denetim sistemi politikaları geliştirme ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunabilecek donanım ve yeteneğe sahip" olmaya ilişkin liderlik özelliklerine ilişkin sorulara ise "Orta Derecede Katılıyorum" biçiminde cevap verildiği gözlenmektedir.



### 3.7 Erkek Öğretmenlere İlişkin Bulgular

**Tablo 9: Erkek Öğretmenlere İlişkin Sonuçlar**

Sorular	Aritmetik	Standart	Ortalama Puana Karşılık
1	3,33	0,816	ORTA
2	3,50	0,836	ÇOK
3	3,50	0,836	ÇOK
4	3,50	1,048	ÇOK
5	3,66	1,032	ÇOK
6	3,66	0,816	ÇOK
7	3,83	0,752	ORTA
8	3,50	0,547	ÇOK
9	3,66	0,816	ÇOK
10	3,66	0,516	ÇOK
11	3,16	0,752	ORTA
12	3,66	0,516	ÇOK
13	3,50	0,547	ÇOK
14	3,16	0,408	ORTA
15	3,66	0,816	ÇOK
16.	3,83	0,752	ÇOK
17	3,83	0,752	ÇOK
18	3,33	0,516	ORTA
19	3,50	0,547	ÇOK
20	3,33	0,816	ORTA
<b>TOPLAM</b>	<b>3,53</b>	<b>0,721</b>	<b>ÇOK</b>

Erkek öğretmenlerin, denetmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının da genel algı ile uyum gösterdiği görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, KKTC eğitim denetimi sisteminde denetmenlerin liderlik davranışları hakkında araştırmaya katılan öğretmenlerin denetmenlerin liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini algılamalarında cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Buna rağmen bazı liderlik davranışlarının algılanmasına yönelik farklı algı ve ifadelerin olduğu görüşme notlarından anlaşılmaktadır. Buna göre;

1. "Yaptığı işin gerektirdiği teknik yeterlik, teknik bilgi ve beceriye sahip" olma özelliği ile ilgili olarak,

- Kimi zaman denetmenler denetledikleri durum konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayabiliyor

- Büyük çoğunluğu bu konuda herhangi bir eğitim almamıştır

- Her sınıfa uygun bilgi ve yeterliliğe sahip değildirler gibi öğretmen ifadeleri dikkate alınmalıdır.

2. "Kimlerle birlikte çalışacağı, ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı, hakkında bilgili" olma özelliği ile ilgili olarak,

- Her sınıfa uygun bilgi ve yeterliliğe sahip değildirler

- Bazen bakanlıkla ilgili sorularımıza tatmin edici cevaplar alamıyoruz

- Daha çok işbirliğine dayalı bir öğretime başvurmak daha yaratıcı olabilir gibi öğretmen ifadeleri dikkate alınmalıdır.

3. "Öğretmenlerin daha iyi yaşaması ve gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretli" olma özelliği ile ilgili olarak,

- Ellerinde böyle bir yetkinin olmadığına inanıyorum gibi öğretmen ifadeleri dikkate alınmalıdır.
- 4. "Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize edebilme bilgi ve becerisine sahip" olma özelliği ile ilgili olarak,
  - Yeterince bilgili değiller
  - Böyle bir organize yapmıyorlar
- 5. "İşleri tamamlama, iş usullerini geliştirme ve sonucu değerlendirme yeteneğine sahip" olma özelliği ile ilgili olarak,
  - Bir okula işleri tamamlayıp sonucu değerlendirecek kadar zaman ayırdıklarını düşünmüyorum
  - Zaman aralığı iyi değerlendirilmeli. Denetim sistemli olursa işlerin tamamlanıp tamamlanmadığı daha iyi denetlenir
- 6. "Denetim sistemi politikaları geliştirme ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunabilecek donanım ve yeteneğe sahip" olma özelliği ile ilgili olarak,
  - Bu özellikler kıstas alınarak denetmen olmadıkları için böyle bir donanıma ve yeteneğe sahip olmadıklarına inanıyorum
  - Hepsinin bu özelliği olduğuna inanmıyorum gibi öğretmen ifadeleri dikkate alınmalıdır.

## 5. ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularından yararlanılarak geliştirilen bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Denetmenlerin sergiledikleri liderlik rollerinin (vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik) etkisinin farkında olabilmeleri, liderlik rollerini daha etkili olarak yerine getirebilmeleri için denetmenlere yönelik liderlik rolleri konulu eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
2. Denetmenler ile öğretmenlerin daha çok kaynaştırılması ve amacıyla güçlendirici toplantılar, faaliyetler ve çalışmalar yapılmalıdır.
3. Denetmenlerin görev alanı ve davranışlarıyla ilgili belli aralıklarla ölçüm ve anketler uygulanmalıdır.
4. Denetmenler eğitim ortamını etkileyecek kararları alırken öğretmenlerin görüşlerini, isteklerini ve eleştirilerini de dikkatle değerlendirmelidir.
5. Denetmenlerin kadro ve statülerini iyileştiren önlemler alınmalıdır

## KAYNAKLAR

- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, İM Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 3.Baskı. Pegem Yayınevi. Ankara.
- Bass, B.M., and Stogdill, R.M., (1990), *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. 5.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Birgi, B. (2002). *Liderlik ve İdari Gücün Etkili Kullanımı*. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm> ERİŞİM TARİHİ 13/02/2012 Saat:22.41
- Bowers, D, G., & Seashore, S. E.,( 1966). *Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership*, Administrative Science Quarterly, September.
- Bryman, A.. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Publication. London.
- Daft, R.L., (1995). *Understanding Management*, USA: The Dryden Pres. *Değerlendirilmesi, Eğitim Yönetimi*, Sayı 31.
- Dereli, T.,(1981). *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayınları, İstanbul,. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Giritli, H., ve Topçu O., G., (2004), *Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish Construction Industry*, Construction Management and Economics; March
- Gray, J. & Frederick S. (1977) *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Charles Merrill Pub. Co.

- Hellriegel, D and John S. (1979). *Organizational Behavior*. (2nd. Ed. )West Publishing Co,
- Hicks, H., G. *Teori ve Davranış*. Çev. Besim Baykal. İstanbul: İTİA İşletme Bilimleri Enst Inc.
- Karasar, N. (1995) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: 3A Eğitim Araştırma Danışmanlık Ltd.
- Koçel, Tamer (1989), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No. 205.
- Lewis, V. (1987). *Development and handicap*. Great Britain: Basil Blackwell.
- McEvan. Elaine K. Seven (1994). *Steps to Effective Instructional Leadership*. USA: Scholastic Inc...
- Öz, F.( 1977). "*Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü*". Yayımlanmamış
- Sağlam, E. (1985) *Eğitimde Teftiş ve Teknikleri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Schermerhorx, J.R., (1984). *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, New York,
- Schermerhorx J.R., (2001). *Situational Leadership Conversations with Paul Hersey*, Center for Leadership Studies.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Taylor, Pat. (1994). *Leadership In Education: A Review of the Literature*. Emergency Librarian.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. 7.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, Haydar. (1982). *Teftiş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları,
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). *Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından*
- Yıldırım, A., Şimşek, H.(2004) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara-Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Zel,U. (2002). *Liderlik Kuramları*. [http://www.ugurzel.com/dosyalar/cat\\_view/35-lider-ve-liderlik.html](http://www.ugurzel.com/dosyalar/cat_view/35-lider-ve-liderlik.html). (ERİŞİM TARİHİ 12/02/2012 Saat: 22,19)

### Extended Abstract

The aim of this study is to determine the point of views of the teachers who work in Secondary Schools and the auditors in the National Education Supervision Assessment and Steering Committee, on the leadership attitude and to offer solution for the audit system to be more effective and productive according to this data.

With this aim the researcher, established the research in qualitative pattern, and asked open ended questions which are semiestablished in terms of the structure. In this context, the research was carried out by means of interviewing with 37 teachers who work in Secondary Schools.

In this study, two sub-problems are asked to understand the problem of ‘How do teachers perceive the ministry supervisors’ leadership attitude?’

- 1- Do teachers believe that ministry supervisors show leadership attitude?
- 2- Do teachers’ perceptions of the ministry supervisors’ leadership attitude range according to teachers’ age, gender and professional experience?

The findings obtained from the research state that according to teachers’ perceptions, the ministry supervisors are satisfactory about leadership attitude. According to the research, there is no significant range in teachers’ perceptions according to variability of their age, gender and professional experience.

The limitedness of the research is the low number of participants and that the findings do not represent the opinions of all the secondary school teachers who work in Turkish Republic of Northern Cyprus. The importance of the research is that this research contributes to other researches about the ministry supervisors’ leadership attitude in Turkish Republic of Northern Cyprus which are not studied enough till now and this research offers suggestion to the ministry supervisors about development of their leadership attitude.