



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının
ve İlkokul Öğretmenlerinin
İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN
LİDERLİK BEKLENTİLERİ VE GÖZLEMLERİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Rasim SAKALAR /

ESKİŞEHİR, 1987

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TABLolar SAYFASI v

BÖLÜM I

GİRİŞ 1

Problem Durumu 1

Eğitim Yönetimi 5

Liderlik ve Eğitim Liderliği 7

Problem Cümlesi 11

Alt Problemler 11

Denenceler 13

Sayıtlılar 14

Sınırlamalar 15

Tanımlar 15

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE İNCELEMELER 18

Liderlikle İlgili İnceleme ve Araştırmalar . . . 18

Türkiye'de Yapılmış Bazı Liderlik Araştırmaları 22

BÖLÜM III

YÖNTEM 34

Araştırmanın Yöntemi	34
Araştırmanın Evreni	34
Örnekleme	35
Veri Toplama Teknikleri	40
Anketin Geliştirilmesi	41
Anketin Uygulanması	42
İstatistiksel Çözümleme Teknikleri	46

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	47
Birinci Denence ile İlgili Bulgular	48
Birinci Denence ile İlgili Yorum	50
İkinci Denence ile İlgili Bulgular	51
İkinci Denence ile İlgili Yorum	52
Üçüncü Denence ile İlgili Bulgular	53
Üçüncü Denence ile İlgili Yorum	54
Dördüncü Denence ile İlgili Bulgular	55
Dördüncü Denence ile İlgili Yorum	56
Beşinci Denence ile İlgili Bulgular	57
Beşinci Denence ile İlgili Yorum	57
Altıncı Denence ile İlgili Bulgular	58
Altıncı Denence ile İlgili Yorum	59
Yedinci Denence ile İlgili Bulgular	61
Yedinci Denence ile İlgili Yorum	62
Sekizinci Denence ile İlgili Bulgular	64
Sekizinci Denence ile İlgili Yorum	64

Dokuzuncu Denence ile İlgili Bulgular. . .	65
Dokuzuncu Denence ile İlgili Yorum	67
BÖLÜM V	
ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	69
Özet	69
Yargı.	70
Öneriler	71
EKLER	
EK I. İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN, MÜDÜR YARDIMCI- LARININ VE ÖĞRETMENLERİN SKALAYA GÖRE A VE B FORMLARININ ÇETELESİ	72
EK II. LİDERLİK ALANLARININ KOMBİNEZONLARINA GÖRE "t" DEĞERLERİ.	79
EK III. İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK ANKETİ.	93
EK IV. İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK ANKETİNİN UYGULAMASI İLE İLGİLİ -YAZIŞMALAR-.	111
EK V. ANKET UYGULAMASI İÇİN ZİYARET EDİLEN İLKOKULLAR.	116
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.	119

TABLolar SAYFASI

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa No</u>
3.1	ARAŞTIRMANIN EVRENİ	35
3.2	ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ	36
3.3	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ . . .	37
3.4	ÖRNEKLEM VE DEĞERLENDİRME ORANLARI . .	38

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayılılar, sınırlamalar ve tanımlar yer almaktadır.

Araştırmada önce örgütün gerekliliğine ve tanımına yer verilmiş, örgütün varolduğu her yerde yönetimin de birlikte olacağı belirtilerek tanımlanmıştır. Yönetimin önemli boyutlarından olan liderlik, problem durumu ortaya konurken özetlenmiştir. Ayrıca liderlik, eğitim yönetimindeki özelliğine uygun olarak ele alınmıştır.

Problem Durumu

Kişinin istek ve ihtiyaçlarının çokluğu ve bunu tek başına karşılama yeteneğine sahip olmaması, örgütlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Günlük yaşantımıza bir göz atarsak çevremizin örgütlerle çevrili olduğunu görürüz. Her gün örgütlerden birçoğu ile ilişkilerde bulunuruz. İnsan, bu örgütler ortamı içinde ve bir örgüt üyesi olarak dünyaya gelir.

Bu örgüt ailedir. Büyüdükçe ilişkiler aile dışına, çevre örgütlere taşar(1).

Günümüzde, dünyanın birçok yerinde çeşitli toplumlar üzerinde yapılan incelemeler, örgütlerin gelişme aşamalarına canlı birer örnek oluşturmaktadırlar. Afrika'nın, Güney Amerika'nın ve Avustralya'nın en uç yerlerinde toplumdaki kopmuş bir durumda yaşayan kabileler, uygarlığın başlangıcında insanların nasıl yaşamakta olduğunu gösteren örneklerdir. Bu kabileler sayesinde insanın ilk örgütsel uğraşları da incelenebilir. Uyguladıkları teknikler ilkel de olsa, kendi örgütleri ile bizinkilerin amaçları temelde aynıdır. Örneğin bir köyde kurulan açık pazar ile büyük bir satış mağazası, insanların benzer ihtiyaçlarına aynı biçimde cevap veren örgütlerdir(2).

"Bugün örgütsel bir toplumda yaşadığımız anımsanırsa başkalarıyla işbirliği yapma zorunluluğu kendini daha fazla gösterir. Çeşitli görevleri yapan örgütlere bakarsak, insanların gereksinmelerinin bu örgütler tarafından karşılandığını görürüz. Hastalanan kişileri tedavi

(1) İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, E.İ.T.İ.A. Yayınları No. 95, Eskişehir, 1972, s.4.

(2) HERBERT G. HICKS(Çev. BİNTUG AYTEK-BİROL BUMİN), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, C.I., B.3, Ankara, 1976, s.7.

eden hastaneler, eğitim gereksinmelerini karşılayan okullar, sanayi ve tüketim malları üreten fabrikalar, en son tüketiciye mal sunan büyük mağazalar"(3)

gelişmiş örgütlere birer örnektir.

Bireylerin örgütü, örgütlerin de toplumu oluşturduğu gözönünde bulundurulursa, bu geçişin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu açıkça görülür ve "örgüt evrenseldir" denir.

Örgüt olgusunun ortaya çıkışında etkili olan pek çok etken vardır. Bunların başlıcaları; 1. Kişiler arası yardımlaşma ya da kişilerin çabalarının düzenlenmesi, 2. düzenlenilen çabaların ortak bazı amaçları gerçekleştirme yolunda birleştirilmesi, 3. iş bölümü, 4. yetkinin basamaklaştırılmasıdır(4).

Örgütlerin özelliklerini oluşturan, onun asli unsuru olan insandır. Yeryüzünde birbirinin aynı olan iki insana rastlamak mümkün olmadığı gibi, birbirinin aynı olan iki örgüte de rastlamak mümkün değildir. Ancak bu özellikler örgütleri sınıflamaya engel değildir. Kuşkusuz insanlar gibi örgütler de bazı ölçütler temel alınarak sınıflandırılabilir. En çok

(3) İNAN ÖZALP, Yönetim, Bayteş A.Ş. Yayınları, Ankara, ?, s.3.

(4) ENVER ÖZKALP, Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.116, Fasikül 2, Ünite 13, Ankara, 1986, s.108.

kullanılan sınıflama biçimi, örgütleri yapılarına göre "biçimsel ve biçimsel olmayan" diye iki türde irdelemektir(5).

Örgütleri, kendi üyelerinin özel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaları bakımından da sınıflandırabiliriz. Buna göre örgütler,

1. Hizmet örgütleri,
2. Ekonomik örgütler,
3. Dini örgütler,
4. Güvenlik örgütleri,
5. Devlet örgütleri,
6. Sosyal örgütler(6)

gibi sınıflara ayrılabilir.

Bugüne kadar örgütlerle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Tanımlarda farklılıklar olsa da esasta birleşmektedirler. Burada genel bir tanım verecek olursak, "örgüt, bazı ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin bilinçli olarak koordine edilmesidir"(7) denebilir.

(5) AŞKUN, s.8.

(6) HICKS, s.22.

(7) MEHMET ALIÇ, "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Morali Arasındaki İlişkiler", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985, s.1.

Örgütün varolduğu her yerde yönetim sözkonusudur. "Yönetim, en basit anlamıyla bir amaca ulaşma yolunda girifilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır"(8).

İşletme ya da okul gibi örgütlenmiş bir toplulukta ya da grupta görev alan kişi ya da kişilere yönetim organları denir. Yönetimde başkaları ile birlikte amaca ulaşma söz konusudur. Bu faaliyet içinde işi yapanlar yöneticiler, işi yapanlar ise yönetilenlerdir. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara üst, yönetilenlere de ast denilmektedir. Ast ve üst ilişkileri yönetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır(9).

Yukarıda genel özelliklerini verdiğimiz örgüt ve yönetim tanımları eğitim örgüt ve yönetimi için de geçerlidir. Aşağıda eğitim örgüt ve yönetimi kendine özgü yönleriyle incelenmektedir.

Eğitim Yönetimi

Eğitim örgüt ve yönetimi, yukarıda özel amaçlarına göre yaptığımız sınıflamada da gördüğümüz gibi, devlet örgütlerinin özel bir alanını oluşturur.

(8) İLHAN CEMALCILAR ve Diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A. Yayın No. 122, Ankara, 1974, s.89.

(9) A.g.k.

"Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda belirttiği genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Böylece örgüt ve yönetim için önceki sayfalarda verilen tanımlar, eğitim örgüt ve yönetimi için de geçerliliğini korumaktadır"(10).

"Eğitim, topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işidir"(11). Okullar, eğitimin gerçekleştirildiği yerlerdir. Bu yüzden halka açık, halk ile kaynaşmış, sosyal birer örgüttür. Okulların bu özellikleri, onun çevrede merkezi bir konum olmasına, çevrenin etki ve güç gruplarının dikkatini üzerine çekmesine sebep olmakta, yönetimini karmaşık bir hale getirmektedir.

Eğitim ya da okul yöneticisinin bu karmaşıklık içinde başarılı olması, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olur. Kavram ve süreçleri davranışa

(10) YAHYA KEMAL KAYA, Eğitim Yönetimi, T.O.D.İ.E. Yayınları No. 208, B.2, Ankara, 1984, s.37.

(11) MUSTAFA AYDIN, Eğitim Yönetimi, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Yayınları, Ankara, 1986, s.98.

gevirebilmek bu alanda akademik bir eğitim görmeyi gerektirir. Okulun içinde ve dışındaki birey ve birey gruplarını, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, okul yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır(12).

Örgütleri diğer bir deyişle okulları, etkili bir şekilde amaçlarına yönelten, ona can veren yönetim sanatı liderliktir. Aşağıda liderlik hakkında bilgi verilmektedir.

Liderlik ve Eğitim Liderliği

"Yönetim alanında sık sık kullanılan iki terimden biri yönetici, diğeri ise liderdir. Bu iki terim bazen eşanlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için etkileme gücüne de sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da

(12) ZİYA BURSALIOĞLU, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 107, B.6, Ankara, 1982, s.7.

bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkileme ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yöneticidir"(13).

"Liderlik, son yıllarda türlü alanlarda çalışan araştırmacıların ve yazarların üzerinde araştırmalar yaptığı başlıca konulardan biridir. Yapılan araştırmaların kapsamı bireylerden ve küçük gruplardan, ulusal ve uluslararası liderlik sorunlarına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır"(14).

Bu yüzden de daha bir tanımlı yapılamamıştır. Yapılmış pek çok tanımlara şu ya da bu noktadan itiraz edilmiş ve edilmektedir. Ancak mevcut tanımların çoğunda ortak bir takım özellikler vardır. Bu tanımların belli başlı bir kısmını ele almada, fikir verme yönünden faydalı olabilir.

1. Teşkilatlanmış bir grubun hedeflerini tayin edebilmesinde ve tayin edilmiş hedeflere

(13) AYDIN, s.145.

(14) ŞAN ÖZ-ALP, "Önderlik", YÖNETİM SEÇME YAZILAR, E.İ.T.İ.A., Eskişehir, 1975-1976, s.217.

erişebilmede, grubun faaliyetlerine tesir edebilme ile ilgili işlemlerdir.

2. Bir grup bünyesinde, bir ya da birkaç kişinin istek ve anlayışlarının grubun bir amaca erişmedeki faaliyetlerine yön vermesi ve kontrol etmesidir.
3. Nezaretinde bulunanların belirli bir tarzda davranmalarını sağlayabilmek için, bir kimse- nin onlara tesir etmesi ve ikna edebilmesi ile ilgili işlemlerdir.
4. Belirli hedeflere erişebilmede, karar vermeyi gerektiren hallerde birden fazla alternatif ile karşılaşıldığında onlara yardım sağlama ile ilgili tutumlardır(15).

Bu tanımlarda iş bölümü, etkileşim, amaç birliği, yönlendirme ortak özelliklerdir.

'Davranış bilimleri açısından yapılmış liderlik araştırmaları başlıca üç ana gruba ayrılabilir. Bunlar:

1. Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım,
2. Davranış verilerine dayanan yaklaşım, 3. Durumsal-Modern yaklaşımdır. Birinci yaklaşıma göre, başarılı

(15) BESİM BAYKAL, "Liderlik", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.VIII, S.9(Eylül, 1971), s.50.

liderler başarılı olmayan liderlere göre, belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptirler. İkinci yaklaşıma göre iki liderlik tipi vardır. Bunlardan biri göreve yönelmiş lider tipi, diğeri insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipidir. Üçüncü yaklaşıma göre, iki ana teori vardır. Biri "açık sistem" yaklaşımı, diğeri "durumsallık" modelidir'(16).

Eğitim yöneticisinin yönetici-lider olabilmesi için, yukarıdaki tanımlarda ortaya çıkan liderlik özelliklerine sahip olması gerekir.

Okulların halka açık sosyal bir örgüt olması, çevresel güçlerin etkisini üzerinde hissetmesi, onun formal yönünden çok, enformal yönünün ağır bastığını göstermektedir. Bu da yönetimde sanatsal yönün ağırlık kazandığının bir işaretidir. Okul yöneticisi görevini yerine getirirken yasalara ve emirlere ters düşmeden bunların bıraktığı boşluklardan yararlanabilme hünerini gösterebilmelidir. Okul yöneticisinin, okul yönetimindeki kavram ve süreçleri iyi bilmesi ve davranışa dönüştürebilmesi, onun bilinçli bir yönetici-lider olmasını sağlayacaktır.

(16) TOKER DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları No. 2142, C.I, İstanbul, 1976, s.222.

Eğitim sistemimizin alt sistemlerinden olan okullarda daha ziyade ilkokullarda, liderlik davranışları tamamen tesadüfe bırakılmıştır. Yönetici durumunda bulunan ilkokul müdürleri, tecrübe ve deneyimlerine dayanarak liderlik davranışlarını edinmeye çalışmaktadırlar. Sistemin stratejik bir üyesi olan öğretmen ve müdür yardımcılarının ise müdürlerinden bir takım rol beklentileri içinde bulunması tabiidir. Bu beklenti ve beklentilerin karşılanması konusunda bir takım problemler vardır. Bu yüzden ilkokul müdürlerinin liderlik davranışlarının, beklenen ve gözlenen biçimde bilimsel araştırmalarla test edilmesinde büyük yarar vardır. Bu amaçla araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi belirlenebilir.

Problem Cümlesi

İlkokul müdürlerinin, ilkokul müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin ilkokul Müdürlüklerine ilişkin Liderlik Beklenti ve Gözlemleri Arasında Fark var mıdır?

Alt Problemler

1. İlkokul müdürlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. İlkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. İlkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. İlkokul müdürleri ile ilkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. İlkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. İlkokul müdürlerinin kendilerinin, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkokul müdür yardımcılarının kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7. İlkokul müdürlerinin kendilerinin, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkokul öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. İlkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri

liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

9. İlkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Denenceler

1. İlkokul müdürlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

2. İlkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3. İlkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

4. İlkokul müdürleri ile ilkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. İlkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenlerinin,

bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

6. İlkokul müdürlerinin kendilerinin, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkokul müdür yardımcılarının kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

7. İlkokul müdürlerinin kendilerinin, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkokul öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

8. İlkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

9. İlkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır.

Sayıtlılar

1. Bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin geçerliliğine ilişkin olarak, görüşlerine başvuru uzman ve uygulamacıların önerileri yeterli ölçüt sayılmıştır.

2. Denekler, anket sorularına samimi olarak cevap vermişlerdir.

Sınırlamalar

1. Araştırmaya, Eskişehir İli, Merkez İlçesi, Belediye sınırları içinde bulunan resmi ilkokulların kadrolu öğretmenleri, müdür yardımcıları ve müdürleri alınmıştır. Bu okullarda görevli bulunan özel sınıf öğretmenleri, ana sınıfı öğretmenleri ve depo öğretmenleri araştırma kapsamına alınmamışlardır.

2. Araştırma, 1986-1987 öğretim yılına ilişkin bilgi ve özellikleri içermektedir.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bir kısım terimlerin anlamları aşağıda verilmiştir.

İlkokul: Mecburi öğrenme çağındaki (7-14 yaş arası) çocukların eğitim öğretimini sağlamak üzere devlet tarafından açılan, yönetilen ve denetlenen bir Milli Eğitim Kurumudur(17).

(17) M.E.G. ve Spor Bakanlığı, İlkokullar Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.XXXIX, S.1909, 29 Kasım 1976.

İlkokul Müdürü: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda yöneticilik görevini yapan kimsedir.

İlkokul Müdür Yardımcısı: Resmi ilkokullarda, okul müdürünün görevini yapmasında yardımcı olan, gerektiğinde ona vekalet eden kişilerdir.

İlkokul Öğretmeni: Resmi ilkokullarda eğitim ve öğretim görevini yapan kişilerdir.

Özel Sınıf Öğretmeni: Özel eğitime muhtaç(kör, az gören, sağır, ağır işiten, ortopedik özürlü vs.) çocukların eğitimleri için özel olarak yetiştirilmiş öğretmenlerdir(18).

Ana Sınıfı Öğretmeni: Üçüncü yaştan ilkokul çağına kadar olan çocukların eğitimleri için özel olarak yetiştirilmiş öğretmenlerdir(19).

Depo Öğretmenleri: Yeni görev yerleri belirlenmek üzere Milli Eğitim emrinde tutulan öğretmenlerdir.

(18) M.E.G. ve Spor Bakanlığı, Özel Eğitim Okulları Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.IIL, S.2202, 30 Aralık 1985.

(19) M.E.G. ve Spor Bakanlığı, Ana Okulları ve Sınıfı Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.IIIL, S.2158, 27 Şubat 1984.

Liderlik Alanı: İlkokul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergiledikleri bölümlerdir.

Liderlik Davranışı: İlkokul müdürlerinin bilgi ve hünerlerine dayanan yönetsel etkinliğidir.

Liderlik Beklentisi: İlkokul müdürlerinin, ilkokul müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin bir ilkokul müdüründen sergilemesini bekledikleri liderlik davranışlarıdır.

Liderlik Gözlemleri: İlkokul müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışlarıdır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE İNCELEMELER

Bu bölümde, önce liderlikle ilgili bazı inceleme ve araştırmalar gözden geçirilerek özetlenmiş, daha sonra eğitim yönetiminde yapılmış liderlikle ilgili inceleme ve araştırmalara değinilmiştir.

Liderlikle İlgili İnceleme ve Araştırmalar

Tarih boyunca bazı kişiler, toplumun diğer üyelerine kendisini kabul ettirerek, kitleleri peşlerinden sürüklemişler, tarihin akışına damgasını vurmuşlardır. Bu nedenle, bilhassa son yıllarda, çeşitli bilim dallarından araştırmacılar, araştırmalarını "iyi bir liderin sahip olması gereken özellikleri" konusu üzerinde yoğunlaştırmışlardır.

Liderlik, en büyük toplumlarda sözkonusu olduğu gibi en küçük toplumlarda da sözkonusudur. İçinde bulunduğu topluma yön verebilmesi için de liderin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bir kaynak bu özellikleri şöyle sıralamıştır(20):

(20) ZEYYAT HATİPOĞLU, İşletmelerde Organizasyon, Anıl Yayınevi, İstanbul, 1964, s.96.

1. Hürmet
2. Zekâ
3. Sorumluluk
4. Cesaret
5. Kişilik

Hürmet, bilgiden, tecrübeden, eski başarılarından gelir. Zekâ, düşünebilme ve sonucu ulaşabilme kudretidir. Sorumluluk, bir görevi üstlenebilme, cesaret, karar verebilme ve verdiği kararı uygulamaya koyabilmedir. Kişilik, liderin şerefli, dürüst, önemli olanı takdir eden, lüzumuna göre dâkkat gösteren özelliğidir.

Araştırmalar ilerledikçe, liderin özellikleri sayısı da çoğalmış ve sade kişisel özelliklerin lider olmaya yetmediği görülmüştür. Son araştırmalar liderin yetişmesinde grup üyelerinin, çevrenin ve eğitimin de etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda da görüldüğü gibi, liderlik kavramına türlü açılardan bakan yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımların belirgin özelliklere sahip olanları aşağıda özetlenmiştir.

Toplumsal olayları laboratuarda incelemeye konu eden ilk araştırmacı, 1936 yılında Amerika Birleşik Devletlerinden Muzaffer Sherif olmuştur. Muzaffer Sherif, toplumsal norm olarak bilinen gelenek, görenek, moda ve diğer davranış ölçülerinden hareket etmiş ve toplumsal

normların iki yolla ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. 1. Toplumsal etkilerin ürünü olarak, 2. toplumsal normlara sahip bir grup üyesi üzerine grup tarafından uygulanan toplumsal etki olarak. Böylelikle, toplumsal normların orjinini ve onların bireyler üzerindeki etkisini, deneysel olarak incelemek mümkündür. 1963 yılında ise T.M. Newcomb, Toplumsal norm ve toplumsal etki süreçlerinin işleyişini, laboratuvar yerine doğal ortam içinde incelemiştir. Çalışmasını bir kollejin tüm öğrencilerini evrenine alarak sürdürmüştür. Okul toplumunun öğrencilerin tavırlarını değiştirmedeki kuvvetini ortaya koymuştur. Ayrıca, grubun bireyi etkileme yollarının nasıl çalıştığını belgelendirmiştir. 1938-1940 yılları arasında K. Lewin, R. Lippit ve R. White gençlerin oluşturdukları klüplerde, DEMOKRATİK, OTOKRATİK ve BABACAN tipi otorite şekilleri üzerinde yaptıkları araştırmalar liderlik kavramına büyük açıklık getirmiştir. Burada araştırmacılar, deneysel olarak yaratılmış belli bir grup havası veya liderlik biçimlerinin etkisini saptamak istemişlerdir. Bunun için de on, onbir yaşlarındaki çocuklardan oluşturulan gruplar, yetişkin bir liderin nezaretinde bir araya getirilmiş, fiziksel çevreleri de dahil haklarında mevcut bütün bilgiler denkleştirilmiş, her grupta aynı faaliyetler yürütülmüştür. Liderlerin kişiliklerinin yaratabileceği farklılık etkilerini ortadan kaldıracı için, her lider üç farklı deney durumundan sadece birinde faaliyet göstermiştir. Tecrübeler

sonunda OTOKRATİK örgüt havası içinde bulunan gruplarda oldukça ağır kin çıkarma davranışlarına rastlanmıştır. DEMOKRATİK örgüt havası içinde eğitilen çocuklarda grubu benimseme, "ben" yerine "biz" duygusu gelişmiştir. BABA-CAN "laissez-faire" tipi örgüt havası içinde eğitilen çocuklarda, grup normları ve lidere karşı duygusuzluk belirmiş, dağılma işaretleri görülmüştür(21).

"W. Beyers 1952 yılında eğitim yönetiminde liderlik yeteneklerinin bir listesini yapmıştır. L. Campbell ise aynı yılda liderlik yeteneklerinin eğitim yönetimi bilimlerindeki kurslar yoluyla kazanılıp kazanılamayacağını araştırmıştır."(22)

Liderlik alanında bir başka çalışma da 1961, 1964, 1968 yıllarında F.E. Fiedler tarafından yapılmış ve geliştirilmiştir. Fiedler, grubun görevi ne olursa olsun,

"etkin bir grubu belirleyen başlıca niteliğin, lider ile izleyici arasındaki ilişki olduğunu açık bir şekilde ortaya koymuştur. Etkin bir grubun ana özelliklerinden biri, kabul görmüş

(21) AHMET ÖNAL, Kara Harp Okulunda Liderlik Beklenti ve Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1979, s.27,28.

(22) ZİYA BURSALIOĞLU, Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.51, Ankara, 1975, s.18.

liderin, üyeler arasındaki farklılıkları daha iyi görebilmesidir "(23).

Knezevich, 1962 yılında yaptığı araştırmada liderliği üç kategoride sınıflandırmıştır.

"Bunlar: 1.sembolik liderlik, 2. biçimsel liderlik, 3.işlevsel liderliktir. Sembolik liderlik, bireysel kişiliğe ilişkin bir özelliği; biçimsel liderlik, örgütte bir kişinin ulaştığı statü ya da pozisyonu; işlevsel liderlik, örgütün bir ögesi olarak liderin gösterdiği işlev ya da rolü ifade etmektedir. Jack Gibb ise 1967 yılında yaptığı araştırmada liderliği, otoriter liderlik ve katılımcı liderlik biçiminde sınıflandırmıştır. Otoriter liderlik, korku ve güvensizlik temeline dayanır.Katılımcı liderlik,örgüt üyelerinin sorumluluk ve yeterliklerine güven duyan bir anlayıştan kaynaklanır."(24).

Türkiye'de Yapılmış Bazı Liderlik Araştırmaları

Liderlik konusunda yapılmış araştırmaları, Toker Dereli 1977 yılında, "Organizasyonlarda Davranış" adlı kitabında gelişmesine uygun olarak incelenmiştir (25).

(23) EDGAR H. SCHEIN (Çev. AYLİN SAĞTÜR-ŞAN ÖZ-ALP), Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını No.147, Ankara, 1976, s.112,

(24) ALIÇ, s.29,30,

(25) DERELİ, s.221-247.

Dereli'ye göre, davranış bilimleri açısından yapılmış liderlik araştırmaları üç ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar: 1. Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım, 2. davranış verilerine dayanan yaklaşım, 3. durumsal-modern yaklaşımdır.

1. Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yaklaşım, başarılı liderlerin başarılı olmayan liderlere göre belirli özellik ve niteliklere daha fazla sahip olduğunu kabul eder. Fiedler, Meuwere: kişisel özelliklerin zekâ faktörünü, Nash: sözle ikna gücü, Dunette: hükmetme, kendine güven ve yükselme arzusunun varlığını araştırmışlardır.

2. Davranış yaklaşımı adı altında, liderlik otokratik, demokratik ve laissez faire sınıflarına ayrılmışlardır. Bu yaklaşım altında en önemli araştırmalardan biri olan, Lewin, Lippitt ve White yaptıkları araştırmalar yukarıda özetlenmiştir.

Bu yaklaşım adı altında R. Tannenbaum ve W.H. Schmidt yaptıkları araştırmalarda, modern bir yöneticinin bir yandan organizasyon içinde gerekli otorite ve kontrolü korurken aynı zamanda astlarıyla ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceğini belirtmişler ve ortaya çeşitli liderlik davranışlarını içeren bir doğru atmışlardır. Burada otoritenin derecesi ile astların karar sürecinde sahip oldukları bağımsızlık miktarı arasında ilişki kurulmuştur.

Yine bu yaklaşıma dahil, Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde durmuştur. Bale, liderlik davranışında üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar: a. Faaliyet seviyesi, b. görevi başarabilme yeteneği, c. üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bale'ye göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir.

Yukarıda özetlenmiş bulunan Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik araştırmaları da Dereli tarafından bu yaklaşıma dahil edilmiştir.

3. Modern yaklaşımda, liderlikle ilgili iki ana teori vardır. Bunlardan biri D. Katz ve R.L. Kahn tarafından geliştirilmiş olan "liderlikte açık sistem", diğeri Fiedler'in "durumsallık" modelidir.

Açık sistem yaklaşımı, "girdi, dönüşüm, çıktı, yenilenen girdi" gibi kavramlardan hareket etmektedir. Liderlik organizasyonu ilgilendiren bir konuda alışılmış ve rutin iktidar kaynaklarını aşan herhangi bir etkileme eylemi olarak tanımlanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, yukarıda özetlendiği gibi 'iki çeşit liderlik davranışı ile ilgili bir ölçü kullanmıştır. Bunlar: "insanlar arası ilişkiye yönelmiş" ve "göreve yönelmiş" lider ölçütleridir. Uygulanan testte,

liderden birlikte çalışmış olduğu bütün kişileri düşünmesi, sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği kişiyi tarif etmesi istenir. Bu, o ferdin "en az tercih edilen çalışma arkadaşı olarak belirlenir. Sözkonusu tarif, "dostca" ya da "dostca olmayan" gibi yirmi kadar birbirine zıt boyut üzerinde yapılır. Yirmi boyutun her *birine* 1 ilâ 8 arasında değişen puanlar vermek ve sonra her boyutun aldığı puanları toplamak suretiyle elde edilir. Böylece, yüksek puana sahip olan lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşı"nın nisbeten olumlu ifadelerle tanımlayan kimsedir.'

Türkiye'de liderlik konusunda ilk araştırma 1971 yılında Ünal Dündar tarafından yapılmıştır(26). Araştırma, "Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Geliştirilmekte Olan Liderlik Nitelikleri Üzerinde Bir Araştırma" adını taşımaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre:

1. Birinci ve ikinci sınıf öğrencileri arasında üç ortak liderlik niteliği vardır. Bunlar: a. Çabuk ve zamanında karar verebilme, b. dürüst karakter, c. kendine güvenmedir.

(26) ÜNAL DÜNDAR, Kara Harp Okulu Öğrencilerinin Geliştirilmekte Olan Liderlik Nitelikleri Üzerinde Bir Araştırma, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Basımevi, Ankara, 1971.

2. İkinci sınıf öğrencileri kendilerini, birinci sınıf öğrencilerine nisbetle, liderlik hususunda daha yetişmiş olarak algılamışlardır.

Askerlik konusunda, ikinci bir liderlik araştırması 1979 yılında Ahmet Önal tarafından ve "Kara Harp Okulunda Liderlik Beklenti ve Uygulamaları" adı altında yapılmıştır(27). Araştırmanın bulguları:

1. Komutanların, belirlenen komutanlık davranışlarını, kendilerinin, uygulamada hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları ile, iyi bir yöneticinin aynı davranışları hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri arasında anlamlı sayılacak bir fark bulunmuştur.

2. Kara Harp Okulu öğrencilerinin, kendi komutanlarının, belirlenen davranışları hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları ile, bir komutanın aynı davranışları hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri arasında anlamlı sayılacak bir fark bulunmuştur.

3. Kara Harp Okulundaki Komutanların belirlenen davranışları hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin kendi

(27) AHMET ÖNAL, Kara Harp Okulunda Liderlik Beklenti ve Uygulamaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1979.

algıları ile, öğrencilerin aynı davranışları komutanlarının hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları arasında anlamlı sayılacak bir fark bulunmuştur.

4. Kara Harp Okulundaki komutanların ve öğrencilerin belirlenen davranışları, bir komutanın hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

5. Kara Harp Okulundaki komutanların, belirlenen davranışları bir komutanın hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, öğrencilerin, kendi komutanlarının aynı davranışları hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmüştür.

6. Kara Harp Okulundaki komutanların, belirlenen davranışları hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları ile, öğrencilerin, aynı davranışları, bir komutanın hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

7. Kara Harp Okulu öğrencilerinin bir komutanın, belirlenen komutanlık davranışlarını hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, bu öğrencilerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı sayılacak bir ilişki bulunmuştur.

8. Kara Harp Okulu öğrencilerinin, komutanlarının, belirlenen liderlik davranışlarını hangi sıklıkta göster-

diklerine ilişkin algıları ile, bu öğrencilerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı sayılacak bir ilişki bulunmuştur.

9. Kara Harp Okulu öğrencilerinin, belirlenen liderlik davranışlarını bir komutanın hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, bu öğrencilerin bölümleri(sosyal, fen) arasında anlamlı sayılacak bir ilişki bulunmuştur.

Türkiye'de eğitim alanında yapılmış liderlik araştırmaları, yapıldığı tarihlerine göre aşağıda özetlenmiştir.

Eğitim alanında ilk araştırma 1973 yılında Mustafa Aydın tarafından yapılmıştır. Araştırmanın konusu "İlköğretmen Okulları Müdürlerinin Görevleri ile İlgili Davranışları" dır. Araştırmanın evrenini ilköğretmen okulları müdürleri, bakanlık müfettişleri ve ilköğretmen okulları öğretmenleri oluşturmuştur ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir(28).

1. Rol Beklentilerine İlişkin Bulgular: Örgüt yapısını oluşturma, belirsizlik durumlarında hoş görülme, davranışlarda serbesti tanıma, hizmet anlayışı, eğitim ve yönetimle ilgili görevlerde denek grupları

(28) ÖNAL, s.18-20.

arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Fakat bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu saptanamamıştır.

Tarafsızlık, ast ve üstlere uyum içinde bulunma boyutlarında denek grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

2. Uygulamaya İlişkin Bulgular: Okul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları konusunda, öğretmenler grubu ile müdürler grubu arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

3. Rol Beklentisi Bakımından Grup İçi Görüş Birliği: Denek grupları arasında, rol beklentilerini algılama yönünden bir benzerlik bulunmuş, fakat aynı benzerlik gruplar içinde bulunamamıştır.

4. Uygulamaya İlişkin Davranışlar: Uygulamadaki davranışları bakımından, ilköğretmen okulu müdürlerinin benzer görüşte oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler grubu içinde bir benzerlik görülmemiştir.

Eğitim alanında bir başka liderlik araştırması da Mustafa Üstündağ tarafından 1975 yılında yapılmıştır(29).

(29) MUSTAFA ÜSTÜNDAĞ, Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1975.

Araştırmada denek gruplarını ticaret lisesi müdürleri ile öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmacı, ticaret lisesi müdürlülerinin okul yönetimindeki liderlik davranışlarını araştırmıştır. Elde ettiği bulgular aşağıda özetlenmiştir.

1. Kendi algılamalarına göre, ticaret lisesi müdürlülerinin okul yönetimindeki gerçek liderlik davranışları ile, iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı sayılacak derecede bir fark bulunamamıştır.

2. Öğretmenlerin kendi algılamalarına göre, müdürlülerin gerçek liderlik davranışları ile, iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

3. Kendi algılamalarına göre, müdürlülerin gerçek liderlik davranışları ile, öğretmenlerin algılamalarına göre, müdürlülerin gerçek liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

4. Müdürlülerin, iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları ile, öğretmenlerin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır.

5. Müdürlülerin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları ile, öğretmenlerin

kendi algılamalarına göre, müdürlerin gerçek liderlik davranışları arasında anlamlı sayılacak derecede bir fark bulunmuştur.

6. Kendi algılarına göre, müdürlerin gerçek liderlik davranışları ile, öğretmenlerin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı sayılabilecek derecede bir fark bulunmamıştır.

Eğitim liderliği alanında bir araştırma da 1985 yılında Mehmet Aliç tarafından yapılmıştır(30). Aliç, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Elde edilen bulgular aşağıya çıkarılmıştır.

Araştırmanın problemi üç boyutludur. Bu boyutlar sırasıyla: 1. Öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, 2. öğretmenlerin kendi moral düzeylerine ilişkin algıları ve 3. öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile kendi moral düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkilendir.

(30) MEHMET ALIÇ, Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Morali Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1985.

Araştırmada bu boyutlara bağlı olarak dört denence ve sekiz alt denence geliştirilmiştir. Bilgi toplama aracı olarak LBDQ XII ve Purdue Öğretmen Moral Anketi uyarlanarak kullanılmıştır.

İstatistiksel çözümleme sonunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, liderlik boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri en fazla "Yapıyı Kurma" boyutundaki davranışları, en az da "Belirsizlik Hoşgörüsü" boyutundaki davranışları göstermektedirler.

2.a. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır. Sözkonusu liderlik davranışlarını erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere kıyasla daha olumlu algılamaktadırlar.

b. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden yaş grupları arasında anlamlı fark vardır; bu konuda en olumlu algı en genç gruba aittir.

c. Aynı okuldaki hizmet süresi fazla olan öğretmenler, okul müdürlerinin "Anlayış Gösterme" boyutundaki liderlik davranışlarını, öteki kıdem gruplarına kıyasla daha olumsuz algılamaktadırlar.

d. Öğretmenlerin okul müdürünün liderlik davranışlarına ilişkin algıları, öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sözkonusu liderlik davranışlarını ortaöğrenimli öğretmenler, yüksek öğrenimli öğretmenlere kıyasla daha olumlu algılamaktadırlar.

3.a. Moral değişkeni yönünden; kadın ve erkek öğretmenler arasında, yaş grupları arasında, kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

b. Yüksek öğrenimli öğretmenlerle ortaöğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır; ortaöğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algıları, yüksek öğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algılarına kıyasla daha yüksektir.

4. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama ve istatistiksel çözümleme teknikleri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, bir survey-betimleme araştırmasıdır. Bununla ilkökul müdürlerinin, ilkökul müdür yardımcılarının ve ilkökul öğretmenlerinin, ilkökul müdürlerine ilişkin liderlik beklenti ve gözlemleri incelenerek aradaki fark ve benzerlikler belirtilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Eskişehir İli, Merkez ilçesi, Belediye sınırları dahilinde bulunan resmi ilkökulların müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu okullarda görevli özel sınıf ve ana sınıfı öğretmenleri araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Araştırmanın evreni ile ilgili bilgi Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

TABLO 3.1

ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Resmi ilkokul sayısı	Müdür sayısı	Md.Yardımcısı sayısı	Öğretmen sayısı
68	68	88	1520

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi anketin uygulandığı tarihte(23 Eylül-6 Ekim 1986 tarihleri arası), Eskişehir ili Belediye sınırları dahilinde 68 resmi ilkokul vardır. Bu okullarda görevli 68 okul müdürü, 88 müdür yardımcısı ve 1520 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem

Örneklemde seçiminde gözönünde tutulan en büyük özellik, müdür-müdür yardımcısı, müdür-öğretmen etkileşiminin bulunmasıdır. Diğer bir deyişle, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okul müdürleri ile belli bir süre aynı okulda birlikte çalışmalarını esas alınmıştır. Böylelikle birbirlerinin davranışları üzerinde karşılıklı etkili olabilme, birbirlerinin davranışlarını gözleyebilme fırsatları bulmuş olacaktırlar.

İlkokullarda, zaman itibariyle çalışma süreleri birimi, eğitim yılları şeklinde ele alınmaktadır. Yukarıda belirtilen etkileşimin de bir eğitim yılında oluşabi-

leceğini kabul edebiliriz. Buna göre, örnekleme girecek deneklerin seçiminde, bulunduğu okulda en az bir eğitim yılı(bir yıl) çalışmış olmaları öngörülmüştür.

Yukarıda açıklanan özellikleri taşıyan denekler örnekleme oluşturmaktadır. Tablo 3.2'de denek gruplarına göre örneklemin özellikleri görülmektedir.

TABLO 3.2

ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ

İlkokul	Okul Müdürü	Md. Yardımcısı	Öğretmen
-İl merkezi belediye sınırları içinde bulunmak	-En az bir yıl aynı okulda görev yapmış ve halen yapıyor olmak.	-En az bir yıl aynı okul müdürü ile birlikte çalışmış ve çalışıyor olmak.	-En az bir yıl aynı okulda okul müdürü ile birlikte çalışmış ve çalışıyor olmak. -Sabahçı devre öğretmeni olmak.
-Resmi ilkokul olmak			

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi, örnekleme girebilecek deneklerin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: 1. deneklerin çalıştığı ilkokul, Eskişehir il Merkezi Belediye sınırları içinde bulunmalı, 2. resmi ilkokul olmalı, 3. denek okul müdürü ise, en az bir yıl aynı okulda

görev yapmış ve halen yapıyor olmalı, 4. denek müdür yardımcısı ya da öğretmen ise, en az bir yıl aynı okulda okul müdürü ile birlikte çalışmış ve çalışıyor olmalı, 5. sabahçı devre öğretmeni olmalıdır.

Bu özelliklere göre 68 ilkokuldan 47 ilkokul örnekleme girebilmekte 21 ilkokul girememektedir. Örnekleme giremeyen ilkokullardan 3'ü ilköğretim okulu, 1'i sınırlar okuludur. 4 ilkokulun müdürlüğü anketin uygulandığı tarihlerde boş, 13 ilkokulun müdürleri görevlerinde bir yılını doldurmamışlardır.

Yukarıda verilen bilgilere göre, araştırmanın örneklemini 47 ilkokul müdürü, 62 müdür yardımcısı, 432 öğretmen oluşturmaktadır.

Buna göre, araştırmanın evrenini, örneklemini, örneklemin denek gruplarına göre yüzde dağılımını, tüm gruba göre yüzde dağılımını Tablo 3.3'de görebiliriz.

TABLO 3.3

ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Denek grupları	Evren	Örnek- lem	Grubuna göre % de oranı	Tüm gruba göre % de oranı
İlkokul Müdürü	68	47	69,11	8,69
Müdür Yardımcısı	88	62	70,45	11,46
İlkokul Öğretmeni	1520	432	28,42	79,85
Toplam	1676	541	32,28	100,00

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi, toplam evren sayısı 1676, toplam örneklem sayısı 541'dir. Örneklem evrenin yüzde 32,38'ini oluşturmaktadır. Gruplarına göre, ilkököl müdürlerinin yüzde 69,11'i, müdür yardımcılarının yüzde 70,45'i, ilkököl öğretmenlerinin yüzde 28,42'si örnekleme girmiştir. Tüm gruba göre, örneklemin yüzde 8,69'u ilkököl müdürlerinden, yüzde 11,46'sı müdür yardımcılarında, yüzde 79,85'i ilkököl öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Örnekleme giren tüm deneklere anket verilmiş, fakat çeşitli nedenlerle bir kısım anket geri alınamamış ya da değerlendirme dışı bırakılmıştır. Örneklem ve değerlendirmeye katılma oranı, denek gruplarına ve formlarına göre Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

TABLO 3.4

ÖRNEKLEM VE DEĞERLENDİRME ORANLARI

Denek grupları	Örnek- lem	Değerlendirmeye girme sayısı		Değerlendirmeye girme oranı	
		A Formu	B Formu	A Formu	B Formu
İlkokul Müdürü	47	47	44	100,00	93,61
Müdür Yardımcısı	62	60	60	96,77	96,77
İlkokul Öğretmeni	437	417	417	95,42	95,42
Toplam	541	524	521	96,85	96,30

Tablo 3.4 incelendiğinde, değerlendirmeye girme sayısı okul müdürlerinde (A) formu için 47, (B) formu için 44'tür. Müdür yardımcılarında, (A) ve (B) formu için 60'tır. İlkokul öğretmenlerinde ise (A) ve (B) formları için 417'dir. Diğer bir anlatımla değerlendirmeye girme oranı okul müdürlerinde (A) formu için yüzde 100, (B) formu için yüzde 93,61'dir. Müdür yardımcılarında (A) ve (B) formları için yüzde 96,77'dir. Öğretmenlerde (A) ve (B) formları için yüzde 95,42'dir.

Örnekleme giren 47 ilkokul müdüründen (A) formunun tamamı geri dönmüştür. Üç ilkokul müdürü kendi kendisini değerlendirmek istemediğini belirttik (B) formlarını iade etmemişler ya da değerlendirme yapmadan iade etmişlerdir.

Müdür yardımcılarında 62'si örnekleme girmiştir. Bunlardan aynı okulda çalışan iki müdür yardımcısı, işlerinin çok yoğun olduğunu ileri sürerek, anketi cevaplamak istememişlerdir.

Öğretmenlerden 432'si örnekleme girmiştir. Bunlardan 3'ünün uzun süreli raporlu ayrılmasıyla anket iade edilmemiştir. Dokuz anketin (A) ve (B) formları eksik, 3 anketin de (A) ve (B) formları hatalı doldurulma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın verilerini, uygulanan anket sonucu deneklerden elde edilen görüşler oluşturmaktadır.

Anket, ilkokul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK BEKLENTİ VE GÖZLEMLERİNİ derecelerine göre yansıtmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, aynı liderlik alanı ve davranışlarını içeren anket, (A) ve (B) formları adı altında iki defa uygulanmıştır. Üç denek grubu tarafından kullanılmak üzere de altı anket geliştirilmiştir. (A) formları ile, deneklerin bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları, (B) formları ile, deneklerin kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları öğrenilmek istenmiştir. Formların üzerine, bu özelliğini belirten ve nasıl doldurulacağını gösteren özel birer açıklama konmuştur.

Ankette, 10 liderlik alanı ve her alanda liderlik davranışlarını gösteren a, b, c, d, e olmak üzere 5 şık vardır. Şıklar soru niteliğindedir. Diğer bir deyişle, anket, 50 sorudan oluşmaktadır. Her soru (yok), (orta), (tam) olmak üzere üç derece üzerinden değerlendirilmiştir. Ankette, deneklerden alınan görüşlerin isabetlilik oranını yükseltebilmek için, üçüncü alanın (e) şıkkı ile beşinci alanın (c) şıkkı olumsuz sorular şeklinde düzenlenmiştir.

Anketin Geliştirilmesi

Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, geliştirilmeden önce, benzer araştırmalarda kullanılan yöntemler incelenmiştir. Benzer araştırmalardaki yöntemler, örgüt ve yönetim konusundaki teoriler, ilkokullarda uygulanan kanun, yönetmelik ve genelgeler dikkate alınarak, ilkokullara özgü liderlik alanları ve bu alanlara uygun liderlik davranışları geliştirilmiştir.

İlk taslak, Anadolu Üniversitesi yönetim ve davranış bilimleri uzmanlarına götürülmüştür. Uzmanların görüşleri de alınarak, bir ilkokulda bulunması gerekli liderlik alanları kararlaştırılmıştır. Kararlaştırılan liderlik alanları, 1. karar almadaki davranışlar, 2. eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması, 3. sorun çözümleyebilme, 4. eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu, 5. eğitim ve öğretim çalışmalarının denetimi, 6. öğrenci işleri, 7. personel işleri, 8. haberleşme(iletişim), 9. okul ve çevre ilişkileri, 10. okul bina, tesis, demirbaş, ders araç ve gereçleri temini ve bakımındır.

Alanların kararlaştırılmasından sonra, bu alanlara uygun düşecek liderlik davranışları belirlenmiştir. Her bir alan a, b, c, d, e olmak üzere 5 liderlik davranışından oluşturulmuştur. Liderlik davranışları soru şekline sokularak 10 alanda toplam 50 soru meydana gelmiştir.

Oluşturulan anket taslağı, araştırmacının çalıştığı okuldan oluşturulan 10 kişilik bir öğretmenler grubuna deneme için uygulanmıştır. Aynı zamanda kendilerine taslak üzerinde istedikleri değişiklikleri de yapabilecekleri açıklanmıştır. Ferdi olarak incelenen taslak, grup üyelerinin öğretmenler odasında toplanmasıyla müşterek incelemeye geçilmiş ve taslağa son şekli verilmiştir. Bu arada (yok), (orta), (tam) olmak üzere üçlü değerlendirmenin de uygun olacağı kararlaştırılmıştır.

Anket, ilkokul müdürlerine ilişkin liderlik beklenti ve gözlemlerini skalaya göre saptamayı amaçladığından ve iki defa verilmesi gerektiğinden, önce hangi formun verilmesinin uygun olacağı da deneme grubunca belirlenmiştir. Gözlemlerin beklentilere yakın veya aynı olması arzu edilen bir durum olduğundan, burada bir ölçü görevi de görecek olan (A) formunun önce uygulanması uygun bulunmuştur.

İlkokul müdürlerine ilişkin beklenti ve gözlemleri yansıtmak için geliştirilmiş bulunan anket EK III'te verilmiştir.

Anketin Uygulanması

Anketin, Eskişehir Merkez ilçedeki ilkokullarda uygulanabilmesi için gerekli izin, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Valilik kanalıyla Milli

Eğitim Gençlik ve Spor Mıdúrlúđünden temin edilmiştir (EK IV). Uygulamaya geçilmeden önce, anketin konusu ve yapılacağı zaman aralığı tüm ilkokullara duyurulmuştur. Bu ilkokulların bir listesi EK V'te sunulmuştur.

Anket formları, denek gruplarına göre yeterli sayıda çoğaltıldıktan sonra, uygulanmasına geçilmiş ve uygulanmayı bizzat araştırmacının kendisi yapmıştır. Anketin uygulanacağı okulun ziyaretinde ilk temas okul müdürü ile kurulmuş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu arada (B) formunun kendisini değerlendirme şeklinde olduğu ve bunun, kendi geleceği ile ilgili bir değerlendirme olmadığı, sonuçların bilimsel amaçlarla kullanılacağı anlatılmıştır. Bu múnasebetle, anketin uygulanması anında öğretmenlerle muhatabın doğrudan doğruya araştırmacının olması gerekliliği açıklanmış ve okul müdürü uygulama ortamından uzak tutulmuştur. Dolayısıyla da deneklerin anketi objektif ve güvenle cevaplaması sağlanmıştır.

Öğretmenlerin, öğretmenler odasında toplanmasıyla, kendilerine toplanma sebebi ve anket hakkında açıklamalar yapılarak (A) formu verilmiştir. (A) formunun cevaplandırılıp toplanmasından sonra (B) formu verilerek cevaplandırılmıştır. Anketin doldurulması anında, araştırmacının da odada bulunmasıyla karşılaşılan sorunlar çözümlenmeğe çalışılmıştır.

Ziyaret edilen ilk iki okulda, anketlerin cevaplanmasından sonra, öğretmenlerden gelen genel istek, formların birer gün kendilerinde bırakılması, üzerinde düşünerek cevaplamanın yapılması, aksi halde kafalarının öğretmensiz kalan sınıflarında olduğunu belirtmişlerdir.

Bundan sonraki uygulama, bu genel isteğe uygun biçimde olmuştur. Diğer bir deyişle ilk gün (A) formu verilmiş, ikinci gün (A) formu toplanarak (B) formu verilmiştir. Üçüncü gün de (B) formu toplanmıştır. Bu uygulamada anketler üzerindeki açıklamalar daha geniş yapılmıştır.

Araştırmacının da ilkokul öğretmeni olması nedeniyle, ziyaret edilen okullarda ilgi ile karşılanmış ve kendisine her türlü yardımın yapılacağı söylenmiştir. Anketlerin toplanmasından sonra dahi, gelecekte buna benzer olabilecek yardımlara da hazır olduklarını belirtmişlerdir. Ancak, öğretmenlerin devam etmekte olduğu önlisans programı sınavlarının ertesi gününe rastlayan ilkokulların ziyaretinde, öğretmenlerin anketi cevaplamakta isteksiz oldukları görülmüştür. Bir başka isteksizlik de okul yönetimi ile öğretmenler arasında şiddetli sayılabilecek nitelikte bir çatışmanın varolduğu okulda görülmüştür. Ayrıca, bir kısım denek, böyle bir anketin

üç veya dört sene önce yapıldığını(31), sonuçlarından habersiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bir kısım okul müdürü ise birlikte çalıştıkları öğretmenlerin kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek istemişlerdir. Bunun verilemeyeceğinin belirtilmesi üzerine, genel sonuçları öğrenmek istemişlerdir. Bir kısım denekler de anket formlarından istemişler, bu istekleri formların değerlendirilmesinden sonra yerine getirilmiştir.

Her ne kadar güven duygusu verilmeye çalışılmışsa da bir kısım öğretmenler, anket formlarını okul dışında iade etmişlerdir. Bir kısım öğretmenler de sınıflarında iade etmişlerdir.

İade etmelerdeki tereddütler eğitim yönetiminde incelemeye değer bir problemin varolduğunu doğrulamaktadır. Anket formlarına denekler tarafından yazılmış ve aşağıya çıkarılmış olan notlar da bunu pekiştirmektedir.

Bir kısım denekler tarafından anket formlarına aşağıdaki notlar yazılmıştır.

- Deveye "neren eğri" diye sormuşlar "nerem doğru ki" diye cevap vermiş.

(31) Haziran 1983 yılında, MEHMET ALIÇ tarafından, "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Morali Arasındaki İlişkiler" konulu bir anket uygulanmıştır.

- Her okul yöneticisini kendisi seçmeli, siyasi kuruluşlara bırakılmamalıdır.
- Yönetici seçmeleri zaman zaman tekrarlanmalı ve bir sisteme bağlanmalıdır.
- Anketler tekrarlanmalı, toplama işi postalama yoluyla yapılmalı, sezinti şüphesi ortadan kaldırılmalıdır.

Bir kısım okul müdürü görüşlerini topluca yaz aylarında verebileceklerini söylemişler, bunun için de onlara birer anket formları bırakılmıştır.

İstatistiksel Çözümleme Teknikleri

Liderlik anketinin uygulanması ile elde edilen veriler, denek gruplarına göre ayrılmıştır.

Birinci, ikinci ve üçüncü denencelerde grup içi beklenti ve gözlemlerin, dördüncü, beşinci, sekizinci ve dokuzuncu denencelerde gruplar arası beklentilerin, altıncı ve yedinci denencelerde gruplar arası gözlemlerin yüzdeleri arasındaki farkın önemi "t testi" ile test edilmiştir.

Anlamlılık düzeyi olarak .01 kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler, üçüncü bölümde sözü edilen teknik ve yöntemlerle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular ile yorumlar, araştırmanın birinci bölümünde yer alan denencelere göre sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde sözü edilen istatistiksel çözümleme tekniğini uygulayabilmek için, anketin derecelendirmesini oluşturan üçlü skala, ikili kombinezonlar haline dönüştürülmüştür. Bu nedenle, her liderlik davranışı için üç kombinezon meydana gelmektedir. Kombinezonlar, başa gelen skalanın ismiyle belirtilmiştir. Açık bir şekilde incelemeye değer görülmeyen kombinezonlar oluşturulmamıştır.

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, bir liderlik alanı için en az beş, en çok onbeş kombinezon, diğer bir deyişle tablo oluşmaktadır. Bu sayı her bir denence için yüzelliye kadar ulaşmaktadır. Araştırmamızda denence sayısının dokuz olduğu gözönünde bulundurulursa, oluşacak tabloların sayısı büyük rakamlara ulaşmaktadır. Tabloların sayısının çokluğu nedeniyle de araştırmaya

konamamış, bunun yerine her tablounun "t" değerleri listelenerek EK II'de sunulmuştur. Ayrıca "t" değerlerinin hesaplanmasına yarayan, denek grupları ile ilgili çetele EK I'de verilmiştir.

Birinci Denence ile İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci denencesi "ilkokul müdürlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur" biçiminde ifade edilmişti.

Denencenin sınanması amacıyla, birinci alanın liderlik davranışlarının tam'a göre oluşturulmuş kombinezonlarının yüzde değerleri karşılaştırıldığında; yalnızca e şikkına (liderlik davranışına) ait yüzdeler arasında önemli farklılık bulunmuştur(t: 3,408).

İkinci alanda, tam'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında d liderlik davranışında farklılık bulunmuştur(t: 3,718).

Üçüncü alanda, tam başa alınmak suretiyle oluşturulan kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında a (t: 3,041) ve e (t: 2,818) şıklarında anlamlı sayılacak farklılıklar bulunmuştur. Bu alanın e şikkında orta'ya göre oluşturulan kombinezonda da farklılık bulunmuştur (t: 3,205).

Aynı teknik yöntem, dördüncü alanda tam'a göre

oluşturulmuş yüzdeler arasındaki farka uygulandığında b (t: 3,913) ve e (t: 2,826) liderlik davranışlarında anlamlı farklılara rastlanmıştır.

Beşinci alanda tam'a göre oluşturulan kombinezonlarda a, b, d, e liderlik davranışları yüzde oranlarının karşılaştırılmasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (t: 3,266, 2,900, 2,613, 2,846).

Altıncı alandaki kombinezonların yüzde değerlerinin karşılaştırılmasında; sadece c şıkında anlamlı bir fark yoktur(t: 1,860).

Yedinci alandaki kombinezonların yüzde değerlerinin karşılaştırılmasında ise sadece e şıkında anlamlı bir fark bulunmuştur(t: 3,803).

Sekizinci liderlik alanında, tam'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri arasında sadece b liderlik davranışında anlamlı bir fark yoktur(t: 2,092).

Dokuzuncu liderlik alanında; tam'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında a, c, d liderlik davranışlarının yüzdeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur(t: 2,826, 3,408, 2,619).

Onuncu liderlik alanında; tam'a göre oluşturulan kombinezonların yüzdeleri karşılaştırıldığında tüm liderlik davranışlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi toplam elli liderlik davranışının yirmi ikisinde, ilkokul müdürlerinin bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışı arasında, .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgular, çoğunlukla denenceyi destekler niteliktedir. Diğer bir deyişle, ilkokul müdürleri çoğunlukla beklentilerine uygun liderlik davranışları göstermektedir.

Birinci Denence ile İlgili Yorum

Araştırmadaki bulgularda; ilkokul müdürleri en çok beşinci(egitim ve öğretim çalışmalarının denetimi), altıncı(öğrenci işleri), sekizinci(haberleşme) ve dokuzuncu(okul-çevre ilişkileri) liderlik alanlarında anlamlı farklılıklar göstermektedirler. Diğer bir deyişle, ilkokul müdürleri bu liderlik alanlarında çoğunlukla beklentilerine uygun davranış gösterdikleri kanaatine sahip değillerdir. Farklılık bulunan alanlara dikkat edildiğinde, bunlar, daha çok örgütün enformel yönünü ilgilendiren ve bir ilkokul müdürünün bu alanlarda nasıl davranması gerektiği yönetmelikle kesin sınırları çizilmemiş görevlerdir. Birinci bölümde de belirtildiği gibi enformel ilişkiler, daha ziyade liderliğin sanatsal yönünü ilgilendiren kısımlarıdır. Yani ilkokul müdürleri, kendileri ile yönetimlerinde bulunanlar, çevrenin etkin

güçleri ve öğrenci velileri arasında arkadaşlık, saygı-sevgi ve güven tesis etmede beklentilerine uygun davranabildikleri ve bir denge oluşturabildikleri inancına yeterince sahip değillerdir.

Araştırmanın diğer liderlik alanlarında; ilkokul müdürleri beklentilerine uygun liderlik davranışları gösterdikleri kanaatindedirler. Bu alanlar, yukarıdaki alanlara nisbetle okulun formal yönünü ve görev açısından müdürleri daha çok ilgilendiren alanlardır. Buradan ilkokul müdürlerinin kuramsal alana daha çok ağırlık verdiklerini ve işe yönelik lider olduklarını ortaya koymaktadırlar.

Sonuç olarak, ilkokul müdürlerinin genel inancı (çok az bir farkla da olsa), bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışlarını, kendilerinin de gösterdikleri kanısı içindedirler.

Yönetici-lider durumunda olan kimselerin böyle bir düşünce içinde bulunmaları gayet normaldir ve denenciyi destekler niteliktedir. Üstündağ ve Can'ın bulguları da aynı yöndedir.

İkinci Denence ile İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci denencesi "ilkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini

bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur" şeklinde düzenlenmişti.

Denencenin denenmesi amacıyla, tüm alanların liderlik davranışlarının tam'a ve orta'ya göre oluşturulmuş kombinezonlarının yüzdeleri arasında, anlamlı farklar vardır. Diğer bir deyişle; ilkökul müdür yardımcılarının, okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları ile, yine okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar vardır. Bu bulgular denenceyi destekler nitelikte değildir.

İkinci Denence İle İlgili Yorum

Araştırmada elde edilen bulgular; ilkökul müdürleri, müdür yardımcılarının kendilerinden bekledikleri liderlik davranışlarını yerine getiremedikleri yönündedir. Bu, ankette belirtilmiş bulunan on alan için de geçerlidir. Diğer bir deyişle, ilkökul müdürleri, kararları alır ken, eğitim ve öğretim çalışmalarını planlar ken, sorunları çözümlerken, eğitim ve öğretim çalışmalarını koordine ederken, denetimini yaparken, okul binasının bakımında, demirbaşların temininde müdür yardımcılarının beklentilerinden farklı davranışları görülmektedir.

Birinci denencenin bulgularında da görüldüğü gibi, ilkokul müdürleri eğitim ve öğretim çalışmalarının denetiminde, öğrenci işlerinde, haberleşmenin sağlanmasında, okul ve çevre ilişkilerinde de kendi beklentilerine uygun liderlik davranışı gösteremediklerini kabul etmektedirler.

Bir ilkokul müdürünün, beklenen liderlik davranışlarını gösterememesi, okulda verimsizliğe, çevrede ise ümitsizliğe neden olur. Beklenen ve gözlenen anlamlı farklılık müdür ve müdür yardımcısı ya da yardımcıları arasında olursa, bu durum ilkokullarımızda sorunun yönetimin kendi içinde başladığının bir işaretidir.

Bugün, okul çağına gelmiş çocukları olan kimse-lerin çocuklarını gönderecek okul aramaları, belli bazı okullarda öğrenci yığılmaları olması, gerektiğinde çocuklarının eğitimi için gelişmiş kentleri tercih eden ailelerin bulunması sorununun bazı nedenlerinin kaynağı burada olabilir.

Üçüncü Denence İle İlgili Bulgular

Araştırmanın üçüncü denencesi "ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır" biçiminde ifade edilmişti.

Denencenin sınanması amacı ile, tüm alanların liderlik davranışlarında tam, orta ve yok'a göre kombinezonlar oluşturulmuştur. Kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında tüm alanların yüzde değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, ilkokul öğretmenlerinin bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Bu bulgu denenceyi destekler niteliktedir.

Üçüncü Denence ile İlgili Yorum

Araştırmadaki bulgu, ilkokul öğretmenlerinin bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları ile, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir. Diğer bir deyişle, öğretmenle ilkokul müdürlerinin arasındaki gerek formal gerekse enformal ilişkilerin saptanmasında, iletişim kanallarının faaliyetinde, yapılacak işlerin belirlenmesinde, çalışma yöntemlerinin tayininde, personel içinde ve okul-çevre ilişkilerinde, arkadaşlık, saygı-sevgi, güven yaratmada, birlik ve beraberlik içinde bulunmanın fırsatlarından her üyenin eşit şekilde yararlanmasında, adil bir görev dağılımında, üyeler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde, karar alırken üyelerin görüşlerini

serbestce söyleyebilmesinde, zevkle ve isteyerek çalışılacak bir ortamın yaratılmasında, eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde, yönetimde özgür bir havanın esmesinde, okul personeli ve çevrenin yardımını sağlayabilecek bir tutum içinde bulunmada, boş zamanların verimli bir şekilde değerlendirilmesinde, ilkokul öğretmenleri, müdürlüklerinin beklenen liderlik davranışlarını gösteremedikleri inancındadırlar.

"Toplumsal yaşamda, grup üyelerinin beklentileri ile buldukları arasındaki mesafenin belirgin hale gelmesi, toplumsal sorunlara önemli bir neden teşkil ediyorsa"(32)

ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinden beklediklerini bulamamaları belki de bu okullarda meydana gelen sorunların bazılarında bir ölçüde de olsa neden olmaktadır.

Dördüncü Denence ile İlgili Bulgular

Dördüncü denence "ilkokul müdürleri ile ilkokul müdür yardımcılarının, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur" şeklinde düzenlenmişti.

Denencenin sınanması amacıyla, tüm alanların liderlik davranışlarının tam'a göre oluşturulmuş kombinezonlarının yüzde değerleri karşılaştırıl-

(32) ÜSTÜNDAĞ, s.74.

dığında; kombinezonların tamamında ve .01 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer bir deyişle ilkokul müdürleri ve müdür yardımcıları bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları konusunda aynı fikirdedirler. Bu bulgu da denenceyi destekler niteliktedir.

Dördüncü Denence ile İlgili Yorum

Araştırmada, dördüncü denence ile ilgili bulgular ilkokul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüş birliği içinde olduklarını göstermektedir. Bu görüş birliği, on liderlik alanı ve elli liderlik davranışları için de geçerlidir. Diğer bir deyişle ilkokul müdürleri ile müdür yardımcıları kararları alırken, eğitim ve öğretim çalışmalarını düzenlerken, sorunları çözümlerken, eğitim ve öğretim çalışmalarını koordine ederken, denetimlerini yaparken, öğrencilerin çalışmalarını ve personelin işlerini düzenlerken, haberleşmeyi sağlarken, çevre ile işbirliği yaparken, okul binasının bakımında, demirbaşın temininde bir ilkokul müdürünün göstermesi gereken liderlik davranışlarında, ilkokul müdürleri ile müdür yardımcıları aynı beklentilere sahip bulunmaktadır. Bu beklenti birliği, ilkokulların yönetiminde ikinci ve üçüncü denence ile varolduğunu bulduğumuz sorunların çözümünde bir hareket noktası olarak alınabilir. İlkokul müdürlerinin beklenen

liderlik davranışlarının geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Beşinci Denence ile İlgili Bulgular

Beşinci denence "ilkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır" biçiminde düzenlenmişti.

Denencenin sınanması amacıyla, tüm alanlarda tam'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Diğer bir anlatımla, ilkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları konusunda fikir birliği içindedirler. Bu bulgu, denenceyi destekler nitelikte değildir.

Beşinci Denence ile İlgili Yorum

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, ilkokul müdürleri ile ilkokul öğretmenleri, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları konusunda benzer görüşe sahiptirler. Bu görüş benzerliği tüm liderlik alanları ve tüm liderlik davranışlarında vardır. Dördüncü denencedeki bulgular da gözönüne alınınca, bir ilkokul müdüründen göstermesi beklenen

liderlik davranışlarında, hem ilkokul müdürleri, hem müdür yardımcıları, hem de öğretmenler görüş birliği içindedirler.

İlkokul müdürleri ile yönetimdekiler arasında beklenti birliğinin varolması gelecek için bir ümit kaynağıdır. Bu fikir birliği, bugün mevcut olan sorunların çözümünde yararlı olabileceği gibi, gelecekte çıkabilecek sorunların önlenmesinde de bir sigorta rolü oynayabilir.

Altıncı Denence ile İlgili Bulgular

Araştırmanın altıncı denencesi "ilkokul müdürlerinin kendilerinin, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkokul müdür yardımcılarının kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur" biçiminde ifade edilmiştir.

Denencenin sınanması amacıyla, tam'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında, birinci alanın a, b, c, d liderlik davranışlarında(şıklarında) .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer bir deyişle denencenin birinci alanında, ilkokul müdürlerinin kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilokul müdür yardımcılarının kendi okul müdürlerinde gözledikleri

liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

İki, altı, sekiz ve dokuzuncu alanlarda oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri arasında .01 düzeyinde anlamlı farklar bulunamamıştır. Bu alanlardaki bulgular denenceyi destekler niteliktedir.

Üç, dört, beş, yedi ve onuncu alanlarda oluşturulmuş kombinezonların, yüzde değerleri karşılaştırıldığında çoğunlukla .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu alanlardaki bulgular denenceyi desteklememektedir.

Liderlik alanlarına bütünüyle baktığımızda; birinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, yedinci ve onuncu alandaki bulgular anlamlı ve denenceyi destekler nitelikte değildir. İkinci, altıncı, sekiz ve dokuzuncu alanlardaki bulgular anlamsız ve denenceyi destekler niteliktedir. Liderlik davranışlarına göre ise, yirmi sekiz liderlik davranışında bulgular anlamlı, yirmi ikisinde ise anlamsızdır.

Altıncı Denence ile İlgili Yorum

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, ilkökul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ilkökul müdür yardımcılarının bu davranışlardaki gözlemleri çoğunlukla farklıdır.

Alanlarına göre ele aldığımızda; karar almada, sorun çözümlemede, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, eğitim ve öğretim çalışmalarının denetiminde, personel işlerinde, okul binası ve tesislerin bakımında, demirbaşın temininde ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile müdür yardımcılarının bu davranışları algılamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bugün ilkokullarımızda varolan yönetim sorunlarının kaynağının burada yattığını söyleyebiliriz. Aynı zamanda sorunu çözümlenecek kimselerin hangi konulara eğilmesi gerekliliği de "şimdilik" saptanmıştır demek mümkündür.

Okul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile müdür yardımcılarının bunu algılamaları arasındaki fark da sorunun büyüklüğü hakkında bir fikir verebilir.

Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, öğrenci işlerinde, iletişim etkinliklerinde, okul-çevre ilişkilerinde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile müdür yardımcılarının bu davranışları algılamaları arasında yakın bir fikir birliği vardır. Birinci denencenin bulgularında görüldüğü gibi, ilkokul müdürleri de zaten kendi liderlik davranışlarını; eğitim öğretim çalışmalarının planlamasında yetkin bulmuşlardı. Diğer bir deyişle ilkokul müdürleri ile müdür yardımcılarının üzerinde gerçek olarak birleştikleri tek liderlik

alanı "eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması" dır.

Yedinci Denence ile İlgili Bulgular

Araştırmada, yedinci denence "ilkokul mđdđrle-
rinin kendilerinin gerçekte gđsterdikleri liderlik
davranışları ile, ilkokul öğretmenlerinin kendi okul
mđdđrlerinde gđzledikleri liderlik davranışları ara-
sında anlamlı bir fark vardır" biçiminde dđzenlenmiřti.

Denencenin sınanması amacıyla tam, orta ve yok'a
gđre oluşturulmuş kombinezonların yzde değerleri karşı-
laştırıldığında; tam'a gđre oluşturulmuş kombinezonla-
rın tamamında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer
bir ifadeyle, ilkokul mđdđrlerinin gerçekte gđsterdik-
leri liderlik davranışları ile, ilkokul öğretmenlerinin
bu davranışları algılamaları arasında, tam'a gđre an-
lamlı farklılıklar vardır. Bu bulgu denenceyi destek-
ler niteliktedir.

Denencenin sınanması amacıyla orta'ya gđre oluş-
turulmuş kombinezonların yzde değerleri karşılaştı-
rıldığında; üçüncü, dördüncü ve onuncu alanların kom-
binezonlarında çoğunlukla anlamlı farklılıklar bulun-
muştur. Bu alanlardaki bulgular denenceyi destekler
niteliktedir. Diğer alanlardaki bulgular anlamlı nite-
likte değildir. Denenceyi desteklememektedir. Diğer

bir deyişle, sorun çözümlemede, eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, okul bina ve tesislerinin bakımında, demirbaşın temininde ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin bu davranışları algılamaları arasında orta derecede ve .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar vardır.

Yok'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında, alanların tamamında (6b hariç) anlamlı farklılıklar vardır. Bu bulgu da, denenceyi destekler niteliktedir.

Yedinci Denence ile İlgili Yorum

Araştırmada tam'a göre elde edilen bulgulara göre, ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, öğretmenlerin bunu algılamaları arasında tüm alanlar için anlamlı farklılıklar vardır. Diğer bir deyişle, karar almada, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, sorun çözümlemede, eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda ve denetiminde, öğrenci işlerinde, personel işlerinde, haberleşmede, okul-çevre ilişkilerinde, okul binası ve tesislerinin bakımında, demirbaş temininde ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin bunu algılamalarında, tam'a göre fikir birliği içinde değildirler

Orta'ya göre oluşturulmuş kombinezonlara göre, karar almada, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması ve denetiminde, öğrenci ve personel işlerinde, iletişim etkinliklerinde, okul ve çevre ilişkilerinde, ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin bunu algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Diğer bir ifade ile ilkokul müdürleri ile öğretmenler bu alanlarda orta dereceye göre çoğunlukla fikir birliği içindedirler.

Bugünkü Türkiye koşullarında ve ilkokul müdürlerinin liderlik konusundaki yetişmişlik düzeyleri de gözönüne alındığında, bu fikir birliğini olumlu karşılamak gerekir. Halbuki bundan önceki denencelerde bulunan bulgularda, tüm denek gruplarının ilkokul müdürlerinden göstermesini bekledikleri liderlik davranışları tam'dı ve tam'da da birleşmişlerdi. Diğer bir anlatımla öğretmenler, ilkokul müdürlerinin liderlik davranışlarını tam olarak beklemişler, ancak orta derecede bulabilmişlerdir.

Yok'a göre oluşturulmuş kombinezonlara göre, ilkokul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin bu davranışları algılamaları arasında tüm alanlarda önemli farklılıklar vardır. Bu farklılığın olması gayet doğaldır. Diğer bir anlatımla ilkokul müdürleri ile öğretmenler çalışmalarında yok skalası üzerinde fikir birliği yapmak

istememektedirler. Beklenti ve gözlemlerinin daha yüksek bir skala üzerinde (tam'da) olması arzusu içindedirler. Bu araştırmanın gayesi de, bu arzuya katkıda bulunmaktır.

Sekizinci Denence ile İlgili Bulgular

Araştırmanın sekizinci denencesi "ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır" biçiminde saptanmıştı.

Denenceyi sınamak için tam'a göre oluşturulan kombinezonların yüzde değerleri karşılaştırıldığında; yalnız üçüncü alanın e liderlik davranışında (t: 2,637) .01 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Sadece bu şık denenceyi destekler niteliktedir. Diğer alanlar ve şıklarındaki bulgular denenceyi destekler nitelikte değildir. Diğer bir deyişle, ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışlarında görüş birliği içindedirler. Bu görüş birliği tam'da oluşmaktadır.

Sekizinci Denence ile İlgili Yorum

Yukarıda elde edilen bulgulara göre, ilkokul

müdür yardımcıları ile, ilkokul öğretmenlerinin, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışları konusunda; on liderlik alanında da aynı derecede beklentilere sahiptirler. Diğer bir anlatımla, ilkokul müdür yardımcıları ve öğretmenleri, bir ilkokul müdüründen; karar alma konusunda eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, sorun çözümlemede, eğitim öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, denetimde, öğrenci ve personel işlerinde, iletişim etkinliklerinde okul-çevre ilişkilerinde, bina ve tesisatın bakımında, ders araç ve gereçlerinin temininde göstermesini bekledikleri liderlik davranışlarında tam'a göre birleşmektedirler. Bu görüş birliği önceki denencelerde de saptanmış ve onları destekler niteliktedir. Yine orada vurgulandığı gibi bu fikir birlikleri, yönetimde varolduğu bulunan sorunların çözümünde yardımcı olabileceği gibi, ilkokul müdürlerinin niteliklerinin geliştirilmesinde de hareket noktası olabilecektir.

Dokuzuncu Denence ile İlgili Bulgular

Dokuzuncu denence "ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır" biçiminde düzenlenmişti.

Denenceyi denemek için tam, orta ve yok'a göre oluşturulmuş kombinezonların yüzde değerleri karşılaşt-

tırıldığında; tam'a göre tüm kombinezonlar .01 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir söyleyişle, ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını tam'a göre farklı gözlemektedirler. Bu bulgu denenceyi destekler niteliktedir.

Orta'ya göre oluşturulan kombinezonlarda, sadece üçüncü alanın e şıkkı(t: 5,709) ile, onuncu alanın a şıkkı(t: 3,121) .01 düzeyinde anlamlı farklılıklara sahiptir. Kırk sekiz kombinezonda anlamlı bir farklılık yoktur. Bir başka ifadeyle, ilkokul müdür yardımcıları ve öğretmenleri, okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarını algılamada orta dereceye göre fikir birliği içerisindeyler. Bu bulgu denenceyi destekler nitelikte değildir.

Yok'a göre oluşturulmuş kombinezonlarda, altıncı alanın b şıkkı(t: 2,276) ile onuncu alanın b ve c şıklarında(t: 2,106, t: 2,038) .01 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Denencenin kırk yedi kombinezonunda 01. düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Diğer bir deyişle ilkokul müdür yardımcıları ile öğretmenleri, müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışlarını algılamada yok'ta fikir birliği yapamamaktadırlar. Bu bulgu denenceyi destekler niteliktedir.

Dokuzuncu Denence ile İlgili Yorum

Bu denencenin yukarıdaki bulgularına göre, ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışları skalada bulunan derecelere göre farklılık göstermektedir.

İlkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinde gözledikleri liderlik davranışlarının tam olmasında fikir birliği yapamamaktadırlar. İkinci ve üçüncü denencelerde, her iki denek grubunun okul müdürlerinin liderlik davranışları konusunda beklentilerinin ve gözlemlerinin farklı olduğu görülmüştü. Dört, beş ve altıncı denencelerde, denek gruplarının bir okul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışlarında fikir birliği yaptıkları anlaşılmıştı. Bu denencede ise her iki denek grubu kendi okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışını tam'a göre farklı algılamaktadırlar. İlkokulların yönetimindeki sorunların farklı gözlemlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Kişilerin gözlemlerinin farklı olması gayet doğaldır. Ancak bu farklılık sorun yaratmamalıdır. Böyle bir önlem de ancak eğitimle alınabilir. Öğretmenlerde olduğu gibi farklı eğitim amaçlı kurumlardan oluşan, bir meslek grubunda gözlem birliği veya yakınlığı sağlamak güçtür.

Tüm alanların orta'ya göre oluşturulmuş kombinezonlarda; ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını algılamada görüş birliği içinde oldukları görülmektedir. Halbuki aynı denek grupları sekizinci denencede, ilkokul müdürlerinin liderlik davranışlarının tam olması gerektiği üzerinde birleşmişlerdi. Beklenenle gözlenen arasındaki farkın kapatılması, insanları ideale ulaştırır ki, bu da gelişen bir yaşam içinde mümkün değildir.

Yok'a göre oluşturulmuş kombinezonlarda; ilkokul müdür yardımcıları ile ilkokul öğretmenleri kendi okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını gözlemede birlik sağlayamamışlardır. Buradan anlaşılacağı gibi her iki yönde de görüş belirten kimseler vardır. Farklı öğretim kurumlarından, farklı çevrelerden gelmiş geniş bir toplulukta her türlü görüşün olabileceği gibi, bulunduğu makamın gereklerini yerine getirmek için, belli bir eğitim görmemiş bir kişinin davranışları üzerinde, farklı görüşle kişiler^{nde}in olması da normaldir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin liderlik davranışlarını ilkokul müdürlerinin, ilkokul müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin beklenti ve gözlemlerine göre saptamak ve aradaki farkı ortaya çıkarmaktır. Bu farklılıkları denek grupları ve denek grupları arası ilişkilerine göre ortaya koyabilmek için dokuz denence geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Eskişehir Merkez ilkokullarında çalışan ilkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve ilkokul öğretmenleri oluşturmuştur. Örneklem çalıştıkları okullarda bir yıllarını doldurmuş ilkokul müdürleri ile, bu müdürlerle bir yıl çalışmış müdür yardımcıları ve öğretmenler alınmıştır. Ayrıca öğretmenlere sabahcı devreden olma koşulu getirilmiştir.

Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, liderlik teorileri, ilkokullarla ilgili kanun ve yönetmelikler, benzer araştırmalar incelenerek geliştirilmiş, denek gruplarına göre çoğaltılarak uygulanmıştır.

Toplanan bilgilerin analizi için yüzdeler arası farkın "t" testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak .01, serbestlik derecesi olarak da sonsuz(∞) alınmıştır.

İstatistik çözümleme sonucunda elde edilen bulguları şöyle özetleyebiliriz:

1. İlkokul müdürleri, ilkokul müdür yardımcıları ve ilkokul öğretmenleri, bir ilkokul müdüründen göstermesini bekledikleri liderlik davranışlarında fikir birliği içindedirler.

2. İlkokul müdürleri, gösterdikleri liderlik davranışlarında çoğunlukla beklentilerine yakın liderlik davranışları sergilemektedirler.

3. İlkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve ilkokul öğretmenleri, gözlemlerinde (algılamalarında) farklı görüşlere sahiptirler.

Yargı

İlkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler bir ilkokul müdürünün göstermesi gerektiği liderlik davranışlarının tam olması gerekliliği üzerinde görüş birliği içerisindedirler. Fakat her üç denek grubu da farklı gözlemlere sahiptirler. Diğer bir deyişle aralarında gözlem birliği yoktur.

Öneriler

Elde edilen bulgulara göre, sorunun çözümü için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. İlkokul müdürleri liderlik davranışlarında beklentilere yakın bir düzeye getirilebilmesi için hizmetiçi eğitime alınmalıdır.

2. Öğretmen yetiştiren kurumlarda liderlik eğitime daha fazla önem verilmelidir. Gerektiğinde akademik eğitime tabi tutulmalıdır.

3. İlkokul müdürlerinin seçiminde liderlik özelliklerine ağırlık verilmelidir.

4. Bu aşamalardan sonra yetki ve sorumluluğu genişletilmelidir.

5. Okullarda liderlik araştırmaları belirli aralıklarla, gerektiğinde ihtiyaç duyulan zamanlarda tekrarlanmalıdır.

6. Liderlik araştırmalarını, yöneticilik görevini üstlenmiş tüm kişilere (merkez ve taşra teşkilatına) yaymalıdır.

EK I

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN, MÜDÜR YARDIMCILARININ
VE ÖĞRETMENLERİN SKALAYA GÖRE A VE B
FORMLARININ ÇETELESİ

MÜDÜR YARDIMCILARI B FORMU ÇETELESİ

N=60

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları				Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları				Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları			
		Yok	Orta	Tam			Yok	Orta	Tam			Yok	Orta	Tam
1	a	9	17	34	5	d	12	14	34	8	a	10	26	24
	b	7	19	34		e	8	20	32		b	9	20	31
	c	6	23	31		a	9	19	32		c	16	16	28
	d	13	19	28		b	12	23	25		d	13	20	27
	e	8	26	26		c	20	13	27		e	15	17	28
2	a	7	16	37	6	d	12	15	33	9	a	10	19	31
	b	5	29	26		e	13	15	32		b	9	19	32
	c	4	13	43		a	17	18	25		c	13	20	27
	d	12	22	26		b	15	24	21		d	12	12	36
	e	8	25	27		c	9	21	30		e	11	20	29
3	a	5	25	30	7	d	11	18	31	10	a	9	10	41
	b	8	24	28		e	10	22	28		b	10	18	32
	c	10	23	27		a	13	18	29		c	11	19	30
	d	12	14	34		b	15	12	33		d	15	15	30
	e	15	22	23		c	16	16	28		e	12	17	31
4	a	9	23	28	7	d	13	20	27	10	a	9	10	41
	b	16	14	30		e	15	17	28		b	10	18	32
	c	10	21	29							c	11	19	30

EK II

LİDERLİK ALANLARININ
KOMBİNEZONLARINA GÖRE
"t" DEĞERLERİ

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
DENENCE 1			DENENCE 2					
1	a	1,271	6	a	3,248	1	a	5,761
	b	2,05		b	3,591		b	5,179
	c	2,563		c	1,860		c	6,183
	d	1,158		d	2,789		d	5,824
	e	3,408		e	3,249		d	3,774
2	a	2,563	7	a	2,459	2	e	6,374
	b	2,262		b	2,114		e	5,179
	c	1,774		c	1,296		a	5,020
	d	3,718		d	1,982		b	6,627
	e	2,226		e	3,803		b	5,902
3	a	3,041	8	a	3,451	3	c	4,090
	b	1,627		b	2,092		d	6,374
	c	1,579		c	3,141		d	4,564
	d	1,090		d	3,408		e	5,494
	e	2,818		e	3,803		e	4,216
4	a	1,579	9	a	2,826	3	a	5,519
	b	3,913		b	2,377		b	5,824
	c	1,271		c	3,408		b	4,590
	d	1,774		d	2,619		c	6,482
	e	2,826		e	1,452		c	5,020
5	a	3,266	10	a	1,456			
	b	2,900		b	2,820			
	c	2,484		c	2,048			
	d	2,613		d	2,118			
	e	2,846		e	2,563			

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	d	5,465		d	5,902		c	5,739
	e	5,049		e	6,077		c	3,651
	e	3,453		e	4,566		d	5,169
4	a	5,102	7	a	5,422		e	4,941
	a	3,625		a	3,302		e	3,102
	b	4,546		b	5,059	10	a	4,751
	c	5,928		c	5,577		b	5,481
	c	4,720		c	2,939		c	5,519
	d	4,638		d	4,811		d	4,780
	e	5,213		d	2,589		e	5,111
				e	5,577			
5	a	5,757		e	3,123			
	b	5,809						
	b	3,884	8	a	6,918	1	a	22,592
	c	4,378		a	5,465		a	9,669
	c	3,942		b	5,902		a	16,913
	d	5,902		c	6,124		b	23,000
	e	5,213		c	4,374		b	8,115
				d	5,632		b	18,249
6	a	5,041		d	3,815		c	22,605
	a	3,302		e	3,815		c	8,729
	b	6,008					c	17,500
	b	3,545	9	a	6,183		d	21,054
	c	5,780		b	5,481			

DENENÇE 3

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	d	5,915		a	17,981		d	23,469
	d	18,034		b	22,018		d	9,765
	e	22,936		b	8,159		d	17,874
	e	7,430		b	17,500		e	23,018
	e	18,410		c	22,646		e	9,720
				c	8,323		e	17,339
2	a	20,804		c	17,607			
	a	12,160		d	21,718	5	a	19,256
	a	13,523		d	7,140		a	9,287
	b	21,201		d	17,927		a	14,233
	b	10,311		e	14,389		b	24,312
	b	14,989		e	0,043		b	9,316
	c	19,118		e	13,914		b	18,303
	c	10,454					c	18,699
	c	13,358	4	a	22,582		c	5,801
	d	21,382		a	9,244		c	15,220
	d	8,551		a	16,913		d	23,179
	d	16,540		b	19,644		d	8,269
	e	22,096		b	2,994		d	18,517
	e	8,390		b	18,571		e	23,127
	e	17,126		c	23,575		e	8,998
				c	11,480		e	18,142
3	a	21,966		c	16,433			
	a	7,220						

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
6	a	20,722		c	19,544	9	a	22,092
	a	6,688		d	21,685		a	10,427
	a	16,966		d	7,751		a	15,739
	b	20,651		d	17,286		b	23,288
	b	10,019		e	23,615		b	11,963
	b	14,504		e	8,216		b	16,006
	c	18,098		e	18,625		c	21,138
	c	8,428					c	6,718
	c	13,743	8	a	22,901		c	17,607
	d	20,965		a	8,927		d	22,666
	d	10,906		a	17,713		d	10,332
	d	14,179		b	22,677		d	16,753
	e	19,958		b	8,767		e	20,847
	e	9,183		b	17,553		e	6,675
	e	14,558		c	22,369		e	17,179
				c	7,486			
7	a	20,344		c	17,981	10	a	18,536
	a	4,467		d	22,374		a	10,521
	a	18,195		d	7,017		a	12,635
	b	22,879		d	17,820		b	18,757
	b	9,082		e	21,134		b	11,578
	b	17,713		e	4,166		b	12,068
	c	23,709		e	19,219		c	18,967
	c	7,498						

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	c	11,371		c	0,805		d	1,174
	c	12,409		d	0,174		e	0,359
	d	19,511		e	1,373			
	d	7,623				8	a	0,805
	d	15,525	4	a	1,121		b	2,840
	e	19,882		b	0,167		c	1,365
	e	9,934		c	0,249		d	0,784
	e	14,233		d	1,104		e	0,784
				e	0,181			
						9	a	1,613
DENENCE 4			5	a	0,889		b	1,263
1	a	1,613		b	0,380		c	0,359
	b	0,373		c	0,891		d	0,889
	c	1,135		d	tam		e	0,669
	d	0,308		e	1,554			
	e	1,019				10	a	1,135
			6	a	1,075		b	1,263
2	a	0,174		b	0,491		c	0,777
	b	2,001		c	0,249		d	0,262
	c	0,174		d	1,664		e	1,104
	d	1,516		e	0,249			
	e	0,380				DENENCE 5		
			7	a	.058	1	a	0,649
3	a	0,181		b	1,554		b	1,598
	b	0,728		c	0,734		c	1,522

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	d	1,300		e	1,534	10	a	1,275
	e	0,705	6	a	0,589		b	1,452
2	a	0,591		b	0,472		c	0,889
	b	0,341		c	1,642		d	0,831
	c	0,942		d	0,387		e	1,560
	d	0,229		e	1,836			
	e	0,940						
			7	a	2,078	1	a	3,521
3	a	1,330		b	1,725		b	3,241
	b	. 084		c	0,992		c	3,173
	c	1,407		d	0,982		d	4,153
	d	1,672		e	0,136		d	2,125
	e	0,817					e	1,817
			8	a	0,753		e	0,480
4	a	1,249		b	2,008	2	a	2,219
	b	1,762		c	1,099		b	2,745
	c	0,165		d	0,482		b	1,929
	d	0,717		e	1,219		c	2,093
	e	0,423					d	1,130
			9	a	0,900		d	0,902
5	a	2,097		b	1,227		e	3,301
	b	0,576		c	0,618		e	2,019
	c	1,264		d	1,410			
	d	1,832		e	1,554			

DENENCE 6

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
3	a	2,333	7	d	1,689	10	a	2,740
	b	3,389		e	2,419		b	4,389
	b	2,115		a	2,738		c	3,851
	c	4,304		b	3,955		d	2,577
	d	4,102		c	3,389		e	3,173
	e	0,184		d	3,547			
	e	2,040		e	1,023			
4	a	4,153	8	a	2,841	1	a	11,099
	b	0,229		a	1,192		a	3,017
	c	4,268		b	1,217		a	6,463
	d	3,521		c	1,414		b	12,122
	e	2,254		c	0,444		b	2,454
5	a	2,752	9	d	2,492	1	b	7,205
	b	2,909		d	0,816		c	10,795
	c	2,346		e	1,359		c	1,993
	d	3,395		a	2,416		c	6,780
	e	3,279		b	3,821		d	11,177
6	a	1,527		c	1,650		d	2,257
	a	1,387		c	0,558		d	7,081
	b	1,534		d	2,931		e	9,684
	b	1,014		e	3,741		e	0,674
	c	3,587					e	7,299

DENENCE 7

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri		
2	a	7,611	4	c	2,868	5	a	7,363		
	a	2,618		c	6,839		a	1,972		
	a	4,843		d	11,633		a	5,158		
	b	7,928		d	3,132		b	11,906		
	b	1,328		d	7,019		b	0,817		
	b	5,506		e	4,107		b	7,236		
	c	7,604		e	2,716		c	7,738		
	c	3,071		e	5,577		c	1,331		
	c	4,772		a	11,938		c	5,375		
	d	5,973		a	3,087		d	11,503		
	d	1,506		a	6,463		d	2,114		
	d	6,268		b	7,379		d	7,363		
	e	10,407		b	2,297		e	10,411		
	e	1,667		b	7,395		e	1,698		
	e	6,577		c	11,566		e	7,142		
	3	a		9,297	c		3,420	6	a	7,580
		a		0,437	c		6,213		a	0,879
a		7,050	d	11,251	a	6,491				
b		9,718	d	2,581	b	5,423				
b		1,383	d	6,989	b	0,807				
b		6,780	e	9,378	b	0,402				
c		12,408	e	0,969	c	8,001				
			e	6,692	c	2,864				

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
6	c	4,936	8	a	8,789		c	1,113
	d	7,738		a	.022		c	6,839
	d	1,538		a	6,899		d	9,963
	d	5,133		b	8,205		d	2,454
	e	8,055		b	0,503		d	6,379
	e	1,624		b	6,809		e	11,191
	e	5,305		c	7,293		e	2,503
				c	1,942		e	6,605
7	a	10,616		c	7,050	10	a	7,893
	a	0,938		d	7,573		a	3,726
	a	7,173		d	1,113		a	4,464
	b	11,480		d	6,959		b	7,700
	b	2,961		e	9,447		b	3,982
	b	6,899		e	0,702		b	4,230
	c	11,263		e	7,793		c	7,153
	c	0,789	9	a	9,090		c	3,114
	c	8,002		a	1,746		c	4,370
	d	10,318		a	5,866		d	8,009
	d	1,740		b	10,583		d	1,362
	d	6,663		b	3,286		d	5,761
	e	8,761		b	5,998		e	8,153
	e	1,480		c	7,293		e	2,562
	e	7,427					e	5,158

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
DENENCE 8			5	a	0,137		b	1,125
1	a	1,464		b	0,246		c	0,915
	b	2,331		c	2,068		d	0,964
	c	1,774		d	.068		e	2,107
	d	2,011		e	1,912	10	a	0,355
	e	0,847	6	a	0,176		b	.011
2	a	1,968		b	2,064		c	0,596
	b	1,220		c	2,163		d	0,513
	c	1,599		d	2,273		e	7,540
	d	0,581		e	2,275	DENENCE 9		
	e	1,303	7	a	0,305	1	a	7,540
3	a	0,853		b	.013		a	0,807
	b	2,238		c	0,526		a	5,238
	c	2,008		d	0,625		b	8,667
	d	2,637		e	1,624		b	.039
	e	.040	8	a	1,801		b	6,579
4	a	1,784		b	0,732		c	7,171
	b	0,505		c	0,585		c	0,840
	c	0,811		d	0,361		c	6,336
	d	0,236		e	2,258		d	6,098
	e	1,886	9	a	.089		d	0,305

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	d	4,992		b	5,614		d	1,022
	e	7,473		b	1,486		d	5,127
	e	1,483		b	5,851		e	7,003
	e	6,446		c	6,920		e	0,185
2	a	5,631		c	0,502		e	5,749
	a	1,722		c	5,436	5	a	4,410
	a	3,745		d	7,336		a	0,545
	b	4,552		d	0,877		a	3,633
	b	1,255		d	5,163		b	7,934
	b	5,085		e	3,820		b	0,392
	c	6,187		e	3,141		b	5,412
	c	1,915		e	5,709		c	4,952
	c	4,450	4	a	6,790		c	0,110
	d	4,857		a	0,210		c	3,964
	d	0,398		a	5,238		d	7,806
	d	4,274		b	7,800		d	0,569
	e	6,259		b	1,166		d	5,557
	e	0,967		b	4,631		e	6,791
	e	5,615		c	6,456		e	0,457
3	a	6,813		c	0,325		e	5,064
	a	1,742		c	4,696	6	a	4,825
	a	6,886		d	7,550		a	0,975

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri	Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	a	3,331		d	5,884	9	a	6,448
	b	3,536		d	0		a	1,002
	b	0,532		d	4,504		a	4,273
	b	2,276		e	7,877		b	6,390
	c	3,943		e	0,591		b	0,651
	c	0,943		e	4,909		b	4,681
	c	3,348					c	5,465
	d	6,054	8	a	5,079		c	0,451
	d	2,036		a	1,797		c	4,711
	d	3,090		a	5,505		d	7,137
	e	5,231		b	7,171		d	1,804
	e	0,814		b	0,111		d	4,408
	e	3,569		b	5,643		e	6,682
				c	5,621		e	0,182
7	a	7,334		c	1,561		e	4,920
	a	0,294		c	5,439			
	a	5,099		d	4,276	10	a	5,699
	b	7,205		d	2,506		a	3,121
	b	1,631		d	5,575		a	2,708
	b	4,299		e	8,301		b	2,980
	c	7,042		e	0,855		b	1,010
	c	0,126		e	5,561		b	2,106
	c	5,311						

Liderlik Alanı	Liderlik Davranışları	"t" değeri
	c	2,805
	c	0,828
	c	2,038
	d	5,126
	d	1,567
	d	2,908
	e	4,642
	e	1,401
	e	2,868

EK III

İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN

LİDERLİK ANKETİ

İLKOKUL MÜDÜRLERİNCE DOLDURULACAK

A - FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Sayın Meslektaşım

Sizin de bildiğiniz gibi ilkokulların yönetiminde görev alabilmek için öğretmenlik formasyonunun bulunması yeterli görülmektedir. Ayrıca, yöneticilik ve liderlikle ilgili bir bilginin alınıp alınmadığı sözkonusu değildir. Mevzuat bu konuda bir takım hizmetiçi kurslar düzenlemeyi öngörmekte ise de yeterince açılmamakta açılanlar da amacına ulaşmamaktadır. İlkokullarda yöneticilik yapabilme kişinin yeteneğine, görgü ve tecrübesine, kısaca geleneksel usullere terk edilmiş bulunmaktadır.

Bu sebeple araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerine ilişkin liderlik davranışlarını beklenen ve gözlenen şeklinde ortaya koyarak, ilkokul yöneticiliklerinde görev almış ve alacak olan yöneticilerin iyi bir yönetici-lider olabilmesi için, hizmet öncesi ve hizmetiçi yetiştirme programlarının oluşmasına ve içeriğinin hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Düzenlenmiş bulunan anket iki bölümden oluşmakta, her bölümün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Her bir bölümde on liderlik alanı ve her alanda, liderlik davranışlarını belirleyecek beş şık vardır. LİDERLİK DAVRANIŞLARI, bir ilkokul müdürünün bilgi ve hünere dayanan yönetimsel etkinliğidir.

Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlarla ve gruplar halinde değerlendirilecektir. Kişilerle ilgili bir değerlendirme sözkonusu değildir. Bu nedenle anketi dolduranın ismini yazmasına ya da hüviyetini belirtici bir işaret koymasına gerek yoktur.

Yardıminız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Rasim SAKALAR

ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, bir ilkokul müdürü olarak göstermeniz gereken liderlik davranışlarınız konusunda değerlendirmeler yapmanız istenmektedir.

Anket, on liderlik alanı ve her alan a, b, c, d, e olmak üzere 5 liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Okumanızı, liderlik alanının sonuna liderlik davranışlarını eklemek suretiyle yapınız. Değerlendirmenizi de (yok), (orta), (tam) derecelerinden birinin altına (X) işareti koyarak yapınız.

İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK ANKETİ

Yok Orta Tam

1. Karar almadaki davranışlarında:

- a. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin amaçlarını bağdaştırabilme, () () ()
- b. Davranışlarında tarafsız olabilme, () () ()
- c. Gerektiğinde tek başına ve isabetli kararlar verebilme, () () ()
- d. Karar verirken, kararlarla ilgili olan kişilerin görüşlerini alma, () () ()
- e. Kararlarda çelişkili görüşleri bağdaştırabilme, () () ()

2. Eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında:

- a. Eğitim ve öğretim çalışmalarını, Milli Eğitim ve İlköğretimin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde planlayabilme, () () ()
- b. Uygulama imkanı olan planlar yapabilme, () () ()
- c. Okul binası eklerini eğitim ve öğretime en uygun şekilde düzenleyebilme, () () ()

Yok Orta Tam

d. Veli ve kaynak kişilerle işbirliği yaparak birkaç yıl içinde ele alınacak işleri planlayabilme ve programlayabilme, () () ()

e. Okulda, gezi, gözlem, inceleme ve araştırmayı teşvik edebilme ve bunları planlanmasına yardımcı olabilme, () () ()

3. Sorun çözümleyebilmede:

a. Belli bir sorunun çözümünde uygun kişi ya da gruplara görev verebilme, () () ()

b. Görev verilen kişi ya da gruplara, görevlerine uygun yetki ve sorumluluk verebilme, () () ()

c. Görev verilen kişi ya da grupların gayelerine ulaşmasına yardımcı olabilme, () () ()

d. Kendisinin de görev verilen kişi ya da grupların yanında olduğunu hissettirebilme, () () ()

e. Sorumluluğu paylaşmak yerine, sorunları bizzat kendisinin çözmeye çalışması, () () ()

4. Eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda: Yok Orta Tam
- a. Çeşitli faaliyetler arasında koordinasyon oluşturabilme, () () ()
- b. Okul dışı eğitim faaliyetlerini düzenleyebilme, () () ()
- c. Yapılan işlerin ya da verilen görevlerin gerekliliğini ve nedenini sade ve anlaşılır bir dille açıklayabilme, () () ()
- d. Yönetimde özgür bir havanın esmesine, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında saygı ve sevgiye dayanan samimi ilişkilerin gelişmesine yardımcı olabilme, () () ()
- e. Okulda, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin yardımını sağlayabilecek bir tutum içinde bulunabilme, () () ()
5. Eğitim ve öğretim çalışmalarının denetiminde:
- a. Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip edebilme, () () ()
- b. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin başarısızlık nedenlerini görebilme ve bunları giderici tedbirler alabilme () () ()

- | | Yok | Orta | Tam |
|---|-----|------|-----|
| c. Denetim faaliyetlerinde eleştirmeden çok cezalandırma yöntemini benimseme, | () | () | () |
| d. Denetim faaliyetlerini rehberlik anlayışı ile yürütebilme, | () | () | () |
| e. Denetim faaliyetleri sırasında denetlenene güven verebilme, | () | () | () |

6. Öğrenci işlerinde:

- | | | | |
|---|-----|-----|-----|
| a. Öğrencilerin boş zamanlarını verimli bir şekilde değerlendirmeleri için gerekli tedbirleri alabilme, | () | () | () |
| b. Kurulmuş olan ödül sisteminden öğrencilerin gelişmelerine katkıda bulunacak şekilde yararlanabilme, | () | () | () |
| c. Özel gün ve haftaların planlanmasına rehberlik edebilme, | () | () | () |
| d. Ders programlarının çevrenin özelliklerine uygun olarak düzenlenmesinde yardımcı olabilme, | () | () | () |
| e. Eğitsel kol çalışmalarına destek verebilme, | () | () | () |

7. Personel işlerinde:

- | | | | |
|---|-----|-----|-----|
| a. Öğretmen ve personelin bireysel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olabilme, | () | () | () |
|---|-----|-----|-----|

- b. Personelin birbirleri arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olabilme, () () ()
- c. Öğretmen ve personelin morelini sürekli olarak ayakta tutabilme, () () ()
- d. Okul içinde oluşmuş arkadaş gruplarından okul amaçları yönünde yararlanabilme, () () ()
- e. Öğretmen ve personelin hizmet içinde gelişmelerine imkan sağlayabilme, () () ()
8. Haberleşme(iletişim) etkinliklerinde:
- a. Okul içinde iyi bir haberleşme ağının kurulmasına rehberlik edebilme, () () ()
- b. Haberleşme araçlarından etkili ve azami şekilde yararlanabilme, () () ()
- c. Doğal haberleşme sisteminin olumsuz etkilerini giderebilme, () () ()
- d. Okuldaki haberleşme sisteminin yetersiz kaldığı durumlarda doğal haberleşme kanallarından yararlanabilme, () () ()
- e. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelle resmiyetin dışında ilgilenebilme, () () ()

9. Okul ve çevre ilişkilerinde:

Yok Orta Tam

- a. Çevredeki kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapabilme ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesinde yararlanabilme, () () ()
- b. Çevreden okula yöneltilen olumsuz eleştirileri giderebilme ve çevrenin güvenini kazanabilme, () () ()
- c. Toplum kalkınmasına katkıda bulunabilme ve rehberlik edebilme, () () ()
- d. Ele geçen fırsatları okul yararına değerlendirebilme, () () ()
- e. Okulu etkileyen çevresel güçler arasındaki sürtüşmelerde tarafsız kalabilme, () () ()

10. Okul, bina, tesis, demirbaş, ders araç ve gereçleri bakımından:

- a. Okul binasının, eklerinin yapımında, demirbaş eşya, ders araç ve gereçlerinin temininde çevre imkanlarından yararlanabilme, () () ()
- b. Okul binasının ve eklerinin bakımında, ısıtılmasında, aydınlatılmasında ve temizliğinde alınacak tedbirlere rehberlik edebilme, () () ()

- c. Ders araç ve gereçlerinin sınıflar arasında adil bir kullanım düzeninin kurulmasına yardımcı olabilme, () () ()
- d. Oyun yerinde spor tesislerinin kurulması ve kullanıma sunulmasında rehberlik edebilme, () () ()
- e. Okul bahçesinin ağaçlandırılmasında ve korunmasında gerekli tedbirleri alabilme. () () ()

İLKOKUL MÜDÜRLERİNCE DOLDURULACAK

B - FORMU

ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, bir ilkokul müdürü olarak göstermekte olduğunuz liderlik davranışlarınız konusunda değerlendirilmeler yapmanız istenmektedir.

Anket, on liderlik alanı ve her alan a, b, c, d, e olmak üzere 5 liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Okumanızı, liderlik alanının sonuna liderlik davranışlarını eklemek suretiyle yapınız. Değerlendirmenizi de (yok), (orta), (tam) derecelerinden birinin altına (X) işareti koyarak yapınız.

İLKOKUL MÜDÜR YARDIMCILARI
VE
ÖĞRETMENLERİNCE DOLDURULACAK

A.- FORMU

ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, bir ilkokul müdüründen göstermesini beklediğiniz liderlik davranışları konusunda değerlendirmeler yapmanız istenmektedir.

Anket, on liderlik alanı ve her alan a, b, c, d, e olmak üzere 5 liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Okumanızı, liderlik alanının sonuna liderlik davranışlarını eklemek suretiyle yapınız. Değerlendirmenizi de (yok), (orta), (tam) derecelerinden birinin altına (X) işareti koyarak yapınız.

İLKOKUL MÜDÜR YARDIMCILARI
VE
ÖĞRETMENLERİNCE DOLDURULACAK

B - FORMU

ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, birlikte çalıştığınız ilkökul müdürünüzde gözlediğiniz liderlik davranışları konusunda değerlendirmeler yapmanız istenmektedir.

Anket, on liderlik alanı ve her alan a, b, c, d, e olmak üzere 5 liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Okumanızı liderlik alanının sonuna liderlik davranışlarını eklemek suretiyle yapınız. Değerlendirmenizi de (yok), (orta), (tam) derecelerinden birinin altına(X) işareti koyarak yapınız.

EK IV

İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK
ANKETİNİN UYGULANMASI İLE İLGİLİ
-YAZIŞMALAR-

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
ESKİŞEHİR

Hazırlamakta olduğum, "İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklenti ve Gözlemleri" konulu tezim için Eskişehir Merkez İlkokullarında bir anket uygulaması gerekmektedir.

Anketi uygulayabilmem için gerekli iznin müdürlüğünüzce Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğünden sağlanmasını arz ederim.

8.9.1986

(imza)
Rasim SAKALAR

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : 412/232

Tarih: 9.9.1986

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne
ESKİŞEHİR

Enstitümüz İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Rasim SAKALAR "İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri" konulu tezi ile ilgili olarak, merkez ilkokullarında bir anket yapmak istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini arz ve rica ederim.

(İmza)
Doç.Dr.Fazıl TEKİN
Müdür

T.C.

Eskişehir İli

Milli Eğitim Gençlik ve Spor

Müdürlüğü

Sayı: Kültür-Hizmetleri Şubesi 311/29357 16 Eylül 1986

Konu: Anket.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü:

İLGİ: 9.9.1986 tarih ve 412/232 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Rasim Sakalar'ın ilimiz merkez ilkokullarında EYLÜL-EKİM aylarında anket yapabilmesi İl Makamınının 12,9.1986 tarih ve 311/29046 sayılı onay emirleriyle uygun görülmüş olup, bir adet onay ekte gönderilmiştir.

Bilgi edinilmesini rica ederim.

(imza)

VALİ ADINA

Özer AYDINATAY

Vali Yardımcısı

EK: I

T.C.

ESKİŞEHİR İLİ

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlüğü

SAYI: Kültür-Hizmetleri Şubesi 311/29046

KONU: Anket.

Eskişehir, 12 Eylül 1986

İL MAKAMINA

ESKİŞEHİR

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Rasim SAKALAR "İLKOKUL MÜDÜRLERİNE İLİŞKİN LİDERLİK BEKLENTİLERİ VE GÖZLEMLERİ" konulu tezini merkez ilkokullarında EYLÜL-EKİM ayları içinde anket yapmak istemesiyle ilgili, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 9.9.1986 tarih ve 412/232 sayılı yazıları ile bildirilmekte olup, yazı ekte sunulmuştur.

İşletme Yüksek Lisans öğrencisi Rasim Sakalar'ın ilimiz merkez ilkokullarında Eylül-Ekim aylarında anket yapabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde gereğini müsaadelerinize arz ve teklif ederim.

(imza)

Yusuf SADIK

O L U R

11/9/1986

Milli Eğitim Gençlik
ve Spor Müdürü

(imza)

Özer Aydın ATAY

Vali Yardımcısı

Vali a.

EK V

ANKET UYGULAMASI İÇİN
ZİYARET EDİLEN İLKOKULLAR

1. Adalet İlkokulu
2. Dumlupınar İlkokulu
3. F. Sultan Mehmet İlkokulu
4. Necatibey İlkokulu
5. Yunusemre İlkokulu
6. Pilot Binbaşı Ali Tekin İlkokulu
7. Cumhuriyet İlkokulu
8. İkieylül İlkokulu
9. Turan İlkokulu
10. Milli Zafer İlkokulu
11. Sakarya İlkokulu
12. Cengiz Topel İlkokulu
13. Namık Kemal İlkokulu
14. Şeker İlkokulu
15. Mithatpaşa İlkokulu
16. Malhatun İlkokulu
17. Reşat Benli İlkokulu
18. Hürriyet İlkokulu
19. H. Edip Törehan İlkokulu
20. Mehmet Ali Yasin İlkokulu
21. Barbaros İlkokulu
22. Halil Yasin İlkokulu
23. Osmangazi İlkokulu
24. Ziya Gökalp İlkokulu
25. Alparslan İlkokulu
26. Kazım Karabekir İlkokulu

27. Huzur İlkokulu
28. Şarhöyük İlkokulu
29. Uluönder İlkokulu
30. Sazova İlkokulu
31. Emek İlkokulu
32. Ali Fuat Cebesoy İlkokulu
33. Yavuz Selim İlkokulu
34. Aziz Bolel İlkokulu
35. M. Fevzi Çakmak İlkokulu
36. Yeşiltepe İlkokulu
37. İsmetpaşa İlkokulu
38. Erdal Abacı İlkokulu
39. Ali Rıza Efendi İlkokulu
40. 23 Nisan İlkokulu
41. Mehmetçik İlkokulu
42. Zincirlikuyu İlkokulu
43. Zübeyde Hanım İlkokulu
44. Kılıçarslan İlkokulu
45. 100. Yıl İlkokulu
46. Kıbrıs İlkokulu
47. Çamlıca İlkokulu

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ALİÇ MEHMET : "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Morali Arasındaki İlişkiler",
Yayınlanmamış Doktora Tezi,
Ankara, 1985.
- AŞKUN İNAL CEM : Organizasyon Teorileri, E.İ.T.İ.A.
Yayınları No. 95, Eskişehir, 1972.
- AYDIN MUSTAFA : Eğitim Yönetimi, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
Yayınları, Ankara, 1986.
- BAYKAL BESİM : "Liderlik", VERİMLİLİK DERGİSİ,
C.VIII, S.9(Eylül, 1971).
- BURSALIOĞLU ZİYA : Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri,
Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 51, Ankara
1975.
- BURSALIOĞLU ZİYA : Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 107, B.6, Ankara, 1982.

CEMALCILAR İLHAN

ve diğeri : İşletmecilik Bilgisi, E.İ.T.İ.A.
Yayın No. 122, Ankara, 1974.

DERELİ TOKER

: Organizasyonlarda Davranış,
İstanbul Üniversitesi Yayınları
No. 2142, C.I, İstanbul, 1976.

HATİPOĞLU ZEYYAT

: İşletmelerde Organizasyon, Anıl
Yayınevi, İstanbul, 1984.

HICKS HERBERT G.

(Çev.: AYTEK BİNTUĞ-

BUMİN BİROL)

: Örgütlerin Yönetimi: Sistemler
ve Beşeri Kaynaklar Açısından,
C.I, B.3, Ankara, 1976.

KAYA YAHYA KEMAL

: Eğitim Yönetimi, T.O.D.İ.E.
Yayınları No. 208, B.2, Ankara,
1984.

SCHEIN EDGAR H.

(Çev.: SAĞTÜR AYLİN-

ÖZ-ALP ŞAN)

: Örgütsel Psikoloji, E.İ.T.İ.A.
Yayını No. 147, Ankara, 1976.

ÖNAL AHMET

: "Kara Harp Okullarında Liderlik
Beklenti ve Uygulamaları", Yayın-
lanmamış Doktora Tezi, Ankara,
1979.

- ÖZALP İNAN : Yönetim, Bayteş A.Ş. Yayınları, Ankara, ?.
- ÖZ-ALP ŞAN : "Önderlik" YÖNETİM SEÇME YAZILAR, E.İ.T.İ.A., Eskişehir, 1975-1976.
- ÖZKALP ENVER : Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 116, Fasikül 2, Ünite 13, Ankara, 1986.
- ÜSTÜNDAĞ MUSTAFA : "Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1975.
- : M.E.G. ve Spor Bakanlığı, Ana Okulları ve Sınıf Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.IIIL, S. 2158, 27 Şubat 1984.
- : M.E.G. ve Spor Bakanlığı, İlk-
okullar Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.XXXIX, S.1909, 29 Kasım 1976.
- : M.E.G. ve Spor Bakanlığı, Özel Eğitim Okulları Yönetmeliği, TEBLİĞLER DERGİSİ, C.IIL, S. 2202, 30 Aralık 1985.