

**İLKÖĞRETİM  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

**Nevin BAYRAK  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir - 2001**

# İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Nevin Bayrak

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Coşkun Bayrak

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Haziran 2001

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Nevin BAYRAK

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2001

Danışman: Doç. Dr. Coşkun BAYRAK

Toplumun her kesiminde bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin bir araya gelmesiyle, yönetim de oluşmaya başlar. Bir grubun belli amaçları gerçekleştirebilmesi için; grubu örgütleyen, gerekli emirleri veren, grubun çabasını aynı amaç doğrultusunda eşgüdümleyen ve denetleyen yöneticilere ve bu uğurda istekle çalışacak insanlara gerek duyulmuştur. Yaşadığımız dünyadaki hızlı değişme, örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. İnsanlar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere gereksinim duyarlar. Lider, vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve taktik planları olan ve hesaplı riskler almasını bilen kişidir. Liderlik, üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahiptir. İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinden sözedebilmek için bu özelliklerin değerlendirilmesine gerek vardır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini, 1999-2000 öğretim yılının II. döneminde Eskişehir il merkezinde bulunan 92 ilköğretim okulunda görev yapan 92 okul yöneticisi, 1121 sınıf öğretmeni, 808 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma testlerinden yararlanılmıştır. İstatistik çözümlenmeler için "SPSS 9.05 for Windows" paket programı kullanılmıştır.

## ABSTRACT

Leadership Characteristics of Elementary Schools Education Administrators

Nevin Bayrak

Department of Education Administration, Supervising, Planning and Economics

Anadolu University Institute of Educational Science, July 2001

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Coşkun Bayrak

Individuals in the community come together by collaborating and attaining each other and then, the administration exists in this society as well. For a group to attain certain goals, there is a need for administrators and staff to organize, give necessary orders, coordinate and supervise the group for the same objectives and to share enthusiastic working sensitivity. This current rapid change in the world forces organizations always think the future. People are in need of leaders who manage and lead them to gain to their objectives. A leader is a person with a vision, courage, knowledge and experience enabling him to accurate decisions and to have a perfect group, strategy and tactical plans, and to take prudent risks. Leadership has some peculiarities influencing the members successfully. To talk about the leadership characteristics of elementary school administrators, the prerequisite is the evaluation of these characteristics.

The purpose of this study is to define the determination level of the Elementary school administrators.

In this study, 92 school administrators, 1121 classroom teachers and 808 branch teachers in this study participate in the spring Semester of 1999-2000 School-year in Eskişehir. Frequency, percentage, variant analysis (ANOVA) and Turkey HSD multi comparison tests were used to analyze and define the data. The SPSS "9.05 for Windows" a software program was used for statistical analysis as well.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Nevin Bayrak' ın "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri" başlıklı tezi 15.06.2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Coşkun BAYRAK .....

Üye : Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU .....

Üye : Yrd. Doç. Gülsün KURUBACAK .....

Doç. Dr. Coşkun BAYRAK  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yaşadığımız dünyadaki hızlı değişme, örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. İnsanlar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere gereksinim duymaktadır. Liderlik, üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahiptir. Günümüzdeki liderlerden zeki ve yaratıcı olmalarından çok, yeni ortamlar hazırlayan, entellektüel ve deneyimlerden daha çok yararlanan davranışlar beklenmektedir. Bu araştırmada, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışma süresi boyunca, görüş ve önerileriyle araştırmamın biçimlenmesini sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Coşkun Bayrak'a sonsuz teşekkür ederim.

Yavuz Selim İlköğretim Okul Müdürü Sayın Bayram Avcı'ya ve Türkçe öğretmeni Sayın Sıtkı Akyel'e, anketimi yanıtlayan okul yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Eskişehir, 2001

Nevin Bayrak

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ.....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem .....	1
1.1.1. Eğitimde Liderlik.....	2
1.1.2. Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleri.....	3
1.1.2.1. Öğretimsel Liderlik.....	4
1.1.2.2. Etik Liderlik.....	6
1.1.2.3. Vizyoner Liderlik.....	9
1.1.2.4. Öğrenen Liderler.....	11
1.1.2.5.Dönüşümcü Liderlik.....	13
1.2. Amaç.....	16
1.3. Önem.....	17
1.4. Sayıtlılar.....	17
1.5. Sınırlılıklar.....	17
1.6. Tanımlar.....	17
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	19
3. YÖNTEM .....	24
3.1. Araştırma Modeli.....	24
3.2. Evren ve Örneklem.....	24
3.3. Veriler ve Toplanması.....	26
3.3.1. Verileri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	26
3.3.2. Anketin Uygulanması.....	28

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	28
4. BULGULAR VE YORUM .....	30
4.1. Giriş .....	30
4.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	30
4.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kendi Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	35
4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Okullarındaki Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	40
4.5. Okul Yöneticileri, Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	42
4.5.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	50
4.5.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	52
4.5.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	54
4.5.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	56
4.5.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	58
5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
5.1. Özet .....	61
5.2. Sonuç.....	62
5.3. Öneriler.....	67
EKLER .....	69
KAYNAKÇA .....	83



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

### ÇİZELGE

1. Uygulanan Ölçme Araçlarının Geri Dönüşü.....	25
2. Çalışma Evrenine Giren İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Sınıf Öğretmenlerinin ve Branş Öğretmenlerinin Sayılarının Dağılım.....	30
3. Çalışma Evrenine Giren İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı.....	31
4. Çalışma Evrenine Giren Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı.....	33
5. Çalışma Evrenine Giren Branş Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı.....	34
6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	36
7. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	37
8. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	38
9. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	39
10. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik özelliklerine İlişkin Özellikleri.....	40
11. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	41
12. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	43
13. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	45
14. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	47

15. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	49
16. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	50
17. Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi .....	51
18. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliğine İlişkin Tukey HSD Testi.....	52
19. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	53
20. Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi .....	53
21. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi .....	54
22. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	55
23. Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi.....	55
24. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliğine İlişkin Tukey HSD Testi .....	56
25. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	56
26. Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özellikleri Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi .....	57
27. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi .....	58
28. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	58

29. Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi .....	59
30. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi .....	60

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problemine ve araştırmada ele alınan soruna dayanarak oluşturulan okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin temel bilgiler verilmiş, ardından araştırmanın amacı açıklanmış, önemi, dayandırıldığı sayıtlar ile sınırlılıklar belirlenerek araştırmada geçen bazı temel kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem

Toplumun her kesiminde bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin bir araya gelmesiyle, yönetim de oluşmaya başlar (Başaran,1989, s.29). Bir grubun belli amaçları gerçekleştirebilmesi için; grubu örgütleyen, gerekli emirleri veren, grubun çabasını aynı amaç doğrultusunda eşgüdümleyen ve denetleyen yöneticilere ve bu uğurda istekle çalışacak insanlara gerek duyulmuştur (Alıç, 1987, s.141). Yaşadığımız dünyadaki hızlı değişme, örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır (Çelik, 1999, s.159). İnsanlar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere gereksinim duyarlar.

Lider, bireyin yeteneklerini, güdülerini ve kişiliklerini belirleyerek onları yöneten bir orkestraya benzetilebilir. Liderler gruplarda bulunan enerjiyi belirleyerek bunu potansiyel bir enerjiye dönüştürürler (Özkalp ve Kirel, 1996, s.279). Liderlerin tutum ve davranışları, grubun performansını ve grup üyelerinin işlerinden aldıkları doyumunu güçlü bir şekilde etkiler (Gordon, 1999, s.4). Lider; vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve taktik planları olan ve hesaplı riskler almasını bilen kişidir (Koryürek, 1998, s.44).

Liderlik, üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahiptir (Özkalp ve Kirel, 1996, s.280). Toplumun yapısına çoğunlukla liderler yön verirler. Liderler

gruptan gelmekle beraber, birçok bakımlardan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanmasında daha serbest davranabilen üyelerdir (Bursalıoğlu,1998, s.205).

Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişmeler, özellikle okulda çalışan eğitici personelin düşünüş ve davranışlarında değişmeleri zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve öğretici personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadır (Taymaz,1995, s.15). Buna göre toplumların yapılarında meydana gelen değişikliklere bağlı olarak eğitim sistemlerinde de değişmelerin meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır (Şişman,1994, s.152).

Etkili okul konusunda 1970'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin liderlik davranışları, üzerinde çok durulan konulardan biri olmuştur. Yöneticilerinin liderlik davranışları, okulun etkililiğinde temel faktörlerden biri olarak görülmüş; sonuçta okul yöneticiliğinden okul liderliğine doğru bir dönüşüm gündeme gelmiştir (Şişman,1999a, s.173). Okul yönetiminde liderlik, örgüte dönük olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır (Bursalıoğlu, 1998, s.209). Yöneticiliğin sadece otorite ve güç kullanmak olmadığı, çok çalışmak ve sorumluluk üstlenmek gerektiği gerçeğini gören okul liderlerine gereksinim vardır (Özden,1999, s.9). Okul ortamında çalışan personelin uzman olması, okulun bireyin davranışını hedef alması nedeniyle "Eğitimde Liderlik" kavramının incelenmesinde yarar görülmektedir.

### 1.1.1. Eğitimde Liderlik

Eğitim ve okul yönetimi alanında liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşım ve modellerin bir kısmı, "yönetimde liderlik" konusunda geliştirilen yaklaşım ve modellerden etkilenmiştir (Şişman, 1999b, s.4). Eğitim liderliği, içinde bulunduğu güç çevresi ve bürokratik ortamdan ayrı incelenemez. Özellikle eğitimde, bu güç ve ortam, çok karmaşık öğelerden meydana gelir. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu güçlendirebilir (Bursalıoğlu, 1998, s.205). 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları, yeni liderlik yaklaşımları olarak ele alınmıştır (Çelik, 1999, s.180).

### 1.1.2. Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleri

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli ögeler vardır. Bu ögeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç ögeler, bir okulun yapısında yer alan ve kendisini oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış ögeler, bir okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü veya mesleki kuruluşları ve endüstri temsilcileridir (Taymaz, 1995, s.21). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üst olmalıdır. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1998, s.40). Bu anlamda, başlangıçta sadece statü lideri olan okul müdürünün, iç ve dış ögeler tarafından etkili bir lider olarak kabul edilmesi gerektiği söylenebilir (Erçetin, 1997, s.188).

Liderliğin durumdan doğduğu görüşlerine rağmen, bu özelliklerden bazılarını bütün liderlerin taşıması, bunlara ilişkin özellikler, halkın sevmesi, orjinallik, usa vurma, uyum, kararlılık, psikolojik denge, sosyo-ekonomik statü ve iletişim becerileridir. Bunların üçü ile liderlik davranışları arasında sıkı bağlar bulunmuştur. Liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve liderin sosyal durumlardaki ilişkileri oranında etkili olur. Bu bakımdan, bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi eksik kalmaya mahkumdur. Böylece, bu özelliklerin bütün olarak ve sosyal durumların içinde incelenmesi eğilimi güçlenmektedir. Özellikle Gestalt yaklaşımının etkisinde kalan bu eğitim, liderlik davranışını ayrı ayrı özelliklerin değil, bütün bir organizmanın eylemi olarak görmek yönünde gelişmektedir.

Liderler genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan, daha az kişisel davranabilen, çabuk fikir ve eylem gösteren, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı kimseler olmaktadır. Liderliğin bazı yetenekler gerektirdiği bir gerçektir. Bunlar liderin daha çok, yüz yüze ilişki durumlarında, olayların çözümlenmesinde, kütle iletişiminde ve belirli işleri yapabilecek kimselerin seçiminde yararlanabileceği

yeteneklerdir. Bunlardan başka, birçok yazar ve araştırmacılar, yarım asırdan beri, liderlik özelliklerini veya kişilik öğelerini, çeşitli biçimlerde sıralamış veya gruplandırmıştır. Cesaret, kararlılık, kendini kontrol, bağımlılık, derin görüş, önlem ve sosyal uyum bu özellikler arasındadır. Fakat bu araştırmaların belki de en yararlı olanları, bir gruptaki liderin, diğer grupta lider olamayabileceğini gösterenlerdir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Bursalıoğlu, 1998, s.213).

Günümüzdeki liderlerden zeki ve yaratıcı olmalarından çok, yeni ortamlar hazırlayan, entellektüel ve deneyimlerden daha çok yararlanan davranışlar beklenmektedir. Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklaşmıştır. Bu yeni rol beklentisi, okul yöneticilerinin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Temel misyonu bilgiyi üretmek ve yaymak olan okulu iyi yönetmek okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi öğretmenden daha fazla öğrenmeye eğilimli olmalıdır. Çünkü geleceğin okul liderliği, bilgi ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderlik olacaktır (Çelik, 1997a, s.17-19). Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesinde yarar olduğu düşüncesiyle böyle bir araştırma yapılma yoluna gidilmiştir.

#### **1.1.2.1. Öğretimsel Liderlik**

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir boyut, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür (Özden, 1999, s.145).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe uygun olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Öğretimsel liderlik, diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir (Çelik, 1999, s.183-184).

Eğitim yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, ğretim liderliği ifadesiyle birlikte zaman zaman da öğretimin yönetimi, eğitim liderliği ifadeleri kullanılmakta, ancak daha çok da ğretim liderliği ifadesi tercih edilmektedir. Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır ( Şişman, 1999b, s.7).

ğretimsel lider olarak okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için gereksinim duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir (elik, 1999, s.43).

Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "ğrencilerin başarılı şekilde yetişmesini sağlamak olduğu" gerçeğini hatırlamasıdır. Türkiye'de kamu kesimindeki en büyük işveren olan eğitim sistemi ve okullar, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için vardır (zden, 1999, s.146).

ğretimsel liderlik yaklaşımının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

- ğretimsel liderlik davranışının temelini, ğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. ğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
- ğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. ğretimsel liderlik yaklaşımıyla birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.
- ğretimsel liderlik var olan liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik yaklaşımıdır. Daha nceki geleneksel yaklaşımlar ve 1980' li yıllardan sonra geliştirilen liderlik yaklaşımları, okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik yaklaşımı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik yaklaşımıdır.
- ğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. ğretimsel liderlik okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde



yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimini gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisans üstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusu yer almıştır.
- Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler arasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
- Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.
- Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretimin kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olduğu ileri sürülebilir (Çelik, 1999, s.184-185).

#### 1.1.2.2. Etik Liderlik

Örgüt açısından moral, kişiler arası iyi ilişkilerin yarattığı mutluluk verici bir hava veya örgüt amaçları ile üyelerinin gereksinimleri arasındaki uyumun aynası ya da üyelerin bu amaçlara doğru ilerlemeden dolayı kazandığı duygu olarak görülebilir. Yönetim açısından ise, karar verme yetkilerinin dağılımındaki doğruluk oranını yansıtır (Bursalıoğlu, 1998, s.163).

Örgütün havası ile liderlik arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Liderin seçilmesi ve kabul edilmesi bir grup sorunudur. Bu nedenle liderlik, grubun havası ile kazanılır veya kaybedilir. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek hava, her şeyden önce kişiler arası ilişkilerden meydana gelen informal örgütü geliştirir. Bu da, formal örgüt üzerinde

olumlu etki yaratır (Bursaloğlu, 1998, s.164). Bir yönetici, okuldaki etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur (Pehlivan, 1998, s.149).

Okulun etik boyutu diğer örgütlere göre daha fazla önem taşımaktadır. Okul yöneticiliği ve öğretmenlik, var olan meslekler içinde etik sorumluluğu en fazla olan mesleklerdir. Çünkü eğitim hizmeti kutsal bir hizmettir. Okul yöneticisi, öğrencilerin daha iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ortamda çalışabilmesi için, güçlü bir etik liderlik davranışı göstermek zorundadır (Çelik, 1999, s.106).

Örgütün havası isteğe değer olmakla beraber, yönetimin başlıca amacı değildir. Çünkü örgütün havası ile üretim arasındaki bağ henüz aydınlanmamıştır. Bununla beraber, yönetimde liderlik ile örgütün havası arasında bir bağ olduğu kabul edilmiş durumdadır ve okul yöneticisinin örgütün havası konusundaki asıl sorumluluğu burada gözükmektedir (Bursaloğlu, 1998, s.166).

Etik liderlik, yeni liderlik yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik yaklaşımıyla bütünleşmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etik özellik ön plana çıkmaktadır (Çelik, 1999, s.186).

Etik liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

- Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Okul yöneticisi daha etkili bir okul oluşturmak için okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koymak zorundadır .
- Etik liderlik etkili okul modeline, erdemli okul modelini eklemiştir. Erdemli okul, ideal düzeyde bir etik kültüre sahip olan okuldur. Etik bir lider olarak okul yöneticisi, erdemli okulu oluşturmak, yönetmek ve yaşatmak zorundadır.

- Etik bir liderlik demokratik bir liderliği gerektirmektedir. Çünkü erdemli okulun doğasında demokratik anlayış vardır. Etik liderin başarısı, etik değerlerin bütün personeli tarafından içselleştirilmesine bağlıdır.
- Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektedir. Etik liderlik yaklaşımına göre liderin otoritesinin kaynağı etik değerlere dayanmaktadır.
- Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. Okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirilmesi, onun etkililiğini gösterir. Bu bakımdan okul yöneticisinin etik liderlik davranışlarıyla kültürel liderlik davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak kültürel liderlik, etik ya da moral liderliğe göre daha kapsamlıdır. Kültürel liderlik okul kültürünün bütün öğelerini kapsarken, moral liderlik sadece moral değerleri kapsamaktadır.
- Etik bakış açısına sahip olan okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez . Okul yöneticisi örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken, temel etik değerlere bağlı kalır. Etik liderin güçlü bir vicdanı sorumluluğu vardır. Okul yöneticisi, etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunu da bilir. Etik liderlik, okul yöneticisine ahlâki bir iç derinlik kazandırmaktadır.
- Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Etik lider küresel, ulusal ve okul düzeyinde benimsenen etik değerler arasında bütünlük kurmak zorundadır. Bu nedenle etik liderlik, değişen dünyadaki etik değer değişimini çok iyi izlemeyi gerektirmektedir.
- Etik lider ahlâki davranışlar yönünden model olan kişidir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin etik davranış açısından model aldığı kişi olmalıdır.

Etik lider, iyi bir değer eleyicisidir. Okul yöneticisi okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz. Okulun etik değer ve ilkelere uygun bir özel çevre olmasına özen gösterir (Çelik, 1999, s.186-187).

### 1.1.2.3. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır (Çelik, 1999, s.159).

Liderin vizyona ulaşması, ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilir. Lider, önemli engellere rağmen, insanları doğru yönde harekete geçirir. Bunu yaparken de onların duygularına ve değer sistemlerine seslenir (Baltaş, 2000, s.107). Bir örgüt liderinin vizyonu, örgütün büyüklüğünü, etkinliklerinin zenginliğini, ekonomik güçlülüğünü, hizmet talep edenlerin niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsar (Bayrak, 2000, s.15).

Yaşadığımız dünyadaki hızlı değişim, örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Vizyoner liderlik yaklaşımı liderlik literatürüne sadece vizyon kavramını katmamış, aynı zamanda lider davranışını gelecek yönelimli vizyona dayandırmıştır (Çelik, 1999, s.190). Vizyon örgüt üyeleri tarafından iyi anlaşılabilir örgütün her birimine aktarılamaz ise ve uygun bir iletişim ortamı kurulamaz ise gerçekleşmesi olanaksızdır. Vizyonun yaşam bulmasında liderlerin önemli rolü vardır (Bayrak, 2000, s.15). Vizyoner lider, sadece düşünceleriyle değil, duygularıyla da izleyenleri yönlendirebilen liderdir. Vizyoner lider, değişime uyum sağlamanın arayışı içindedir. (Çelik, 1999, s.165).

Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderin önünü görmesini sağlar. Bundan dolayı vizyoner liderlik büyük önem taşımaktadır (Özden, 1999, s.49). Eğitim sisteminde, öğretim yöntemlerinde ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişmeler, okul yöneticisinin vizyoner bir lider olarak stratejik kararlar vermesini gerektirmektedir (Çelik, 1999, s.165). Liderlerin yapacakları ilk iş, uygulama sırasında aktif rol oynayacak kilit personel arasında görüş birliğini sağlamak olmalıdır (Bayrak, 2000, s.15). Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişmeleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. "2005 yılında benim

okulumu her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum” düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir (Çelik, 1997b, s.477).

Vizyon sahibi olmak, liderlerin en önemli özelliğidir. Vizyon, yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olarak değerlendirilmektedir (Erçetin, 1998, s.97). Vizyoner liderlik yaklaşımı daha çok liderin vizyon oluşturma ve yönetme davranışı üzerinde yoğunlaştığı için, dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Bunun yanında vizyoner liderlik, liderin vizyon oluşturma ve vizyon sahibi olmasını bir liderlik özelliği olarak görmektedir (Çelik, 1999, s.190).

Bir eğitim liderinin vizyonu, onun okulun varlık nedeni ve eğitimin amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Eğitimin amacı, okulun varlık nedeni, yetiştirilmek istenen insan profili hakkındaki kabullenmeleri, eğitimcilerin eğitim ile ilgili sahip oldukları değerlerdir. Yönetim açısından baktığımızda, yöneticilerin okulların yapı ve işleyişi konusundaki kabullenmelerini de bu değerler arasına koymak gerekmektedir (Özden, 1999, s.53-54). Önemli olan vizyonu, yöneticilerin düşlerinden çalışanların düşlerine aktarmaktır. Çalışanlar, zihinlerinde düşledikleri örgütü diğer çalışma arkadaşlarıyla tartışmalı, ortak noktalar yaratmalı, ve yarattıkları örgütleri gerçekleştirme konusunda birbirlerini yüreklendirmelidir (Bayrak, 2000, s.15).

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe ilişkin kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1999, s.159).

Vizyoner liderliğin eğitimsel liderlik açısından sonuçları şunlardır:

- Vizyoner liderlik, eğitimsel liderin davranış boyutuna gelecek yönelimli olma boyutunu eklemiştir. Okul yöneticisi, okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon üretmek zorundadır.

- Bu yaklaşıma göre eğitimsel liderin etkililiği, okul ortamında paylaşılan bir vizyon oluşturmasına bağlıdır. Vizyoner liderlik, en önemli enerji kaynağı olarak paylaşılan vizyonu görmektedir. Paylaşılan vizyon, öğretmenler için geleceğe yönelik bir ufuk çizdiği gibi, içsel denetim işlevini de görmektedir.
- Vizyoner liderlik var olan eğilimleri çok iyi analiz etmeyi gerektirmektedir. Okul yöneticisi, geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temel eğilimleri iyi analiz ettiği zaman, gelecek körlüğü yaşamayacaktır.
- Vizyoner liderlik, düşünceye ve duyguya dayalı bireysel vizyonun paylaşılan vizyona dönüştürülmesini gerektirmektedir. Bu liderlik biçimi, eğitimsel liderin duygu ve düşünce yüklü bir liderlik davranışı göstermesini zorunlu kılmaktadır.

Vizyoner liderlik dönüşümcü ve kültürel liderlikle yakından ilgilidir. Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik gibi değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderliğin odak noktasını dönüşüm, vizyoner liderliğin odak noktasını vizyon, kültürel liderliğin odak noktasını ise örgüt kültürü oluşturmaktadır. Ancak her üç liderlik yaklaşımı da uygun bir örgüt kültürünün önemi üzerinde birleşmektedir (Çelik, 1999, s.159).

#### 1.1.2.4. Öğrenen Liderler

Öğrenme kişisel değişim sürecidir. İnsan öğrenince yeni bir şeylere sahip olmaz, aksine kendisi yeni bir şey olur. Öğrenmek sahip olmak değildir, bir şey olmaktır (Bennis, 1999, s.61-62). Geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin görülmesi, öğrenen liderlerin önemini artırmaktadır. Geleceğin liderlerinde zeki ve olağanüstü birtakım özelliklere sahip olmalarından çok, öğrenmeyi becerebilme davranışı beklenmektedir (Çelik, 1999, s.192). Değişim, günümüzde liderliği biçimlendiren en önemli faktörlerden biridir. Değişim iki şekilde insanın yaşamını etkilemektedir. Bunlar;

- İnsanları yeni şeyler öğrenmeye zorlama,
- Daha önce olanaksız olan bazı şeyleri olanaklı kılma (Özden, 1999, s.128).

Öğrenen örgütlerdeki liderlerin önemli rollerinden biri öğretmenlik rolüdür. Öğretmen olarak lider, insanların vizyonlarını nasıl oluşturacaklarını öğretme peşinde değildir. Öğrenen liderler herkes için öğrenmeye destek olmasıyla öğretmendirler. Öğrenen lider olarak okul yöneticisi öğretmenlik rolünü üstlenirken, hem öğrenen hem de öğreten olmak zorundadır (Çelik, 1999, s.121). Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir (Çelik, 1999, s.115).

Öğrenen lider yaklaşımı, eğitimsel liderlik yaklaşımına çok rahat bir şekilde uygulanabilme özelliğine sahiptir. Eğitim örgütleri öğrenen ve öğreten örgütlerdir. Öğrenen lider yaklaşımı, okul örgütlerini okul olmaya özendirilmektedir. Okulun misyonu, okul ortamındaki öğrenmeyi sürekli geliştirmeye yöneliktir (Çelik, 1999, s.192).

Öğrenen lider yaklaşımının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

- Öğrenen lider, okul yöneticisini öğrenme odaklı davranmaya zorlamaktadır. Öğrenen lider, sürekli olarak kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.
- Eğitim liderinin etkililiği, kendisini ve izleyenleri yetiştirmesine, öğrenen okulu kurmasına bağlıdır. Eğitim lideri, öğrenmeye liderlik eden kişidir. Öğrenen lider, bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürebilen liderdir.
- Öğrenen lider yaklaşımı, çok güçlü bir grup çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü öğrenen örgüt, bireysel öğrenmenin grup davranışına dönüştürülmesiyle gerçekleşir. Okul yöneticisi, öğretmenler grubunun öğrenme kapasitesini geliştirdiği ölçüde öğrenen okulu oluşturabilir.
- Öğrenen lider yaklaşımı, liderin eğitimine önem vermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, liderlik eğitiminde kullanılabilir. Öğrenen lider, "lider yetiştirilir" sayılısını kabul etmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarında öğrenen lider yaklaşımı yer alabilir. Okul yöneticilerinin öğrenen lider olarak yetiştirilmeleri, gelecekteki liderlik rollerine hazırlanmaları açısından büyük önem taşımaktadır.
- Öğrenen lider küreselleşme sürecine uyum sağlamaya çalışır. Öğrenmenin küreselleşmesi, bir alanda en iyi olan örgütle kendini kıyaslama ve sürekli kaliteyi geliştirme gibi faktörler, uluslararası düzeyde öğrenen bir liderin varlığını ortaya

çıkarmaktadır. Okul yöneticisi de okuldaki kalite ve verimliliği, bütün okul personelinin örgütsel öğrenmeye motive ederek gerçekleştirilebilir.

- Öğrenen lider, örgütsel kültürü ve paylaşılan vizyonu, öğrenme yönelimli olarak geliştirmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi, uygun bir öğrenme kültürüne bağlıdır. Öğrenen lider, kültürel lidere göre kültürün temel öğeleriyle ve sembolik yönüyle çok fazla ilgilenmez. Bu liderler örgüt kültürünü öğrenme kültürüne dönüştürmeye ve geleceğin vizyonunu da öğrenme çerçevesinde oluşturmaya çalışırlar. Öğrenen okul yöneticisi, okuldaki temel kültürel değerleri öğrenme üzerine yerleştirmeye çalışır. Okul yöneticisi, bütün örgütlerin paylaşacağı öğrenme vizyonuyla öğrencileri geleceğin dünyasına taşıyabilir.
- Öğrenme liderliği yaklaşımı, eğitim yönetiminin merkeziyetçi baskısını kırmaktadır. Öğrenen okul, kendi kendine yetebilen okuldur. Bir okulun kendi içinde mükemmelliğe ulaşması, etkililik açısından son derece önemlidir.
- Öğrenen lider yaklaşımının okul liderliğine getirdiği önemli bir katkı da öğrenci başarısını artırmadır. Öğrenme liderliğinin esas hedefi, öğrenci başarısının arttırılmasıdır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenmesi ve hep birlikte öğrenen bir okul kültürü oluşturulması, sonuçta öğrencinin başarısına yansiyacaktır. Öğrenen okul yöneticisi ve öğretmen, öğrenen öğrenciyi oluşturacaktır (Çelik, 1999, s.193).

#### 1.1.2.5. Dönüşümcü Liderlik

1990'lı yıllarda daha yoğun bir değişim sürecinin yaşanması, liderlik alanında yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmalarıyla ön plana çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı, popülaritesini 1990'lı yıllarda dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Çelik, 1999, s.194). Eğitim sisteminde yapılacak dönüşüm, öğrencilerin daha iyi öğrenmelerine yardımcı olmayı amaçlamalıdır (Özden, 1999, s.187).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 1999, s.137). Düşünsel temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanan "Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı," Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Yaklaşımda, liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümcü liderin izleyenleri, lidere güvenirlere, inanırlara, bağlılık ve saygı duyarlar (Erçetin, 1998, s.57).



Eğitimde yeniliklerin benimsenmesi, yenilikçilerin birbirini etkilemesi sonucunda meydana gelen sosyal bir zincirlemedir. Çevreye dönük okul ve topluma dönük eğitim sistemi, çevre ve toplumdaki değişme ve gelişmelere uyum gösterebilmek için, eğitimde yenilikleri benimsemek zorundadır. Bu zorunluluk okul ve sistemde yapı, süreç ve bunların gerektirdiği davranış değişimleri ile sonuçlanır. Bu sonuçlar zamanla okulun ve sistemin içinde çalıştığı çevreyi ve toplumu etkiler ve onlarda bazı değişmelere yol açar ( Bursahioğlu, 1998, s.151-152). Değişime öncülük edenler lider olurlar; değişimlerle bütünleşenler, çağdaş olurlar; ama değişimlere karşı çıkanlar yok olurlar (Altan, 2000, s.4).

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekmektedir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 1999, s.195).

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlardır:

- Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik yaklaşımına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeye ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir.
- Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları, vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entellektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve

ilişki yönelimli bir davranış boyutu olmayıp, temelde altı davranış boyutunu kapsamaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderliğin davranış boyutunu genişletmiştir denilebilir.

- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, özellik yaklaşımının çağdaş bir yorumudur. Dönüşümcü liderlik bazen karizmatik liderlikle eş anlamda kullanılmış, bazen de karizmatik liderlikten oldukça farklı bir liderlik biçimi olduğu ileri sürülmüştür. Ancak dönüşümcü liderliğin gerçek anlamda bir karizmatik liderlik olmadığı, buna karşın karizmatik liderliğin bazı özelliklerini taşıdığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç şöyle de yorumlanabilir: Herkes karizmatik lider olamaz. Ancak insanların dönüşümcü lider olma olasılığı karizmatik lider olmaya göre daha yüksektir.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider - çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul - çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına yanıt verebilirler.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümün başarılı olması, örgütün çevreye

uyum sağlama kapasitesini geliştirmektedir. Statik bir örgüt ya da grup yapısını sürdüren bir okul yöneticisinin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesini engellerler. Bunun bir sonucu olarak çevrede, okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler okul yöneticisini yıpratır (Çelik, 1999, s.195).

İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek için, liderlik özelliklerini belirlemek ve varolan durumu tanımlamak gerekir. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ne ölçüde etkili olduğunu ve okullarda karşılaşılan güçlüklerin neler olduğuna ilişkin görüş ve önerileri ortaya çıkarmak amacıyla bu araştırmaya yönelinmiştir.

## 1.2. Amaç

Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, Eskişehir il merkezindeki "İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri" ni belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu temel amaca bağlı olarak, aşağıdaki sorulara yanıt aranması yoluna gidilmiştir:

- 1- İlköğretim okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin kişisel özellikleri nelerdir?
- 2- İlköğretim okul yöneticilerinin, kendi liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Sınıf ve branş öğretmenlerinin, okullarındaki yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- İlköğretim okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?

### 1.3. Önem

Bu araştırma, Türk eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olan okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgular ışığında liderlik özelliklerinin okul yöneticilerine katkısı ortaya konulabilecektir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri güncelleştirilip, üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılabileceği umulmaktadır.

Araştırma sonuçlarından Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarında ve var olan eğitim programlarının iyileştirilmesinde yararlanabilir.

### 1.4. Sayıtlar

1. Çalışma evrenine giren ilköğretim okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar; kişisel düşüncelerini, duygularını ve gerçek durumlarını yansıtmaktadır.

### 1.5. Sınırlılıklar

- 1- Araştırma Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
- 2- Bu araştırma, 1999-2000 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
- 3- Türkçe alanyazınla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

Araştırmada sıkça geçen kimi kavram ve terimlerin, araştırma içimde taşıdıkları anlamlara göre tanımları şöyledir:

**Yönetici:** İlköğretim okullarındaki müdürler.

**Lider:** İşgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayan ve onların enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçiren kişi (Aydın, 1994, s. 272).

**Sınıf Öğretmeni** : 1999-2000 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmeni.

**Branş Öğretmeni** : 1999-2000 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli branş öğretmeni.

**Liderlik Özelliği** : Öğretimsel, etik, vizyoner, öğrenen ve dönüşümcü liderlik.

**Öğretimsel Liderlik** : Var olan liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik yaklaşımıdır.

**Etik Liderlik** : Eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektir.

**Vizyoner Liderlik** : Düşünceye ve duyguya dayalı bireysel vizyonun paylaşılan vizyona dönüştürülmesidir.

**Öğrenen Liderler** : Okul yöneticisini öğrenme odaklı davranmaya zorlamaktır.

## 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili olarak Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmaların başlıcaları incelenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini inceleyen oldukça çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğu ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde bu araştırmanın konusuyla yakından ilgili araştırmalar ele alınmıştır.

Konuyla ilgili araştırmalardan birisi, Üstündağ’ın (1975) “Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları” adlı araştırmasıdır. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin göstermekte oldukları ve gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemektir. Araştırmaya 64 okul yöneticisi, 749 öğretmen katılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerden şu bulgular elde edilmiştir:

- Ticaret Lisesi Müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin kendi görüşleri ile gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Ticaret Lisesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin göstermekte oldukları ve gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Ticaret Lisesi Müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin kendi görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.
- Ticaret lisesi Müdürleri ile öğretmenlerinin okul yöneticisinde gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

- Ticaret Lisesi Müdürlerinin gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları ile, öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Kabadayı (1982) “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi” adlı çalışması ile okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin doyumu arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmaya 22 okulda toplam 420 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın bulguları şöyle açıklanabilir:

- Öğretmenler okul müdürlerinin en fazla “Yapıyı Kurma” en az da “Belirsizlik Hoşgörüsü” boyutundaki davranışları gösterdikleri, “Anlayış Gösterme” ve “Özgürlük Hoşgörü” boyutundaki davranışları eşit ve orta düzeyde gösterdikleri görüşünde olduklarını belirtmektedir.
- Gereksinim karşılanma yetersizliği derecesi bakımından bayan ve erkek öğretmenler arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.
- Öğretmenler en fazla otonomi, güvenlik ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında doyumsuzluk göstermektedir.
- Öğretmenler en düşük saygı ve sosyal gereksinim alanlarında doyumsuzluk göstermektedir.
- Öğretmenlerin otonomi, saygı ve sosyal alanlarındaki gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Öğretmenlerin gereksinim alanlarının her birinde algıladıkları doyumsuzluklar, öğrenim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.
- Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile, öğretmenlerin gereksinim karşılanma yetersizliği düzeyleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Alıç (1985) “Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” adlı çalışması ile, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırma Eskişehir il merkezindeki 17 ilkokulda görev yapan 381 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular özetle şöyledir:

- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Okul müdürlerinin en fazla “Yapıyı Kurma” en az da “Belirsizlik Hoşgörüsü” boyutundaki davranışları göstermekte olduğu belirtilmektedir.
- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden yaş, kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılıklar şöyle belirtilmektedir:
  - Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. En olumlu algı en genç gruba aittir.
  - Okul müdürlerinin “Anlayış Gösterme” boyutundaki liderlik davranışlarını, en kıdemli grubu oluşturan öğretmenler diğer kıdem gruplarından daha olumsuz algılamaktadır.
  - Öğretmenlerin okul müdürünün liderlik davranışına ilişkin algıları, öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Liderlik davranışlarını orta öğrenimli öğretmenler, yüksek öğrenimli öğretmenlere göre daha olumlu algılamaktadırlar.
- Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sakalar (1987) “İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve İlkokul Öğretmenlerinin, İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri” adlı araştırması Eskişehir merkez ilkokullarında çalışan ilkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve sınıf öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular şöyle açıklanabilir:

- İlkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve sınıf öğretmenleri, okul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- İlkokul müdürleri, gösterdikleri liderlik davranışlarının çoğunlukla beklentilerine benzer liderlik davranışları sergilemektedirler.



- İlkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve sınıf öğretmenlerinin gözlemlerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmuştur.

Güler (1987) “Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları” adlı çalışması ile kız meslek lisesi müdürlerinin göstermekte oldukları liderlik davranışları ile gösterilmesinin gerektiğine inanılan ideal liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki ve farklılıkları belirlemek araştırmanın amacıdır. Araştırma Ankara il ve ilçelerindeki Kız Meslek Lisesi müdür ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin kendi görüşlerine göre, göstermekte oldukları liderlik davranışları ile okul yöneticisinde bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Kız Meslek Lisesi öğretmenlerinin, müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışları ile okul yöneticisinde bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.
- Okul müdürlerinin kendi görüşlerine göre gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul yöneticisinin gösterdikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.
- Okul yöneticisinde bulunması beklenen ideal liderlik davranışlarına ilişkin, müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
- Kız Meslek Lisesi müdürlerinin, okul yöneticisinde bulunması gereken ideal liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul yöneticisinde bulunması gereken liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.
- Kız Meslek Lisesi müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

Erkuş (1997) “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları” adlı çalışması ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranış biçimleri (yapıyı kurma ve anlayış

gösterme) açısından, kendilerini algılamaları ile I. ve II. kademe öğretmenlerinin müdürlerini algılamaları arasında farklılıkları belirlemek araştırmanın amacıdır. Araştırma evrenini, Ankara ili Keçiören ve Altındağ ilçelerindeki ilköğretim okullarının müdür ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının ortaya koyduğu sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre 17 ilköğretim okulu müdüründen 9'u kendilerini Yapıyı Kurma, 8'i ise kendilerini Anlayış Gösterme grubunda algılamaktadırlar.
- Kendilerini Yapıyı Kurma liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubundaki tüm I. ve II. kademe öğretmenlerin müdürlerinin algılarına katıldıkları belirlenmiştir.
- Kendilerini Anlayış Gösterme liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda ise I. kademe kadın öğretmen grubu dışındaki I. kademe erkek ve II. kademe kadın-erkek öğretmenlerin müdürlerinin algılarına katılmadıkları gözlenmiştir.
- I. ve II. kademe kadın öğretmenler arasında müdürlerinin Yapıyı Kurma boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından fark belirlenmemiştir.
- I. kademe ile II. kademe erkek öğretmenler arasında müdürlerin Yapıyı Kurma boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından fark belirlenmemiştir.
- I. kademe ile II. kademe kadın öğretmenler arasında müdürlerin Anlayış Gösterme boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından anlamlı bir fark belirlenmiştir.
- I. kademe ile II. kademe erkek öğretmenler açısından müdürlerinin Anlayış Gösterme Boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları arasında fark belirlenmemiştir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın gerçekleşmesinde **tarama modelinden** yararlanılmıştır. Geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelleri (Karasar,1998, s.77), olayların üzerinde durmak yerine, onların içinde buldukları koşulları, özellikleri ve aralarındaki ilişkiyi bulmaya çalışır (Kaptan, 1986, s.59 ). Bu model çerçevesinde, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik özellikleri; okul yöneticileri, sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri alınarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Okul yöneticileri, sınıf ve branş öğretmenlerinin; eğitim kurumundaki görevi, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı ve en son mezun olunan okul ile liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında farklılık gösterip göstermediği araştırma konusu edilmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 1999-2000 öğretim yılının II. döneminde Eskişehir il merkezinde bulunan 92 ilköğretim okulunda görev yapan 92 okul yöneticisi, 1121 sınıf öğretmeni, 808 branş öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni ile ilgili sayısal veriler "Araştırma Evrenine Giren ilköğretim Okulları" EK 1 de verilmiştir.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş ve tüm evren üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın evreni kolaylıkla ulaşılabilen ve çalışılabilecek bir evrendir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçme aracı, evrenin tümüne uygulanmış, ancak ölçme aracının tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır. Okul yöneticilerine, sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanan ölçme aracı ile değerlendirmeye alınan ölçme aracı ile ilgili bilgilere Çizelge 1'de yer verilmiştir.

Çizelge 1  
Uygulanan Ölçme Araçlarının Geri Dönüşü

Gruplar	Evrendeki Okul Yöneticisi ve Öğretmen		Yanıtlanan Anket		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket		Değerlendirmeye Alınan Anket	
	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %	Sayı n	Yüzde %
Okul Yöneticisi	92	100.0	85	92.3	36	39.1	49	53.2
Sınıf Öğretmeni	1121	100.0	690	61.5	349	31.1	341	30.4
Branş Öğretmeni	808	100.0	522	64.6	281	34.8	241	29.8
Toplam	2021		1297		666		631	

Çizelge 1'de görüldüğü gibi, araştırma evrenini oluşturan ilköğretim okul yöneticilerinin 85'i (yüzde 92.3) anketi yanıtlamıştır. 7 okul yöneticisi anketi yanıtlamamıştır. Ölçme aracının niteliğine uygun olarak doldurulmayan 36 (yüzde 39.1) anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketler toplam ölçme araçlarının 49'unu (yüzde 53.2) oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan sınıf öğretmenlerinin 690'ı (yüzde 61.5) anketi yanıtlamışlardır. 431 sınıf öğretmeni anketi yanıtlamamıştır. Ölçme aracının niteliğine uygun olarak doldurulmayan 349 (yüzde 31.1) anket değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Değerlendirmeye alınan anketler toplam anketlerin 341'ini (yüzde 30.4) oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan branş öğretmenlerinin 808'i (yüzde 64.6) anketi yanıtlamışlardır. 286 branş öğretmeni anketi yanıtlamamıştır. Ölçme aracının niteliğine uygun olarak doldurulmayan 281 (yüzde 34.8) anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketler toplam anketlerin 241'ini (yüzde 29.8) oluşturmaktadır.

Okul yöneticisi, sınıf ve branş öğretmenlerinin bir kısmının izinli-raporlu, bir kısmının da anketi doldurmak istememeleri nedeniyle yanıt alınamamıştır.

### 3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın temel verilerini, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri, sınıf ve branş öğretmenlerinden elde edilen görüşler oluşturmaktadır. Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan veriler, bu araştırma için özel olarak geliştirilmiş "Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Ölçme Anketi" (EK 2) aracılığı ile toplanmıştır.

#### 3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket, araştırmanın amacına dönük soruların yanıtlanması için gerekli bilgileri elde etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Anketin geliştirilmesinde öncelikle alanyazın taraması yapılmış, Sayın Doç. Dr. Şule ERÇETİN'in görüşlerinden yararlanılmıştır. Alanyazın taramasında benzer nitelikteki araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarına ulaşılmış ve incelenmiştir. Bu bilgiler ve benzeri veri toplama araçlarının bir dökümü yapılarak, okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerini almayı sağlayacak anketin bölümlerinin ve bölümlerde yer alması gereken uygun maddelerin oluşturulması hakkında çalışmalara

başlanmıştır. Alanyazın taramasına bağlı olarak oluşturulan anket, "Kişisel Bilgiler" ve "Liderlik Özellikleri" olmak üzere iki bölümden oluşması gerektiğine karar verilmiştir. Anketin birinci bölümünde ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla 3 soru maddesine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde liderlik özelliklerinin yer aldığı 44 soru maddesinden bir bölüm oluşturulmuştur. Soru maddelerinin oluşturulmasında Çelik (1999) ve Özden (1999)'in kitaplarından ve benzer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bu bölümde öğretimsel (1.,2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12. ve 13. maddeler), etik (14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21. ve 22. maddeler), vizyoner (23., 24., 25., 26., 27., 28. ve 29. maddeler), öğrenen (30., 32., 33., 34., 36., 37., 38. ve 39. maddeler) ve dönüşümcü (40., 41., 42., 43. ve 44. maddeler) liderlik ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu bölüm için de "hiçbir zaman", "nadiren", "çoğu zaman" ve "her zaman" şeklinde likert türü dördütlü derecelendirmeden yararlanılması benimsenmiştir. Böylece ikinci bölümün taslak biçimi tamamlanmıştır.

Hazırlanan taslak ankete okul yöneticilerini, sınıf ve branş öğretmenlerini bilgilendirmek için, araştırmanın adı, amacı, anket maddeleri yanıtlanırken kendilerinden bekleneni açıklayan bir yönerge eklenerek okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine hazır hale getirilmiştir.

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan taslak anket, iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde 3, ikinci bölümde 55 soru maddesine yer verilmiştir. Taslak anket, Yavuz Selim İlköğretim okulundaki okul yöneticisine, sınıf ve branş öğretmenlerine verilerek, anketteki soru maddelerinin anlaşılabilirliği konusunda düşünceleri alınmıştır. Okul yöneticisinden ve öğretmenlerden gelen görüşler doğrultusunda yeniden gözden geçirilen soru maddeleri daha sonra eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmandan gelen görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak, taslak anketin ikinci bölümünden 11 soru maddesinin çıkarılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. İki bölümden ve toplam 47 soru maddesinden oluşan anket uygulama için hazır hale getirilmiştir (EK 2).

### 3.3.2. Anketin Uygulanması

Araştırmada kullanılan anket, 1999-2000 öğretim yılı Haziran ayı içerisinde uygulanmıştır. Anketin uygulanması sırasında, okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin vereceği yanıtların içtenliğini ve anketin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, ankete ad-soyad ve çalıştıkları ilköğretim kurumunun adını yazmaları istenmemiştir. Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin onay belgesi (EK3) ile araştırmaya ilişkin anketlerin ilköğretim okul yöneticilerine, sınıf ve branş öğretmenlerine dağıtılması ve toplanması konusunda yardım alınmıştır. Daha önce, evren ve örneklem bölümünde de belirtildiği gibi geri dönüş oranı, okul yöneticilerine uygulanan anketlerin 85'i (yüzde 92.3), sınıf öğretmenlerine uygulanan anketlerin 690'ı (yüzde 61.5), branş öğretmenlerine uygulanan anketlerin 522'si (yüzde 64.6) olarak gerçekleşmiştir (Çizelge 1).

### 3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Anketi aracılığı ile toplanan verilerin çözümlenmesine geçilmeden önce, verilerin işlenmesiyle ilgili işlemler yapılmıştır. Bununla ilgili olarak, önce, ilköğretim okullarında doldurulan anket formları gerektiği biçimde doldurulup doldurulmadığı belirlenmiştir. Bu incelemelerde anketlerin yönergede belirtildiği şekilde, soruların tamamının yanıtlanıp yanıtlanmadığına ve kontrol sorularına aynı yanıtı verip vermemelerinin kontrolü yapılmıştır. Bu kontrolde, tam olarak doldurulmadığı saptanan 36 okul yöneticisi, 349 sınıf öğretmeni, 281 branş öğretmeninin anketinin değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Geri dönüşü sağlanan toplam 85 okul yöneticisinin anketinin 36'sı değerlendirme dışı bırakılarak eksiksiz olarak doldurulan 49 (yüzde 53.2) anket, 690 sınıf öğretmenin yanıtladığı anketin 349'u değerlendirme dışı bırakılarak eksiksiz olarak doldurulan 341 (yüzde 30.4) anket, 522 branş öğretmeninin yanıtladığı anketin 281'i değerlendirme dışı bırakılarak eksiksiz olarak doldurulan 241 (yüzde 29.8) anketten elde edilen verilerin işlenmesine karar verilmiştir.

281'i değerlendirme dışı bırakılarak eksiksiz olarak doldurulan 241 (yüzde 29.8) anketten elde edilen verilerin işlenmesine karar verilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin ölçme aracı soru maddelerine verdikleri yanıtlar, araştırmanın amacına yönelik soruların yanıtlanmasına olanak sağlayacak istatistiksel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın amacına yönelik birinci, ikinci ve üçüncü soru maddelerinin yanıtlanmasında frekans ve yüzde kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü soru maddesinin yanıtlanmasında iki veya daha fazla değişkene ilişkin örneklem verilerinin karşılaştırılmasında "Tek Yönlü Varyans Analizi" (ANOVA)'nden yararlanılmıştır. Uygulanan varyans analizi sonucunda F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu durumlarda farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD (Tukey's Honestly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS 9.05 for Windows" paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.



## 4. BULGULAR VE YORUM

### 4.1. Giriş

Bu bölümde, araştırmanın amacına dönük soruların çözümü için toplanılan verilerin çeşitli istatistiksel yöntemler ile çözümlenmesinde elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

### 4.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yapılan bu araştırmada yanıtı aranan ilk soru, okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin kişisel özelliklerinin neler olduğudur.

Çalışma evrenine giren ilköğretim okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin sayı ve yüzdeleri Çizelge 2'de gösterilmiştir.

#### Çizelge 2

#### Çalışma Evrenine Giren İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Sınıf Öğretmenlerinin ve Branş Öğretmenlerinin Sayılarının Dağılımı

Eğitim Kurumundaki Görev	sayı n	Yüzde %
Okul Yöneticisi	49	7.8
Sınıf Öğretmeni	341	54.0
Branş Öğretmeni	241	38.2
Toplam	631	100.0

Çizelge 2’de görüldüğü gibi çalışma evreninin 49’unu (yüzde 7.8) ilköğretim okul yöneticileri, 341’ini (yüzde 54.0) sınıf öğretmenleri ve 241’ini (yüzde 38.2) ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Çalışma evrenine giren ilköğretim okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara Çizelge 3’te yer verilmiştir.

Çizelge 3

Çalışma Evrenine Giren İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı

Özellik	sayı n	Yüzde %
<b>Yöneticilikteki Görev Yılı</b>		
5 yıl ve daha az	11	22.4
6-10 yıl	10	20.4
11-15 yıl	11	22.4
16-20 yıl	10	20.4
21-25 yıl	4	8.2
26-30 yıl	3	6.2
31 yıl ve üzeri	0	0.0
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100.0</b>
<b>Meslekteki Çalışma Yılı</b>		
5 yıl ve daha az	2	4.0
6-10 yıl	3	6.1
11-15 yıl	4	8.2
16-20 yıl	11	22.5
21-25 yıl	18	36.7
26-30 yıl	11	22.5
31 yıl ve üzeri	0	0.0
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100.0</b>
<b>Mezun Olunan Okul</b>		
Eğitim Enstitüsü	16	32.7
Eğitim Yüksekokulu	2	4.1
AÖF Eğt. Önlisans Prog.	11	22.4
AÖF İlkög. Öğr. Lisans Tam. Prog.	11	22.4
Eğit. Fak./Sınıf Öğr. Prog.	1	2.0
Eğit. Fak./Sınıf Öğr. Dışındaki Prog.	3	6.1
Diğer	5	10.3
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 3 incelendiğinde yöneticilikteki görev yılı 5 yıl ve daha az olan yöneticiler ile 11-15 yıl arası olan yöneticilerin yüzdesi 22.4'tür. Yöneticilikteki görev yılı 6-10 yıl ile 16-20 yıl arası olanların yüzdesi 20.4'tür. Yöneticilikteki görev yılı 21-25 yıl arası olanların yüzdesi 8.2'dir. Yöneticilik görev yılı 26-30 yıl arası olanların yüzdesi 6.2'dir. 31 yıl ve üzeri yöneticilik görevi yapan okul yöneticilerine rastlanmamıştır.

Okul yöneticilerinin meslekteki çalışma yılı 21-25 yıl arası olanların yüzdesi 36.7'dir. Meslekteki çalışma yılı 16-20 yıl ile 26-30 yıl arası olanların yüzdesi 22.5'tir. 11-15 yıl olanların yüzdesi 8.2'dir. Meslekteki çalışma yılı 6-10 yıl arası olanların yüzdesi 6.1'dir. Meslekteki çalışma yılı 5 yıl ve daha az olanların yüzdesi 4.0'dır. Meslekteki çalışma yılı 31 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine rastlanmamıştır. Sonuçlara göre okullarda yöneticilerin öğretmenlik meslek kıdemlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bazı kolaylıklar ve sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Kıdemi yüksek olan okul yöneticileri sorunları deneyimlerine göre çözümlenmek isteyebilir. Deneyim bazen yeni sorunların çözümünde yetersiz kalabilmekte ve bazı olumsuzluklar gündeme getirebilmektedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin yaklaşık yarısından fazlası ( yüzde 55.1) eğitim enstitüsü ve öğretmen okulu mezunudur. Öğretmenlik formasyonuna sahip yöneticilerin ilköğretim kurumlarında yönetici olmaları olumlu görülmektedir. Eğitim Enstitüsü ve öğretmen okulu mezunu olmaları eğitim ve öğretimin niteliğinin yükseltilmesinde olumlu bir etken olarak değerlendirilirken, değişim ve dönüşümde engelleyici bir etken olarak da değerlendirilebilir.

Sınıf öğretmenlerinin kişisel özellikleri Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4

## Çalışma Evrenine Giren Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı

Özellik	Sayı n	Yüzde %
<b>Meslekteki Çalışma Yılı</b>		
5 yıl ve daha az	42	12.3
6-10 yıl	49	14.4
11-15 yıl	67	19.6
16-20 yıl	54	15.8
21-25 yıl	8	2.3
26-30 yıl	110	32.3
31 yıl ve üzeri	11	3.3
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100.0</b>
<b>Mezun Olunan Okul</b>		
Eğitim Enstitüsü	57	16.7
Eğitim Yüksekokulu	60	17.6
AÖF Eğt. Önlisans Prog.	101	29.6
AÖF İlköğr. Öğrt. Lisans Tam. Prog.	33	9.7
Eğit. Fak./Sınıf Öğret. Prog.	22	6.5
Eğit. Fak./Sınıf Öğrt. Dışındaki Prog.	20	5.9
Diğer	48	14.0
<b>Toplam</b>	<b>341</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 4'te görüldüğü gibi meslekteki çalışma yılı 26-30 yıl arası olan sınıf öğretmenlerinin yüzdesi 32.3'tür. 11-15 yıl arası olanların yüzdesi 19.6'dır. Meslekteki çalışma yılı 16-20 yıl olanların yüzdesi 15.8'tir. 6-10 yıl arası olanların yüzdesi 14.4'tür. Meslekteki çalışma yılı 5 yıl ve daha az olanların yüzdesi 12.3'tür. 31 yıl ve üzeri olanların yüzdesi 3.3'tür. Meslekteki çalışma yılı 21-25 yıl arası olanların yüzdesi 2.3'tür. Sonuçlara göre okullarda sınıf öğretmenlerinin meslekte çalışma yıllarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma yılı yüksek olan sınıf öğretmenlerinin deneyimlerinden yararlanılabilir.

Sınıf öğretmenlerinin yüzde 29.6'sı AÖF eğitim önlisans programı mezunudur. Eğitim yüksekokulu mezunu öğretmenlerin yüzdesi 17.6'dır. Eğitim Enstitüsü mezunu olanların yüzdesi 16.7'dir. Diğer okullardan mezun olanların yüzdesi 14.0'dır. AÖF ilköğretim öğretmenliği lisans tamamlama programından mezun olanların yüzdesi 9.7'dir. Sınıf öğretmenliği programından mezun olanların yüzdesi 6.5'tir. Sınıf öğretmenliği programı dışından mezun olanların yüzdesi 5.9'dur. Sonuçlara göre sınıf

öğretmenlerinin çoğunluğunun öğretmenlik formasyonuna sahip olmaları eğitim-öğretim niteliğinin yükseltilmesinde olumlu bir etken olarak değerlendirilebilir.

Branş öğretmenlerinin kişisel özellikleri Çizelge 5'te gösterilmiştir.

**Çizelge 5**  
**Çalışma Evrenine Giren Branş Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri Bakımından Dağılımı**

Özellik	Sayı n	Yüzde %
<b>Meslekteki Çalışma Yılı</b>		
5 yıl ve daha az	34	14.1
6-10 yıl	39	16.2
11-15 yıl	29	12.0
16-20 yıl	95	39.5
21-25 yıl	6	2.5
26-30 yıl	36	14.9
31 yıl ve üzeri	2	0.8
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>
<b>Mezun Olunan Okul</b>		
Eğitim Enstitüsü	89	36.9
Eğitim Yüksekokulu	8	3.3
AÖF Eğit. Önlisans Prog.	16	6.6
AÖF İlköğrt. Öğrt. Lisans Tam. Prog.	24	10.0
Eğitim Fak./Sınıf Öğrt. Prog.	2	0.8
Eğitim Fak./Sınıf Öğrt. Dışındaki Prog.	71	29.5
Diğer	31	12.9
<b>Toplam</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 5'te görüldüğü gibi meslekteki çalışma yılı 16-20 yıl arası olan branş öğretmenlerinin yüzdesi 39.5'tir. 6-10 yıl arası olanların yüzdesi 16.2'dir. Meslekteki çalışma yılı 26-30 yıl arası olanların yüzdesi 14.9'dur. Meslekteki çalışma yılı 5 yıl ve daha az olanların yüzdesi 14.1'dir. 11-15 yıl arası olanların yüzdesi 12.0'dır. Meslekteki çalışma yılı 21-25 yıl arası olan öğretmenlerin yüzdesi 2.5'tir. Meslekteki çalışma yılı 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yüzdesi 0.8'dir. Sonuçlara göre branş öğretmenlerinin meslekteki çalışma yıllarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma yılı yüksek olan branş öğretmenlerinin deneyimlerinden yararlanılabilir.

Eğitim enstitüsü mezunu branş öğretmenlerinin yüzdesi 36.9'dur. Eğitim fakültesi sınıf öğretmenliği dışındaki programından mezun olan öğretmenlerin yüzdesi 29.5'tir. Branş

öğretmenlerinin çoğunluğunun kendi branşlarından mezun olmaları eğitim-öğretimin niteliğinin yükseltilmesinde olumlu etken olarak görülebilir.

#### **4. 3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kendi Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri**

Araştırmada yanıtı aranan ikinci soru, ilköğretim okul yöneticilerinin kendi liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin neler olduğudur.

Bunu belirlemek için ankette, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel, etik, vizyoner, öğrenen ve dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili sorulara verilen yanıtlar sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri Çizelge 6'da gösterilmiştir.

## Çizelge 6

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri  
(n=49)

Öğretimsel Liderlik Özellikleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Okulun misyonunu açıklarım.	2	4.1	1	2.0	19	38.8	27	55.1
2. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlarım.	0	0.0	0	0.0	23	46.9	26	53.1
3. Öğretim için gerekli kaynakları sağlarım.	0	0.0	0	0.0	21	42.9	28	57.1
4. Kendimi geliştirmeye ilgili etkinliklere katılırım.	0	0.0	2	4.1	18	36.7	29	59.2
5. Zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanırım.	0	0.0	1	2.0	20	40.8	28	57.1
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenlerin ve ilgili kişilerin görüşlerini alırım.	0	0.0	0	0.0	12	24.5	37	75.5
7. Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösteririm.	0	0.0	1	2.0	4	8.2	44	89.8
8. Öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklerim.	0	0.0	0	0.0	7	14.3	42	85.7
9. Okul personelini motive etme yeterliğine sahibim.	0	0.0	2	4.1	18	36.7	29	59.2
10. Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetlerim ve değerlendiririm.	0	0.0	4	8.2	21	42.9	24	49.0
11. Öğrendiğim bilgileri öğreten bir öğretmenim.	0	0.0	0	0.0	12	24.5	37	75.5
12. Sınıf içi öğretimle ilgili gözlem ve denetim yaparım.	1	2.0	8	16.3	21	42.9	19	38.8
13. Öğretmenlerin başarılarını artırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik ederim.	0	0.0	3	6.1	18	36.7	28	57

Çizelge 6'da görüldüğü gibi ilköğretim okul yöneticilerinin yüzde 89.8'nin okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterme, yüzde 85.7'sinin öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekleme, yüzde 75.5'nin okulla ilgili kararlarda öğretmenlerin ve ilgili kişilerin görüşlerini alma ve öğrendikleri bilgileri öğrenen bir öğretmen olma, yüzde 57.1'nin öğretim için kaynakları sağlama, zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanma ve öğretmenlerin başarılarını artırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik etme davranışlarını sergilediklerini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7

## İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

(n=49)

Etik Liderlik Özellikleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Mesleki sorumluluklarımı dürüstlük içinde yerine getiririm.	0	0.0	0	0.0	3	6.1	46	93.9
2. Öğretmenlere eşit ve adil davranırım.	0	0.0	0	0.0	3	6.1	46	93.9
3. Yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyarım.	0	0.0	1	2.0	10	20.4	38	77.6
4. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	0	0.0	0	0.0	1	2.0	48	98.0
5. Politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	1	2.0	0	0.0	1	2.0	47	95.9
6. Dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	1	2.0	0	0.0	1	2.0	47	95.9
7. Kararlarımda okulun çıkarlarını kendi çıkarlarıma tercih ederim.	1	2.0	0	0.0	2	4.1	46	93.9
8. Mesleki ahlâk kurallarına özen gösteririm.	0	0.0	0	0.0	3	6.1	46	93.9
9. Öğretmenlere ve öğrencilere ahlâki davranışlar yönünden model olurum.	0	0.0	1	2.0	7	14.3	41	83.7

Çizelge 7'de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerinin yüzde 83.7'sinin öğretmenlere ve öğrencilere ahlâki davranışlar yönünden model olma ve yüzde 77.6'sının yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyma davranışlarının dışında, mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirme, öğretmenlere eşit ve adil davranma, ekonomik, politik ve dini kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınma, kararlarında okulun çıkarlarını kendi çıkarlarına tercih etme ve mesleki ahlâk kurallarına özen gösterme davranışlarının yüzde doksanın üzerinde olması, ilköğretim okul yöneticilerinin olumlu davranışlar sergilediklerini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri Çizelge 8'de gösterilmiştir.



Çizelge 8

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri  
(n=49)

Vizyoner Liderlik Özellikleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Eğitim alanında meydana gelen değişimleri izlerim.	0	0.0	0	0.0	22	44.9	27	55.1
2. Okulun var olan durumu ile bulunması gereken durumu dengelerim.	0	0.0	0	0.0	25	51.0	24	49.0
3. Öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratırım.	0	0.0	5	10.2	18	36.7	26	53.1
4. Öğretmenlerin yeni düşüncelerini uygulamaları için güdülerim.	0	0.0	1	2.0	22	44.9	26	53.1
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için risk alırım.	0	0.0	3	6.1	25	51.0	21	42.9
6. Okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünürüm.	0	0.0	1	2.0	11	22.4	37	75.5
7. Öğretmenleri takım halinde harekete geçirmeyi amaçlarım.	0	0.0	0	0.0	16	32.7	33	67.3

Çizelge 8’de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerinin yüzde 75.5’i okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu düşünme, yüzde 67.3’ü öğretmenleri takım halinde harekete geçirmeyi amaçlama, yüzde 53.1’i öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratma ve yeni düşüncelerini güdüleme davranışlarını sergilediklerini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşleri Çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Görüşleri  
(n=49)

Öğrenen Liderler Özellikleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sürekli olarak kendimi geliştiririm.	0	0.0	4	8.2	23	46.9	22	44.9
2. Öğrendiğim yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşıyorum.	0	0.0	0	0.0	10	20.4	39	79.6
3. Öğrenci başarısının artırılması için çalışıyorum.	0	0.0	0	0.0	6	12.2	43	87.8
4. Değişim ve değişimin getirdiği yeni bilgileri öğrenmek için kendimi motive ederim.	0	0.0	2	4.1	21	42.9	26	53.1
5. Eğitimle ilgili yayınları takip ederim.	0	0.0	7	14.3	24	49.0	18	36.7
6. Eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar ederim.	0	0.0	1	2.0	13	26.5	35	71.4
7. Öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanırım.	0	0.0	1	2.0	10	20.4	38	77.6
8. İletişim becerim oldukça iyidir.	1	2.0	1	2.0	24	49.0	23	46.9

Çizelge 9'da görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerinin yüzde 87.8'i öğrenci başarısının artırılması için çalışma, yüzde 79.6'sı öğrendikleri yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşma, yüzde 77.6'sı öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanma, yüzde 71.4'ü eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etme, yüzde 36.7'si eğitimle ilgili yayınları takip etme ve yüzde 46.9'u iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğu yönünde davranış gösterdiklerini belirtmektedirler.

İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge10

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

(n=49)

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Okulun sosyal çevresindeki değişimleri izler, okulun değişim gereksinimine yanıt veririm.	0	0.0	0	0.0	26	53.1	23	46.9
2. Öğretmenlerin değişim doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlarım.	0	0.0	1	2.0	20	40.8	28	57.1
3. Öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağlarım.	0	0.0	0	0.0	22	44.9	27	55.1
4. Öğretmenlere ideal davranış modeli oluştururum.	0	0.0	2	4.1	14	28.6	33	67.3
5. Okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalışırım.	0	0.0	1	2.0	16	32.7	32	65.3

Çizelge 10'da görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerinin yüzde 67.3'ünün öğretmenlere ideal davranış modeli oluşturma, yüzde 65.3'ünün okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalışma davranışlarını sergilediklerini belirtmektedirler. Üstündağ (1975) ve Güler'in (1987) araştırmalarında, okul yöneticilerinin kendi görüşleri ile gerekliliğine inandıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç ile araştırma sonuçları arasında tutarlılık olduğu gözlenmektedir.

#### 4.4. Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Okullarındaki Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan üçüncü soru maddesi, sınıf ve branş öğretmenlerinin; okullarındaki yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin neler olduğudur. Sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarındaki yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri sayı ve yüzdelerle gösterilmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine Çizelge 11'de yer verilmiştir.

Çizelge 11

Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Öğretimsel Liderlik Özellikleri	Sınıf Öğretmeni								Branş Öğretmeni							
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Okulun misyonunu açıklar.	6	1.8	30	8.8	134	39.3	171	50.1	10	4.1	32	13.3	96	39.8	103	42.7
2. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlar.	0	0.0	21	6.2	132	38.7	188	55.1	6	2.5	24	10.0	92	38.2	119	49.4
3. Öğretim için gerekli kaynakları sağlar.	1	0.3	22	6.5	119	34.9	199	58.4	6	2.5	22	9.1	91	37.8	122	50.6
4. Kendini geliştirmeyle ilgili etkinliklere katılır.	2	0.6	20	5.9	105	30.8	214	62.8	7	2.9	29	12.0	75	31.1	130	53.9
5. Zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanır.	2	0.6	23	6.7	118	34.6	198	58.1	7	2.9	20	8.3	93	38.6	121	50.2
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenlerin ve ilgili kişilerin görüşlerini alır.	6	1.8	30	8.8	109	32.0	196	57.5	12	5.0	26	10.8	83	34.4	120	49.8
7. Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterir.	2	0.6	22	6.5	83	24.3	234	68.6	9	3.7	14	5.8	68	28.2	150	62.2
8. Öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekler.	6	1.8	26	7.6	97	28.4	212	62.2	12	5.0	21	8.7	76	31.5	132	54.8
9. Okul personelini motive etme yeterliğine sahiptir.	8	2.3	41	12.0	98	28.7	194	56.9	18	7.5	34	14.1	81	33.6	108	44.8
10. Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	3	0.9	27	7.9	112	32.8	199	58.4	7	2.9	20	8.3	82	34.0	132	54.8
11. Öğrendiği bilgileri öğretene bir öğretmendir.	3	0.9	30	8.8	116	34.0	192	56.3	11	4.6	29	12.0	73	30.3	128	53.1
12. Sınıf içi öğretimle ilgili gözlem ve denetim yapar.	5	1.5	38	11.1	140	41.1	158	46.3	10	4.1	39	16.2	86	35.7	106	44.0
13. Öğretmenlerin başarılarını artırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik eder.	5	1.5	43	12.6	113	33.1	180	52.8	13	5.4	32	13.3	84	34.9	112	46.5

Çizelge 11’de görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin yüzde 68.6’sı okullarındaki yöneticilerinin öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterdiklerini, yüzde 62.8’i okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye ilgili etkinliklere katıldıklarını, yüzde 62.2’si kendilerinin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklediklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 11’de görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin yüzde 62.2’si okullarındaki yöneticilerinin öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterdiklerini, yüzde 54.8’i öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklediklerini ve eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine Çizelge 12’de yer verilmiştir.

Çizelge 12

## Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine Görüşleri

Etik Liderlik Özellikleri	Sınıf Öğretmeni								Branş Öğretmeni							
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirir.	2	0.6	18	5.3	88	25.8	233	68.3	10	4.1	12	5.0	62	25.7	157	65.1
2. Öğretmenlere eşit ve adil davranır.	5	1.5	34	10.0	84	24.6	218	63.9	19	7.9	25	10.4	55	22.8	142	58.9
3. Yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyar.	1	0.3	9	2.6	59	17.3	272	79.8	4	.7	11	4.6	55	22.8	171	71.0
4. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	8	2.3	10	2.9	53	15.5	270	79.2	8	3.3	14	5.8	41	17.0	178	73.9
5. Politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	8	2.3	11	3.2	62	18.2	260	76.2	4	1.7	20	8.3	43	17.8	174	72.2
6. Dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	9	2.6	9	2.6	51	15.0	272	79.8	4	1.7	197	7.9	39	16.2	179	74.3
7. Kararlarında okulun çıkarlarını kendi çıkarlarına tercih eder.	13	3.8	15	4.4	61	17.9	252	73.9	15	6.2	14	5.8	43	17.8	169	70.1
8. Mesleki ahlâk kurallarına özen gösterir.	3	0.9	10	2.9	61	17.9	267	78.3	7	2.9	10	4.1	54	22.4	170	70.5
9. Öğretmen ve öğrencilere ahlâki davranışlardan yönünden model olur.	3	0.9	16	4.7	87	25.5	235	68.9	6	2.5	17	7.1	74	30.7	144	59.8

Çizelge 12’de görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin yüzde 79.8’i okullarındaki yöneticilerinin yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uydıklarını, dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 79.2’si ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 78.3’ü mesleki ahlâk kurallarına özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 12’de görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin yüzde 74.3’ü okullarındaki yöneticilerinin dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlarından kaçındıklarını, yüzde 73.9’u ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 72.2’si politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını belirtmişlerdir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine Çizelge 13’te yer verilmiştir.

Çizelge 13

Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Vizyoner Liderlik Özellikleri	Sınıf Öğretmeni								Branş Öğretmeni							
	Hiç Bir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		Hiç Bir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Eğitim alanında meydana gelen değişimleri izler.	2	0.6	18	5.3	90	26.4	231	67.7	5	2.1	19	7.9	79	32.8	138	57.3
2. Okulun var olan durumu ile bulunması gereken durumu dengeler.	1	0.3	20	5.9	129	37.8	191	56.0	7	2.9	19	7.9	94	39.0	121	50.2
3. Öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratır.	9	2.6	34	10.0	117	34.3	181	53.1	14	5.8	28	11.6	87	36.1	112	46.5
4. Öğretmenlerin yeni düşüncelerini uygulamaları için motive eder.	7	2.1	37	10.9	120	35.2	177	51.9	17	7.1	27	11.2	83	34.4	114	47.3
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için risk almaya isteklidir.	9	2.6	36	10.6	140	41.1	156	45.7	15	6.2	33	13.7	82	34.0	111	46.1
6. Okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	5	1.5	22	6.5	100	29.3	214	62.8	12	5.0	16	6.6	76	31.5	137	56.8
7. Okulun öğretmenlerini takım halinde harekete geçirmeyi amaçlar.	6	1.8	28	8.2	104	30.5	203	59.5	13	5.4	26	10.8	70	29.0	132	54.8



Çizelge 13'te görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin yüzde 67.7'si okullarındaki yöneticilerinin eğitim alanında meydana gelen değişimleri izlediklerini, yüzde 62.8'i okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşündüklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 13'te görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin yüzde 57.3'ü okullarındaki yöneticilerinin eğitim alanında meydana gelen değişimleri izlediklerini, yüzde 56.8'i okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşündüklerini belirtmişlerdir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşlerine Çizelge 14'te yer verilmiştir.

Çizelge 14

Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Öğrenen Liderler Özellikleri	Sınıf Öğretmeni								Branş Öğretmeni							
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sürekli olarak kendini geliştirir.	5	1.5	28	8.2	95	27.9	213	62.5	9	3.7	36	14.9	74	30.7	122	50.6
2. Öğrendiği yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşır.	2	0.6	32	9.4	101	29.6	206	60.4	11	4.6	22	9.1	73	30.3	135	56.0
3. Öğrenci başarısının artırılması için çalışır.	3	0.9	17	5.0	90	26.4	231	67.7	6	2.5	15	6.2	70	29.0	150	62.2
4. Değişim ve değişimin getirdiği yeni bilgileri öğrenmek için kendini motive eder.	2	0.6	28	8.2	124	36.4	187	54.8	10	4.1	20	8.3	86	35.7	125	51.9
5. Eğitimle ilgili yayınları takip eder.	4	1.2	21	6.2	107	31.4	209	61.3	8	3.3	24	10.0	78	32.4	131	54.4
6. Eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenlerini haberdar eder.	2	0.6	19	5.6	99	29.0	22	64.8	9	3.7	21	8.7	56	23.2	155	64.3
7. Öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanır.	3	0.9	19	5.6	101	29.6	218	63.9	13	5.4	14	5.8	55	22.8	159	66.0
8. İletişim becerisi oldukça iyidir.	7	2.1	34	10.0	96	28.2	204	59.8	13	5.4	25	10.4	68	28.2	135	56.0

Çizelge 14'te görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin yüzde 67.7'si okul yöneticilerinin öğrenci başarısının artırılması için çalıştıklarını, yüzde 64.8'i eğitimle ilgili gelişmelerden kendilerini haberdar ettiklerini, yüzde 63.9'u öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 14'te görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin yüzde 66.0'ı okullarındaki yöneticilerinin öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inandıklarını, yüzde 64.3'ü eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenlerini haberdar ettiklerini, yüzde 56.0'ı öğrendiği yeni bilgileri öğretmenlerle paylaştığını ve iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine Çizelge 15'te yer verilmiştir.

Çizelge 15

Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	Sınıf Öğretmeni								Branş Öğretmeni							
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Okulun sosyal çevresindeki değişmelerini izleyerek, okulun değişim gereksinimine yanıt verir.	3	0.9	30	8.8	126	37.0	182	53.4	11	4.6	21	8.7	80	33.2	129	53.5
2. Öğretmenlerin değişim doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlar.	4	1.2	27	7.9	119	34.9	191	56.0	11	4.6	27	11.2	72	29.9	131	54.4
3. Öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağlar.	2	0.6	26	7.6	117	34.3	196	<b>57.5</b>	11	4.6	19	7.9	75	31.1	136	<b>56.4</b>
4. Öğretmenlere ideal davranış modeli oluşturur.	9	2.6	33	9.7	104	30.5	195	<b>57.2</b>	14	5.8	29	12.0	71	29.5	127	52.7
5. Okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalışır.	4	1.2	20	5.9	98	28.7	219	<b>64.2</b>	10	4.1	24	10.0	69	28.6	138	<b>57.3</b>

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin yüzde 64.2'si okullarındaki yöneticilerinin okulun çevredeki değişmelere uyum sağlamasına çalıştıklarını, yüzde 57.5'i öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağladıklarını, yüzde 57.2'si kendilerine ideal davranış modeli oluşturduklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin yüzde 57.3'ü okullarındaki yöneticilerinin okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalıştıklarını, yüzde 56.4'ü öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağladıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.5. Okul Yöneticileri, Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmada yanıtı aranan dördüncü soru maddesi, okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığıdır.

##### **4.5.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen puan toplamalarının aritmetik ortalamaları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara Çizelge 16' da yer verilmiştir.

Çizelge 16

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gruplar	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (ss)
Yönetici	49	3.58	0.27
Sınıf Öğretmeni	341	3.47	0.56
Branş Öğretmeni	241	3.31	0.68

Çizelge 16'da yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında yöneticilerin 3.58, sınıf öğretmenlerinin 3.47, branş öğretmenlerinin 3.31'dir. Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17

Okul yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri Düzeyi (F)	Anlamlılık (P)
Gruplar arası	4.66	2	2.33	6.63	p<.05
Gruplar içi	220.46	628	0.35		(anlamlı)
Toplam	225.12	630			

Çizelge 17'de görüldüğü gibi yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili puan ortalamaları arasında uygulanan puan ortalamaları arasında tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri 6.63'tür. Bu değer .05 düzeyinde anlamlıdır. Bu farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 18'de görülmektedir.

Çizelge 18

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni
Yönetici	0.410	0.011 * p<.05
Sınıf Öğretmeni	—	0.007 * p<.05

Çizelge 18’de görüldüğü gibi, okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında okul yöneticilerin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğretmenlik deneyimine sahip oldukları ve eğitim-öğretim sürecini denetleyip değerlendirdikleri, daha yakın mesleki ilişkilerde buldukları, kendi meslektaşları gibi görmeleri, okul yöneticilerinin tüm branşlarla ilgili yeteri derecede bilgiye sahip olamamaları, ders programlarının hazırlanmasında yönetimle sorun yaşamaları düşünülebilir. Sakalar (1987) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim müdürleri, müdür yardımcıları ve sınıf öğretmenlerinin gözlemlerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuç ile diğer araştırma sonuçları arasında tutarlılık olduğu gözlenmektedir.

#### 4.5.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen puan toplamlarının aritmetik ortalamaları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara Çizelge 19’da yer verilmiştir.

Çizelge 19

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gruplar	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (ss)
Yönetici	49	3.90	0.19
Sınıf Öğretmeni	341	3.67	0.49
Branş Öğretmeni	241	3.55	0.64

Çizelge 19'da yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin 3.90, sınıf öğretmenlerinin 3.67, branş öğretmenlerinin 3.55'tir. Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20

Okul yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar arası	5.60	2	2.80	9.66	p<.05
Grup içi	181.84	628	0.29		(anlamlı)
Toplam	187.44	630			

Çizelge 20'de görüldüğü gibi yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili puan ortalamaları arasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri 9.66'dır.



Bu değer, F tablosunda .05 anlamlılık düzeyindeki değerden daha büyüktür. Bu farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklılardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 21’de görölmektedir.

Çizelge 21

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni
Yönetici	0.012 * p<.05	0.000 * p<.05
Sınıf Öğretmeni	–	0.025 * p<.05

Çizelge 21’de görüldüğü gibi, okul yöneticisi ve sınıf öğretmenleri arasında okul yöneticilerin lehine bir fark olduğu görölmektedir. Okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında da okul yöneticilerinin lehine bir fark olduğu görölmektedir. Okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark olduğu görölmektedir. Okul yöneticilerinin yönetmeliklere çok sıkı bağlılık göstererek esnek davranmamaları böyle bir sonucun çıkmasında etkili olabilir. Güler (1987) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticisinde bulunması gereken ideal liderlik davranışlarına ilişkin, müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu sonuç ile diğer araştırma sonuçları arasında tutarlılık olduğu gözlenmektedir.

#### 4.5.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen puan toplamalarının aritmetik ortalamaları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara Çizelge 22’de yer verilmiştir.

Çizelge 22

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gruplar	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (ss)
Yönetici	49	3.54	0.38
Sınıf Öğretmeni	341	3.46	0.59
Branş Öğretmeni	241	3.31	0.73

Çizelge 22’de yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin 3.54, sınıf öğretmenlerinin 3.46, branş öğretmenlerinin 3.31’dir. Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 23’te verilmiştir.

Çizelge 23

Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar arası	3.58	2	1.79	4.39	p<.05
Grup içi	255.87	628	0.41		(anlamlı)
Toplam	259.45	630			

Çizelge 23’te görüldüğü gibi yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili puan ortalamaları

arasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri 4.39'dur. Bu değer, .05 düzeyinde anlamlıdır. Bu farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 24'te görülmektedir.

Çizelge 24

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliğine İlişkin Tukey HSD Testi

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni
Yönetici	0.665	0.068
Sınıf Öğretmeni	-	0.028 * p<.05

Çizelge 24'te görüldüğü gibi, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında okul yöneticilerinin eğitim-öğretimdeki gelişmelere açık olmamaları düşünülebilir.

#### 4.5.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen puan toplamalarının aritmetik ortalamaları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara Çizelge 25'te yer verilmiştir.

Çizelge 25

Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gruplar	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (ss)
Yönetici	49	3.58	0.38
Sınıf Öğretmeni	341	3.53	0.58
Branş Öğretmeni	241	3.40	0.73

Çizelge 25'te yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin 3.58, sınıf öğretmenlerinin 3.53, branş öğretmenlerinin 3.40'tır. Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Çizelge 26'da yer verilmiştir.

Çizelge 26

Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar arası	2.60	2	1.30	3.32	p<.05
Grup içi	246.34	628	0.39		(anlamlı)
Toplam	248.94	630			

Çizelge 26'da görüldüğü gibi yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili puan ortalamaları arasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri 3.32'dir. Bu değer, .05 düzeyinde anlamlıdır. Bu farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 27'de görülmektedir.

Çizelge 27

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenen Liderler Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni
Yönetici	0.598	0.78
Sınıf Öğretmeni	-	0.020 * p<.05

Çizelge 27'de görüldüğü gibi, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul yöneticileriyle daha yakın mesleki ve informal ilişkiler içinde olmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Branş öğretmenlerine branşları konularında yöneticilerin yardımcı olamamaları, branş öğretmenlerinin okul yöneticilerini öğrenen lider olarak görmemeleri şeklinde değerlendirmelere aracılık etmiş olabilir.

#### 4.5.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen puan toplamalarının aritmetik ortalamaları bakımından karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara Çizelge 28'te yer verilmiştir.

Çizelge 28

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gruplar	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama (x)	Standart Sapma (ss)
Yönetici	49	3.57	0.39
Sınıf Öğretmeni	341	3.47	0.63
Branş Öğretmeni	241	3.35	0.78

Çizelge 28’de yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları bakıldığında; yöneticilerin 3.57, sınıf öğretmenlerinin 3.47, branş öğretmenlerinin 3.35’tir. Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 29’da verilmiştir.

Çizelge 29

Okul Yöneticilerinin, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanlarının Tek Yönlü Varyans

Çözümlemesi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar arası	2.87	2	1.43	3.13	p<.05
Grup içi	287.17	628	0.46		(anlamlı)
Toplam	290.04	630			

Çizelge 29’da görüldüğü gibi yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile ilgili puan ortalamaları arasında uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değeri 3.13’tür. Bu değer, .05 düzeyinde anlamlıdır. Bu farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 30’da görülmektedir.

Çizelge 30

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tukey HSD Testi

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni
Yönetici	0.351	0.045* p<.05
Sınıf Öğretmeni	–	0.041* p<.05

Çizelge 30'da görüldüğü gibi, okul yöneticisi ve branş öğretmeni arasında okul yöneticisi lehine bir fark olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin daha olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin bir sınıfa girmeleri, branş öğretmenlerinin farklı sınıflara girmelerinden öğrencileri çok yönlü tanımaları olanaklı olamamaktadır. Bu nedenle okul yönetimiyle sorun yaşanmakta ve okulla bütünleşme sağlanamamaktadır. Branş öğretmenleri öğrencileri tüm yönüyle gözleyemediklerinden dolayı öğrenciler hakkında okul yönetimine yardımcı olamamaları, böyle bir sonucun çıkmasında etkili olabilir. Üstündağ (1975) tarafından yapılan araştırmada, Ticaret Lisesi Müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin kendi görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç ile diğer araştırma sonuçları arasında tutarlılık olduğu gözlenmektedir.

## 5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve sorunun çözümlüne yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5. 1. Özet

Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişmeler, okulda çalışan özellikle de eğitici personelin de düşünüş ve davranışlarında değişmeleri zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticisi, temel misyonu bilgiyi üretmek ve yaymak olan okulu iyi yönetmek zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenden daha fazla öğrenmeye eğilimli olmalıdır. Çünkü geleceğin okul liderliği, bilgi ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderlik olacaktır. Son yıllarda okul yönetimi ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleri konuşmaya başlanmıştır.

Bu araştırma, Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirleyip değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma 1999-2000 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki 92 ilköğretim okulunda gerçekteştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekteştirilmesinde tarama niteliğinde bir model kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, ilköğretim okullarında sınıf öğretmenleri, branş öğretmenleri ve okul yöneticilerine "Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Anketi" uygulanarak elde edilen bilgilere dayalı olarak betimlenmeye çalışılmıştır.

İlköğretim okullarındaki sınıf, branş ve okul yöneticilerinin ölçme aracındaki soru maddelerine verdikleri yanıtlar araştırmanın amacına yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmelerde istatistiksel teknik olarak frekans, yüzde, tek yönlü



varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmesi, SPSS 9.05 for Windows ( Statistical Package for the Social Sciences) kullanılarak yapılmıştır.

## 5.2. Sonuç

Araştırmada ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Çalışma evrenine giren okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin eğitim kurumundaki görev dağılımında yarıdan fazlasını sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.
- İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin çoğunluğunun yöneticilik görevindeki çalışma süreleri 5 yıl ve daha az ile 16-20 yıl arasında değişmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlik meslek kıdemlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yarıdan fazlası eğitim enstitüsü ve öğretmen okulu mezunudur.
- İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdemi 26-30 yıl olanların yüzdesi 32.3'tür. Sınıf öğretmenlerinin meslek kıdemlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu sınıf öğretmeni yetiştiren okullardan mezundur. Sınıf öğretmenliği programı dışından mezun olanların yüzdesi 5.9'dur.
- İlköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin meslekteki kıdemlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 16-20 yıl olanların yüzdesi 39.5'tir. Branş öğretmenlerinin yüzde 36.9'u eğitim enstitüsü mezunudur.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 89.8'inin okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterme, yüzde 85.7'sinin

öğretmenlerinin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekleme davranışlarını sergilemişlerdir.

- İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 83'7'sinin öğretmenlere ve öğrencilere ahlâki davranışlar yönünden model olma ve yüzde 77.6'sının yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyma davranışları dışında, mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirme, öğretmenlere eşit ve adil davranma, ekonomik, politik ve dini kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınma, kararlarında okulun çıkarlarında kendi çıkarlarına tercih etme ve mesleki ahlâk kurallarına özen gösterme davranışlarının yüzde doksanın üstünde olması, ilköğretim okul yöneticilerinin olumlu davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 75.5'i okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu düşünme, yüzde 67.3'ü öğretmenleri takım halinde harekete geçirmeyi amaçlama, yüzde 53.1'i öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratma ve yeni düşüncelerini güdüleme davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin yüzde 87.8'i öğrenci başarısının artırılması için çalışma, yüzde 79.6'sı öğrendikleri yeni bilgileri öğretmenlerle paylaşma, yüzde 77.6'sı öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanma, yüzde 71.4'ü eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenleri haberdar etme, yüzde 36.7'si eğitimle ilgili yayınları takip etme ve yüzde 46.9'u iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğu yönünde davranış gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yüzde 67.3'ü öğretmenlere ideal davranış modeli oluşturma, yüzde 65.3'ü okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlama davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin yüzde 68.6'sının, okul yöneticilerinin öğretimin geliştirilmesi için

çaba gösterdiklerini, yüzde 62.8'i okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye ilgili etkinliklere katıldıklarını, yüzde 62.2'sinin de kendilerinin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklediklerini belirtmişlerdir.

- İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin; branş öğretmenlerinin yüzde 62.2'si okul yöneticilerinin öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterdiklerini, yüzde 54.8'i okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklediklerini ve eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirdiklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin yüzde 79.8'i okul yöneticilerinin yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyduklarını, dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 79.2'si okul yöneticilerinin ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 78.3'ü okul yöneticilerinin mesleki ahlâk kurallarına özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin; branş öğretmenlerinin yüzde 74.3'ü okul yöneticilerinin dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı kaçındıklarını, yüzde 73.9'u okul yöneticilerinin ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını, yüzde 72.2'si okul yöneticilerinin politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçındıklarını belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin yüzde 67.7'si okul yöneticilerinin eğitim alanında meydana gelen değişimleri izlediklerini, yüzde 62.8'i okul yöneticilerinin okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşündüklerini belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin; branş öğretmenlerinin yüzde 57.3'ü okul yöneticilerinin eğitim alanında meydana gelen

değişmeleri izlediklerini, yüzde 56.8'i okul yöneticilerinin okulun şimdiki durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşündüklerini belirtmişlerdir.

- İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin yüzde 67.7'si okul yöneticilerinin öğrenci başarısının artırılması için çalıştıklarını, yüzde 64.8'i okul yöneticilerinin eğitimle ilgili gelişmelerden kendilerini haberdar ettiklerini, yüzde 63.9'u okul yöneticilerinin öğrenmenin takım halinde gerçekleştirdiklerine inandıklarını belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin; branş öğretmenlerinin yüzde 66.0'ı okul yöneticilerinin öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inandıklarını, yüzde 64.3'ü okul yöneticilerinin eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenlerini haberdar ettiklerini, yüzde 56.0'ı okul yöneticilerinin öğrendiği yeni bilgileri öğretmenlerle paylaştıklarını ve iletişim becerilerinin oldukça iyi olduğunu belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin; sınıf öğretmenlerinin yüzde 64.2'si okul yöneticilerinin okulun, çevredeki değişmelere uyum sağlamasına çalıştıklarını, yüzde 57.5'i okul yöneticilerinin öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağladıklarını, yüzde 57.2'si okul yöneticilerinin kendilerine ideal davranış modeli oluşturduklarını belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin; branş öğretmenlerinin yüzde 57.3'ü okul yöneticilerinin okulun çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalıştıklarını, yüzde 56.4'ü okul yöneticilerinin öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağladıklarını belirtmişlerdir.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve branş öğretmeni arasında okul yöneticisinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark vardır.

- İlköğretim okul yöneticisinin etik liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve sınıf öğretmenleri arasında okul yöneticilerinin lehine, okul yöneticisi ve branş öğretmenleri arasında okul yöneticilerinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark vardır.
- İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark vardır.
- İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenen liderler özelliklerine ilişkin, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark vardır.
- İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin, okul yöneticisi ve branş öğretmeni arasında okul yöneticisinin lehine, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmeni lehine bir fark vardır.

### 5.3. Öneriler

Bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Yapılacak yeni çalışmalarda ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine bakılarak, kadın-erkek okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak ve bu görüşlerin arasındaki farklılıklar saptanabilir.
2. Okul yöneticileri, bir liderde aranan özellikler açısından kendilerini değerlendirmeli; örgüt ve çevre öğelerinin lideri olarak benimsenmelerini kolaylaştırmak amacıyla var olan potansiyellerini aranan özellikler oranında geliştirmelidirler.
3. Okul yöneticileri hizmet öncesinde ve hizmet içinde aranan liderlik özelliklerini geliştirecek biçimde bilinçlendirilip yetiştirilmelidir.
4. Okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasında liderlik özellikleri dikkate alınarak düzenlemelere gidilmelidir.
5. Okul yöneticileri okulda çalışan personele her yönden model olmalıdır.
6. Okul yöneticileri eğitimle ilgili yayınları takip etmelidir.
7. Okulun sosyal çevresindeki değişimleri izlemeli, okulun değişim gereksinimine yanıt vermelidir.

**EKLER**

EK	Sayfa
1. ARAŞTIRMA EVRENİNE GİREN İLKÖĞRETİM OKULLARI.....	69
2. İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ANKETİ .....	72
3 İZİN ONAY BELGESİ.....	82

**EK 1****ARAŞTIRMA EVRENİNE GİREN İLKÖĞRETİM OKULLARI**

1. Adalet İlköğretim Okulu
2. A. Menderes İlköğretim Okulu
3. Ahmet Olcay İlköğretim Okulu
4. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu
5. A. Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
6. Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
7. Anadolu İlköğretim Okulu
8. Ata İlköğretim Okulu
9. Atatürk İlköğretim Okulu
10. Av. M. B. Erman İlköğretim Okulu
11. Aziz Bolel İlköğretim Okulu
12. Barboros İlköğretim Okulu
13. Battalgazi İlköğretim Okulu
14. Cahit Kural İlköğretim Okulu
15. Cengiz Topel İlköğretim Okulu
16. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
17. Çamlıca Tic. Od. İlköğretim Okulu
18. Dr. Halil Akkurt İlköğretim Okulu
19. Dr. M. Çamkuru İlköğretim Okulu
20. Dumlupınar İlköğretim Okulu
21. Edebali İlköğretim Okulu
22. İ. H.İ.B.M. İlköğretim Okulu
23. Erdal Abacı İlköğretim Okulu
24. Erenköy İlköğretim Okulu
25. Ertuğrulgazi İlköğretim Okulu
26. Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu
27. Gazi İlköğretim Okulu
28. Halil Yasin İlköğretim Okulu
29. Havacılar İlköğretim Okulu
30. Huzur İlköğretim Okulu



## EK 1 - devam

31. Hürriyet İlköğretim Okulu
32. İbrahim Karaoğlan İlköğretim Okulu
33. İki Eylül İlköğretim Okulu
34. İsme Paşa İlköğretim Okulu
35. İstiklal İlköğretim Okulu
36. Kardeşler İlköğretim Okulu
37. K. Karabekir İlköğretim Okulu
38. Kıbrıs İlköğretim Okulu
39. Kılıçarslan İlköğretim Okulu
40. Korg. Lütfü Akdemir İlköğretim Okulu
41. Kurtuluş İlköğretim Okulu
42. Kutipoğlu İlköğretim Okulu
43. Malhatun İlköğretim Okulu
44. M. F. Çakmak İlköğretim Okulu
45. M. Akif İlköğretim Okulu
46. M. Ali Yasin İlköğretim Okulu
47. Mehmetçik İlköğretim Okulu
48. Mehmet Gedik İlköğretim Okulu
49. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu
50. Milli Zafer İlköğretim Okulu
51. Mimar Sinan İlköğretim Okulu
52. Mithat Paşa İlköğretim Okulu
53. Mualla Zeyrek İlköğretim Okulu
54. Murat Atılğan İlköğretim Okulu
55. Mustafa Kemal İlköğretim Okulu
56. Namık Kemal İlköğretim Okulu
57. Nasrettin Hoca İlköğretim Okulu
58. Necatibey İlköğretim Okulu
59. 19 Mayıs İlköğretim Okulu
60. Org. Halil Sözer İlköğretim Okulu
61. Orhangazi İlköğretim Okulu

## EK 1 - devam

62. Osmangazi İlköğreti Okulu
63. Özel İdare İlköğretim Okulu
64. Plt. Bnb. Ali Tekin İlköğretim Okulu
65. Porsuk İlköğretim Okulu
66. Reşat Benli İlköğretim Okulu
67. Sakarya İlköğretim Okulu
68. Sami Sipahi İlköğretim Okulu
69. Sazova İlköğretim Okulu
70. Sinan Alağaç İlköğretim Okulu
71. Sultandere İlköğretim Okulu
72. S. Havva Kamışlı İlköğretim Okulu
73. Şht. Teğm. S. Alkan İlköğretim Okulu
74. Şeker İlköğretim Okulu
75. Şirintepe İlköğretim Okulu
76. TEI. Alparslan İlköğretim Okulu
77. Ticaret Borsası İlköğretim Okulu
78. Tunalı İlköğretim Okulu
79. Turan İlköğretim Okulu
80. Ülkü İlköğretim Okulu
81. Vali B. Güney İlköğretim Okulu
82. Vali M. Raif Güney İlköğretim Okulu
83. Yrb. M. Y. Gülle İlköğretim Okulu
84. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
85. Yenikent İlköğretim Okulu
86. 75. Yıl Özel İdare İlköğretim Okulu
87. 24 Kasım İlköğretim Okulu
88. 23 Nisan İlköğretim Okulu
89. Yunus Emre İlköğretim Okulu
90. 100. Yıl İlköğretim Okulu
91. Ziya Gökalp İlköğretim Okulu
92. Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

**EK 2**  
**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**  
**ANKETİ**

(Sınıf ve branş öğretmenleri için)

Değerli meslektaşım,

Size verilen bu ölçme aracı, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” nin değerlendirilmesine yönelik bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu ölçme aracı, halen çalıştığınız okulla ilgili olarak bazı uygulama ve durumları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulguların geçerliliği, sizin ölçme aracını yanıtlamanızdaki içtenlik ve samimiyetinize bağlıdır.

Ölçme aracında toplanan bilgiler, araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen ankette **ad-soyad** yazmayınız.

İlgi ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nevin BAYRAK  
Sınıf öğretmeni  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğt. Yön. Tef. Plan. ve Ekon. Prog.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## EK 2 - devam

**BÖLÜM I**

**Açıklama:** Bu bölümde kişisel bilgilere yer verilmektedir. Aşağıdaki bilgilerden size uygun seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Eğitim kurumunuzdaki göreviniz:

Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni ( )

2. Meslekteki çalışma yılınız:

( ) 5 yıl ve daha az

( ) 6 - 10 yıl

( ) 11 - 15 yıl

( ) 16 - 20 yıl

( ) 21 - 25 yıl

( ) 26 - 30 yıl

( ) 31 yıl ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz okulu belirtiniz:

( ) Eğitim Enstitüsü

( ) Eğitim Yüksekokulu

( ) AÖF Eğitim Önlisans Programı

( ) AÖF İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı

( ) Eğitim Fakültesi / Sınıf Öğretmenliği Programı

( ) Eğitim Fakültesi / Sınıf Öğretmenliği Dışındaki Program

( ) Diğer ( belirtiniz):.....

## EK 2 - devam

**BÖLÜM II**

Açıklama: Aşağıda, okulunuzda bir takım uygulama ve durumlara ilişkin bazı tümceler verilmiştir. Sizden beklenen, tümceleri dikkatle okuyarak her tümcede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğinin (X) işareti ile belirtmenizdir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
<b>Okulunuzun Yöneticisi;</b>				
1. Okulun misyonunu açıklar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Öğretim için gerekli kaynakları sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kendisini geliştirmeye ilgili etkinliklere katılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenlerin ve ilgili kişilerin görüşlerini alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Okul personelini motive etme yeterliğine sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Öğrendiği bilgileri öğreten bir öğretmendir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sınıf içi öğretimle ilgili gözlem ve denetim yapar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK 2 - devam

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
14. Öğretmenlerin başarılarını arttırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik eder.	( )	( )	( )	( )
15. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük içinde yerine getirir.	( )	( )	( )	( )
16. Öğretmenlere eşit ve adil davranır.	( )	( )	( )	( )
17. Yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyar.	( )	( )	( )	( )
17. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	( )	( )	( )	( )
18. Politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	( )	( )	( )	( )
19. Dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınır.	( )	( )	( )	( )
20. Kararlarında okulun çıkarlarını kendi çıkarlarına tercih eder.	( )	( )	( )	( )
21. Mesleki ahlâk kurallarına özen gösterir.	( )	( )	( )	( )
22. Öğretmen ve öğrencilere ahlâki davranışlar yönünden model olur.	( )	( )	( )	( )
23. Eğitim alanında meydana gelen değişimleri izler.	( )	( )	( )	( )
24. Okulun var olan durumu ile bulunması gereken durumu dengeler.	( )	( )	( )	( )
25. Öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratır.	( )	( )	( )	( )
26. Öğretmenlerin yeni düşüncelerini uygulamaları için motive eder.	( )	( )	( )	( )
27. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için risk almaya isteklidir.	( )	( )	( )	( )
28. Okulun şimdi durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünür.	( )	( )	( )	( )
29. Okulun öğretmenlerini takım halinde harekete geçirmeyi amaçlar.	( )	( )	( )	( )

## EK 2 - devam

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
30. Sürekli olarak kendini geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Öğretim için gerekli kaynakları sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Öğrendiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Öğrenci başarısının artırılması için çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Değişim ve değişimin getirdiği yeni bilgileri öğrenmek için kendini motive eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Öğrendiği bilgileri öğreten bir öğretmendir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Eğitimle ilgili yayınları takip eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenlerini haberdar eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. İletişim becerisi oldukça iyidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Okulun sosyal çevresindeki değişmelerini izleyerek, okulun değişim ihtiyacına yanıt verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Öğretmenlerin değişim doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Öğretmenlere ideal davranış modeli oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK 2 - devam

## İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ANKETİ

(Okul yöneticileri için)

Değerli meslektaşım,

Size verilen bu ölçme aracı, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” nin değerlendirilmesine yönelik bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu ölçme aracı, halen çalıştığınız okulla ilgili olarak bazı uygulama ve durumları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulguların geçerliliği, sizin ölçme aracını yanıtlamanızdaki içtenlik ve samimiyetinize bağlıdır.

Ölçme aracında toplanan bilgiler, araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen ankette **ad-soyad** yazmayınız.

İlgi ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nevin BAYRAK

Sınıf öğretmeni

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğt. Yön. Tef. Plan. ve Ekon. Prog.

Yüksek Lisans Öğrencisi



## EK 2 - devam

**BÖLÜM I**

**Açıklama:** Bu bölümde kişisel bilgilere yer verilmektedir. Aşağıdaki bilgilerden size uygun seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Yöneticilikteki görev yılınız:

- 5 yıl ve daha az  
 6 - 10 yıl  
 11 - 15 yıl  
 16 - 20 yıl  
 21 - 25 yıl  
 26 - 30 yıl  
 31 yıl ve üzeri

2. Meslekteki çalışma yılınız:

- 5 yıl ve daha az  
 6 - 10 yıl  
 11 - 15 yıl  
 16 - 20 yıl  
 21 - 25 yıl  
 26 - 30 yıl  
 31 yıl ve üzeri

3. En son mezun olduğunuz okulu belirtiniz:

- Eğitim Enstitüsü  
 Eğitim Yüksekokulu  
 AÖF Eğitim Önlisans Programı  
 AÖF İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı  
 Eğitim Fakültesi / Sınıf Öğretmenliği Programı  
 Eğitim Fakültesi / Sınıf Öğretmenliği Dışındaki Program  
 Diğer ( belirtiniz):.....

## EK 2 - devam

**BÖLÜM II**

**Açıklama:** Aşağıda, okulunuzda bir takım uygulama ve durumlara ilişkin bazı tümceler verilmiştir. Sizden beklenen, tümceleri dikkatle okuyarak her tümcede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğinin (X) işareti ile belirtmenizdir.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
Öğretmenlerime;				
1. Okulun misyonunu açıklarım.	( )	( )	( )	( )
2. Okulun amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlarım.	( )	( )	( )	( )
3. Öğretim için gerekli kaynakları sağlarım.	( )	( )	( )	( )
4. Kendimi geliştirmeye ilgili etkinliklere katılırım.	( )	( )	( )	( )
5. Zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanırım.	( )	( )	( )	( )
6. Okulla ilgili kararlarda öğretmenlerin ve ilgili kişilerin görüşlerini alırım.	( )	( )	( )	( )
7. Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için çaba gösteririm.	( )	( )	( )	( )
8. Öğretmenlerin gelişme ve yükselmeye yönelik eğilimlerini desteklerim.	( )	( )	( )	( )
9. Okul personelini motive etme yeterliğine sahibim.	( )	( )	( )	( )
10. Eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetlerim ve değerlendiririm.	( )	( )	( )	( )
11. Öğrendiğim bilgileri öğreten bir öğretmenim.	( )	( )	( )	( )
12. Sınıf içi öğretimle ilgili gözlem ve denetim yaparım.	( )	( )	( )	( )

## EK 2 – devam

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
13. Öğretmenlerin başarılarını arttırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik ederim.	( )	( )	( )	( )
14. Mesleki sorumluluklarımı dürüstlük içinde yerine getiririm.	( )	( )	( )	( )
15. Öğretmenlere eşit ve adil davranırım.	( )	( )	( )	( )
16. Yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyarım.	( )	( )	( )	( )
17. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )
18. Politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )
19. Dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )
20. Kararlarımda okulun çıkarlarını kendi çıkarlarıma tercih ederim.	( )	( )	( )	( )
21. Mesleki ahlâk kurallarına özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )
22. Öğretmen ve öğrencilere ahlâki davranışlar yönünden model olurum.	( )	( )	( )	( )
23. Eğitim alanında meydana gelen değişimleri izlerim.	( )	( )	( )	( )
24. Okulun var olan durumu ile bulunması gereken durumu dengelerim.	( )	( )	( )	( )
25. Öğretmenlerde yeni düşünceler üretme isteği yaratırım.	( )	( )	( )	( )
26. Öğretmenlerin yeni düşüncelerini uygulamaları için motive ederim.	( )	( )	( )	( )
27. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için risk alırım.	( )	( )	( )	( )

## EK 2 – devam

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
28. Okulun şimdi durumunu değil, gelecekteki durumunu da düşünürüm.	( )	( )	( )	( )
29. Okulun öğretmenlerini takım halinde harekete geçirmeyi amaçlarım.	( )	( )	( )	( )
30. Sürekli olarak kendimi geliştiririm.	( )	( )	( )	( )
31. Öğretim için gerekli kaynakları sağlarım.	( )	( )	( )	( )
32. Öğrendiğim bilgileri öğretmenlerle paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )
33. Öğrenci başarısının artırılması için çalışırım.	( )	( )	( )	( )
34. Değişim ve değişimin getirdiği yeni bilgileri öğrenmek için kendimi motive ederim.	( )	( )	( )	( )
35. Öğrendiğim bilgileri öğreten bir öğretmenim.	( )	( )	( )	( )
36. Eğitimle ilgili yayınları takip ederim.	( )	( )	( )	( )
37. Eğitimle ilgili gelişmelerden öğretmenlerimi haberdar ederim.	( )	( )	( )	( )
38. Öğrenmenin takım halinde gerçekleşeceğine inanırım.	( )	( )	( )	( )
39. İletişim becerim oldukça iyidir.	( )	( )	( )	( )
40. Okulun sosyal çevresindeki değişmelerini izler, okulun değişim ihtiyacına yanıt veririm.	( )	( )	( )	( )
41. Öğretmenlerin değişim doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlarım.	( )	( )	( )	( )
42. Öğrencilerin değişimlere göre eğitilmesini sağlarım.	( )	( )	( )	( )
43. Öğretmenlere ideal davranış modeli oluştururum.	( )	( )	( )	( )
44. Okulun, çevredeki değişimlere uyum sağlamasına çalışırım.	( )	( )	( )	( )

**EK 3**  
**İZİN ONAY BELGESİ**

T.C.  
**ESKİŞEHİR VALİLİĞİ**  
**MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.0D.02.000/  
KONU :Anket Uygulaması

17186

VALİLİK MAKAMINA

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğünden alınan 27 Haziran 2000 tarih ve 645-2245 sayılı yazıda; Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nevin BAYRAK'ın "Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri" konulu anketini İl merkezinde bulunan İlköğretim Okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri ile Okul yöneticilerine uygulaması için izin istenilmektedir.

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nevin BAYRAK'ın il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri ile okul yöneticilerine anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup, Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Halil KIRIKÇI  
Milli Eğitim Müdür

## KAYNAKÇA

- Alıç, Mehmet.. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1985.
- Altan, Çetin. "Yılın En Kısa Geceleri," **Sabah**. 21 Haziran 2000.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- Başaran, İ.Ethem. **Yönetim**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.
- Bayrak, Coşkun. "Değişme ve Yenileşme", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** , C: 10, S :1, Bahar 2000.
- Bennis, Waren. **Bir Lider Olabilmek**. (Çev: Utku Teksöz), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Budak, Gönül. **Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 1998.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 1999.
- \_\_\_\_\_. "Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi", **Yaşadıkça Eğitim**, Kasım-Aralık, 1997a.
- \_\_\_\_\_. "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı:4, Güz 1997b.
- Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.

- \_\_\_\_\_. "Okul Müdürlerinin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları", **Deniz Harp Okulu 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, İstanbul: Haziran, 1997.
- Erkuş, Reyhan. "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1997.
- Gordon, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi**. (Çev: Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Güler, Mediha. "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, SBE 1987.
- Kabadayı, Reşide. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1982.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri, 1995.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Koryürek, Cüneyt E. "Lider ve Liderlik" Arçelik Sempozyum Notları, İstanbul, 1999.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1996.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Pehlivan, İnanet. **Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Sakalar, Rasim. “ İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve İlkokul Öğretmenlerinin, İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri” Anadolu Üniversitesi SBE, 1987.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1994.

\_\_\_\_\_. "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" **4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3**, Eskişehir: 1999a.

\_\_\_\_\_. "Yönetim ve Liderlik", **Basılmamış Ders Notu**, Eskişehir: Bahar, 1999b.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Ankara: Saypa Yayınları, 1995.

Üstündağ, Mustafa. “Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1975.