

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

112820

Abdullah Uysal

112820

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli

İstanbul

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim, 2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemek ve yöneticilik ve liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın sonuca ulaştırılmasında katkısı olan herkese teşekkür ederim. Özellikle, araştırma süresince bana destek olan ve konuyla ilgili fikir ve yorumlarını aktaran sayın Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ne, bana iş yoğunluğum arasında anlayış ve sabır gösterdikleri için sayın İsmet Akyüz'e, evde gerekli çalışma ortamını hazırlayan sevgili eşim Huriye Uysal'a ve sevgili çocuklarım Safa, Vefa ve Mustafa'ya, verilerin analiz edilmesindeki katkılarından dolayı sayın Gülhayat Gölbaşı'na çok teşekkür ederim.

İstanbul, Ekim 2001

Abdullah Uysal

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xiii

BÖLÜM

I. GİRİŞ.....	1
Amaç.....	8
Önem	9
Sayıtlar	10
Sınırlılıklar	10
Tanımlar	10
II. YÖNTEM.....	13
Araştırmanın modeli	13
Evren ve örneklem	13
Veriler ve toplanması	14
Verilerin çözümü ve yorumlanması	16
III. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER.....	18
Yöneticilik	18
Yönetim Stilleri	19
Etkili yöneticilik davranışları	21
Eğitim yöneticiliği	22
Eğitim yönetimi süreçleri	25

Sorun çözme	25
Planlama	26
Örgütlenme	27
Eşgüdümleme	27
İletişim	28
Denetleme	28
Liderlik	29
Liderliğin nitelikleri	31
Etkili liderlik davranışları	33
Liderliğin güç kaynakları	36
Kişilik gücü	36
Rol gücü	38
Bilgi gücü	38
Eğitim liderliği	39
Öğretim liderliği	40
Yöneticilik ve liderlik	42
Lider yönetici	44
Yönetici ve lider yönetici arasındaki farklar	45
IV. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	47
Yurt içinde yapılan araştırmalar	47
Yurt dışında yapılan araştırmalar	53
V. BULGULAR VE YORUM	57
İlköğretim okulu müdürlerinin bireysel özelliklere göre dağılımı.....	57
İlköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	60
Birinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	60
İkinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	65
Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	66
Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	71

Beşinci alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	72
Altıncı alt probleme ilişkin bulgular ve yorum	74
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
Sonuçlar	77
Öneriler	78
Uygulamacılar için öneriler	79
Araştırmacılar için öneriler	81
KAYNAKÇA	82
EKLER	89
EK 1. İlköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik Davranışlarına İlişkin Bulguların yer aldığı tablolar (Bulgular ve Yorum Bölümünde Olmayan)	90
EK 2. Anket Uygulama İzin Yazı ve Onayları	96
EK 3. Anket Formu	100
EK 4. Anket Uygulanan Okullar Listesi	105

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO

Sayfa

1. SERGIOVANNİ'NİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK BOYUTLARINA GÖRE GÖREVLERİ VE ÜSTLENDİĞİ ROLLER.....	42
2. ANKETE KATILAN İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN OKUL TÜRÜNE GÖRE DAĞILIMI.....	57
3. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMLARI.....	58
4. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK YAPTIKLARI SÜREYE GÖRE DAĞILIMLARI.....	58
5. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ALDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE DAĞILIMLARI.....	59
6. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ KIDEM SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	59
7. ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	61
8. ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	62

9. ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN	
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA	
ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ	
SONUÇLARI.....	65
10. RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ	
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	
İLE İLGİLİ BULGULAR.....	67
11. RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ	
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE	
İLİŞKİN BULGULAR.....	68
12. RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK	
VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLI BİR FARK	
OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	71
13. RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN	
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA	
ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ	
SONUÇLARI.....	72
14. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN CİNSİYET	
DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK	
DAVRANIŞLARI ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA	
İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	74

15. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....	75
16. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....	75
17. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ KIDEM SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....	76
18. ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI İLE İLGİLİ BULGULAR.....	90
19. ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI İLE İLGİLİ BULGULAR.....	91
20. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	92

21. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	93
22. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	94
23. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	94
24. İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ KIDEM SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	95
25. İSTANBUL İLİ BAĞÇELİEVLER, BAKIRKÖY, BEŞİKTAŞ, KADIKÖY, KARTAL VE ÜSKÜDAR İLÇELERİ RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU SAYILARI.....	109
26. İSTANBUL İLİ BAĞÇELİEVLER, BAKIRKÖY, BEŞİKTAŞ, KADIKÖY, KARTAL VE ÜSKÜDAR İLÇELERİ ETKİLİ YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ UYGULANAN RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU SAYILARI.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

Sayfa

1. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI DAĞILIMI.....36
2. SERGIOVANNİ’NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ BOYUTLARI.....41



ÖZET

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar konusundaki tartışmalar yıllardır sürmektedir. Yönetimin bir parçası olarak görünmesine rağmen, liderlik davranışlarının yöneticilik davranışlarından farklı olduğu gayet açıktır. Bir örgütün günlük problemleriyle uğraşmak, yönetici davranışı olmasına karşın olumlu bir öğrenme atmosferi yaratmak, liderlik davranışları kapsamında ele alınmaktadır. Yöneticilik, planların hazırlanması ve uygulanması, işlerin yapılması ve insanlarla etkili bir şekilde çalışılması ile ilgilidir. Liderlik ise misyon, insanlara ufuk açma ve okul kültürüyle ilgilidir. İyi bir yönetici, olumlu bir okul kültürü yaratmak ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yöneticilik ve liderlik davranışlarının her ikisini de birleştirebilen kişidir.

Son zamanlarda, yönetim literatüründe, lider yönetici kavramı oldukça önemli ve popüler hale gelmiştir. Yöneticilerin hem etkili birer yönetici hem de etkili birer lider olmaları beklenmektedir. Bu yüzden, liderlik ve yöneticilik davranışlarını göstermek birer yönetici konumunda olan ilköğretim okulu müdürleri için de son derecede önemlidir.

Bu araştırmanın amacı İstanbul'da Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal ve Üsküdar ilçelerinde ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarını betimlemek ve özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışları arasında farklar olup olmadığını incelemektir.

Bu araştırmada tarama metodu kullanılmıştır. Amaca ulaşabilmek için, araştırmacı tarafından uyarlanan anket yukarıda belirtilen ilçelerde görev yapan 170 ilköğretim okulu müdürüne uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

ıkan sonuçlara göre ilköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet, yöneticilik süresi, katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı ve mesleki kıdem süresi değişkenlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışından kaynaklanmıştır.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Farkın kaynağı özel ilköğretim okulu müdürleridir.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri, özel ilköğretim okulu müdürleri ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark ıkmamıştır.

SUMMARY

There has been much debate over the differences between leadership and management. Although leadership is frequently seen as an aspect of management, it is obvious that leadership behaviour is different from management behaviour. Concentrating on the daily problems of an organization is managerial behaviour whereas creating a positive learning atmosphere is leadership behaviour. Management involves designing and carrying out plans, getting things done and working effectively with people. Leadership relates to mission, inspiration and school culture. A good manager is one who combines both managerial and leadership behaviour to achieve the preset goals and create a positive school culture.

Recently in management literature, the leader manager has become highly significant and very popular. Managers are expected to be both effective leaders and effective managers, therefore it is important for those working as principals of primary and secondary schools (ilköğretim okulları) to show both leadership and managerial behaviour.

The aim of this study is to research and identify the effective management and leadership behaviour of primary school principals working in six districts (Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal and Üsküdar) in Istanbul and to find out what differences there are, if any, between private and state primary school principals.

The survey method has been used in the research to achieve this aim. The survey used, has been adapted from Elwood N. Chapman's and has been applied to 170 principals in the above-mentioned districts. The data has then been evaluated.

The results have shown that there are no significant differences between the views expressed by private and state primary school principals concerning effective management and leadership behaviour according to the variables of sex, management tenure, the amount of in-service training attended and professional status duration.

There were also no significant differences in the views expressed by the private primary schools concerning effective management and leadership behaviour and no significant differences between the views of the private and state school principals concerning effective leadership behaviour.

However, there were significant differences in the views expressed by the state primary school principals questioned, concerning effective management and leadership behaviour. These differences resulted from the contrasting views held by the principals concerning effective leadership behaviour.

There was also a significant difference between the views of the private and state primary school principals concerning effective management behaviour. This difference resulted from the views expressed by the private primary schools.

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar toplum olarak birarada yaşamaya başladıkları andan itibaren liderlik ortaya çıkmış ve günümüze kadar farklı yaklaşım ve boyutlarda her zaman etkisini ve varlığını sürdürmüştür. Şu ana kadar sayıları belki rakamlarla ifade edilemeyecek kadar liderler çıkmış ve insanları peşlerinden sürüklemişlerdir. Liderlerin yönetici olma sorumlulukları belki yoktur ama yöneticilerin daha iyi yönetim gösterebilmeleri ve birlikte çalıştığı insanları kendine bağlı ve uyumlu birer birey haline getirmeleri için liderlik davranışlarını gösterebilmeleri zorunludur. Bu itibarla, liderlik konusu, özellikle sistemci yaklaşımlardan sonra eğitim yönetiminde de önem kazanmış ve eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü iyi oynadıklarında başarılı olabilecekleri ileri sürülmüştür (Kaya 1996, s.138).

Liderliğin şimdiye kadar çok farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin, liderlik, insanları istenen biçimde hareket ettirebilme yeteneğidir (Moore, 1964, s.42). Liderlik, toplumsal bir sistemde, bir aktörün o sistem içinde kendisiyle işbirliği yapmayı kabul eden diğer aktörleri etkileme sürecidir (Morphet, Johns and Reller, 1967, s.128). Liderlik, grubun tecrübelerini birleştirip grubun gücünden yararlanma gücüdür (Bursalıoğlu, 1994, s.95).

Bu tanımlardan hareketle liderlik bir süreç olarak ele alınırsa, liderliğin etkileme ve eşgüdümleme süreci olduğu söylenebilir. Lider ise grubu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 1996, s.139).

Yönetici ve lider aslında iki farklı kişiliktir. Yönetici, örgüt ortamına atamayla gelen kişidir. Lider ise örgüt içinde çalışan bireylerin seçtiği bir kişidir. Bu açıdan, yönetici ve lider kavramlarını birbirine benzeyen eş anlamlı kelimeler olarak görmemek gerekir (Gümüşeli, 1996, s.1). Bursalıoğlu (1994, s.208) bu konuda, herhangi bir yöneticinin zor olmakla birlikte belli koşulları yerine getirmek suretiyle hem yönetici hem de lider konumuna gelebileceğini ifade etmektedir.

Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini verimli ve işler duruma getirebilmeleri için lider olmaları gerekir. Bu durum lider yönetici kavramıyla ifade edilebilir. Lider yönetici, kendi örgütünün amaçları ile örgütte çalışan bireylerin bireysel amaçlarını bağdaştırabilen kişidir. Lider yönetici, problemleri gerçekçi gözle görebilen ve onları çözmek için yeterli yeteneğe sahip olan kişidir. Lider yönetici, yeni planların yaratıcısı ve başlatıcısı ve aynı zamanda planların gerçekleştircisidir (Kaya, 1996, s.139).

Üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu liderlik stilleridir. Liderlik stilleri görev yönelimli ve insan yönelimli veya geleneksel-otoriter liderlik ve demokratik liderlik olarak iki türde karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 1994, s.248). Bir liderin liderlik stili, görev yönelimli liderlik davranışlarıyla insan yönelimli davranışlarının bir bileşimidir. Bir lider, ya daha çok görev yönelimli ya da daha çok insan yönelimli olur. Lider, ya ne yapılması gerektiğine kendisi karar verir ve nasıl yapılacağını kendisini izleyenlere anlatır ya da lider, kendisini izleyenlere, kendisinin kontrolü dışında olan durumların belirlediği sınırlar içinde davranmalarına izin verir. Birinci durumda görev ön plana çıkar çünkü lideri izleyenler kendilerine görev olarak

verilen şeyleri yapmakla yükümlüdür. İkinci durumda ise daha fazla serbestlik söz konusu olduğu için bireylerin kendilerinin de karar verme ve karara katılma yönü vardır. Bir başka deyişle kendisi karar veren ve izleyenlere söyleyen lider, otoriter bir lider, izleyenlere serbest davranma olanağı sağlayan lider ise demokratik ve katılımcı bir lider olarak tanımlanabilir.

Liderlik üzerinde yapılan çalışmalarda farklı farklı liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kuramların ortaya çıkması ve gelişmesi, hangi tür bir liderliğin daha etkili ve başarılı olacağı konusunda yapılan araştırmaların bir sonucudur. Bu kuramlar aslında bir süreç içerisinde ele alındığında, geleneksel ve otoriter liderlik kuramlarından çıkarak gelişe gelişe durumsallık boyutuna dayanmıştır. Homans'ın değişim kuramı, Fiedler'in duruma bağımlılık kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık kuramı, Reddin'in liderlik kuramı ve Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramında, liderlik davranışlarında durumsallık ön plana çıkarılmıştır.

Homans'ın kuramında, grup ortamında bir bireyin ne zaman yönlendirilip ne zaman yönlendirilmeyeceği üzerinde durulur. Fiedler'in kuramında ise bazı durum ve ortamlarda farklı bir liderlik davranışı göstermek gerektiği, liderin bazı durumlarda katılımcı bazı durumlarda da otoriter davranabileceği konusu ileri sürülmektedir. Vroom ve Yetton'un kuramında da liderlik davranışlarının betimlenmesinde normatif bir model önerilir ve liderlik stilleri “otokratik süreç”, “danışıcı süreç” ve “grup süreci” olarak sınıflandırılır. Otokratik süreçte lider, kararlarını kendisi verir. İzleyenlerden gerekli bilgileri sağlarken kendisi isterse bilgi verir, istemezse vermez. Danışıcı süreçte lider, problemi grubun üyeleriyle tek tek veya toplu olarak bir problemi görüşür, onların düşüncelerini sorar ve sonunda kararı yine kendisi verir. Grup sürecinde ise lider, bir

problemle ilgili herhangi bir çözümü gruba empoze etmeye çalışmaz, gruba bilgi verir, görüşünü bildirir fakat kararın grubun içinden çıkmasını sağlar (Aydın, 1994, ss. 252-253).

Reddin’de ise görev yönelimli, ilişki yönelimli ve etkililik boyutlarıyla liderlik stilleri tartışılır. Liderlik biçimleri, etkili ve etkisiz liderlik stilleri olarak iki ana başlıkta incelenir. Etkili liderlik stilleri olarak yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat ele alınır. Etkisiz liderlik stilleri ise uzlaştırmacı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olarak değerlendirilmiştir (Aydın, 1994, ss. 259-261).

Hersey ve Blanchard’ın kuramında, örgüt üyelerinin yetkinlik düzeyleri geliştikçe etkili liderlik stili görev yönelimli davranıştan ilişki yönelimli bir davranışa doğru gelişme gösterdiği vurgulanmıştır (Aydın, 1994, ss. 262-263).

Liderlik kuramlarında ve biçimlerinde açıklanan bilgiler ışığında şunu söylemek mümkündür: Tüm koşullarda uygulanabilecek tek ve en iyi bir liderlik stili yoktur. Liderlik stili ve liderlik davranışları duruma, ortama ve koşullara göre değişebilir. Yani, etkili bir lider ne zaman katılımcı ve yönlendirici olacağına durumlara ve koşullara göre kendisi karar verir. Örneğin, eğitim kurumlarında bir eğitim yöneticisi ve eğitim lideri konumunda olan okul müdürü, eğitimle ilgili konularda, belki kendisiyle aynı eğitimi görmüş hatta bazen kendisinden de üstün öğretmenlere otoriter davranması düşünülemez. Belki, okulun eğitimi ile ilgili bir çok konuyu öğretmenlerine danışacak, onların fikirlerini de soracak ve eğitimle ilgili alınacak kararlarda onların da katılımını sağlayacaktır. Yine aynı şekilde okulda çalışan hizmetli ve değişik diğer personele öğretmenlere davrandığı gibi davranmaya kalkarsa değişik sorunlar ortaya

çıkabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, bir eğitim liderinin her ortama ve bazen de her kişiye göre farklı davranışlar gösterme zorunluluğu ortaya çıkar.

Eğitim, ülke kalkınmasının en önemli etkenlerinden birisidir ve yaşamsal önem arz etmektedir. Bir ülkenin kalkınması ve istikrarı, o ülkede yaşayan insanların eğitilmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Demokratik yaşam, birlik ve beraberlik, huzur ve güven ortamı, yüksek yaşam standartlarına ulaşım, bilinçli tüketim ve kaliteli üretim, bilgisi ve becerisi olan insanlarla sağlanabilir. Bilgili ve becerili insanları yetiştirmek için ilk koşul eğitimidir. Eğitimin planlanıp programlandığı ve uygulandığı yerler ise, hiç şüphesiz ki, eğitim kurumları ve eğitim kurumları içinde en önemlisi de okullardır. Dolayısıyla, ülke kalkınmasında mihenk taşı olan eğitim kurumlarının rollerini iyi oynayabilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir.

Konuya eğitimi yönetenler açısından bakıldığında, acaba eğitim yöneticileri çalıştıkları kurumları etkili yönetebilmeleri için yönetim görevleri açısından gerçekten çok iyi yetişmiş midir?

Böyle bir soruya ne yazık ki olumlu bir yanıt vermek oldukça zordur. Çünkü Türk Eğitim Sistemi içinde, pek çok yönetici, herhangi bir eğitim yönetimi almadan sadece derslerindeki başarılarına ve kıdemine göre, bazen de siyasi görüşüne göre değerlendirilip il milli eğitim, ilçe milli eğitim veya okul gibi herhangi bir eğitim kurumunda bir eğitim yöneticisi olagelmıştır. Elbette Milli Eğitim Bakanlığı'nın açmış olduğu hizmet içi yöneticilik seminerleri yararlı olmuş ve belli bir boşluğu doldurmuştur. Ancak bu seminerlerin yeterli olamayacağı açıktır. Eğitim yönetiminde asıl olan öğretmenlik deneyimi ve kıdem değil, bu konuda belli düzeyde eğitim alıp, yönetim bilgi ve becerilerini kazanmış olmaktır.

Eğer “demokratik yaşamın sürdürülmesi ve çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmamız zorunlu ise”, herşeyden önce, eğitim kurumlarında çalışan tüm yöneticilerin “alanlarında iyi yetişmiş, mesleki yeterlikleri tam, siyasal ve ideolojik çıkar gruplarına boyun eğmeyen, toplum yararını kutsal bilen” birer yönetici olmaları gerekir (Kaya, 1996, ss.315-316).

Özellikle son yıllarda, gerek yönetim gerekse eğitim yönetimi literatüründe liderlik kavramından oldukça sık söz edilmektedir. Liderlik ve yöneticilik davranışları aslında birbirlerinden farklıdır. Ancak, bir yöneticinin, aynı zamanda liderlik rolünü de oynadığı takdirde daha iyi yönetim göstereceği ve çalıştığı eğitim kurumunun amaç ve hedeflerine daha emin adımlarla ulaşacağı, çalıştığı eğitim organizasyonunun vizyonunu daha iyi oluşturacağı ve misyonunu daha iyi yerine getireceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu konuda yapılan araştırmalarda, liderlik rolü de oynayan eğitim yöneticilerinin mesleklerinde daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1996, ss.11-13). Bu yüzden eğitim yöneticileri aynı zamanda bir lider gibi davranabilmelidir.

Yönetici ve lider olarak bir eğitim liderinin özellikleri kişisel ve mesleki nitelikler olarak iki boyutta ele alınabilir. Kişisel özellikler olarak, yönetici liderin fiziksel görünümü, zekası, yüksek moralli olması, iyi huylu olması ve eğitime olan inancı ön plana çıkar. Mesleki nitelikler olarak da liderlik deneyimi ve yöneticilik eğitimi ön plandadır.

Bir lider yöneticinin eğitime olan inancını şu şekilde özetlemek mümkündür: Lider yönetici, alanıyla ilgili yayınları inceler, alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır, kendisini her zaman geliştirmeye istekli olduğunu gösterir, personelinin hizmet içi programlarla yetişmesine ve kendilerini geliştirmesine önem verir, çalıştığı kurumun

tüm olanaklarını çevrenin ve eğitimin yararına kullanır ve eğitimle ilgili sorunlara gönüllü olarak yeteri kadar zaman ayırmaya özen gösterir.

Etkili bir yönetici olarak, okulda görev yapan öğretmen, öğrenci ve diğer personele karşı nasıl davranacağını bilir, tutarlı bir disiplin çizgisi kurar, öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında bir dayanışma ortamı oluşturur, kendisine verilen raporlardan destek alır, öğretmen ve öğrencileri kazanmaya ve başarılı olmaya teşvik eder ve başarılı olanları ödüllendirir, personeline şefkat gösterir, kendisiyle görüşmeye gelenleri dikkatli bir şekilde dinler, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına aktarırken olabildiğince şeffaf olmaya çalışır ve ilgili kişileri ilgili konularda her zaman bilgilendirir. Etkili bir yönetici aynı zamanda etik ilkelere uygun hareket eder, personelini doğru bir şekilde görevlendirir ve zaferlerini onlarla paylaşır. İşlerini severek yapar ve başkalarına da severek yaptırır. Her zaman olumlu tutum gösterir ve hatalarını kabullenir. Başkalarına danışarak etkili kararlar alır. Çevresine, problemlere ve insanlara karşı duyarlı bir şekilde davranır ve yetkisini bile kullanmış olsa personeli ona saygı duyarak yaklaşır (Chapman, 1990, s.11).

Bir eğitim yöneticisi aynı zamanda etkili bir lider olarak birlikte çalıştığı insanlar ve öğrencilerle iyi diyalog kurar ve onları iyi motive eder. Beraberinde olanlara sorumluluk duygusu aşılar ve birlikte çalıştığı insanlardan destek alır. Hal ve hareketleriyle çekicidir. Yetkilerini nerede ve nasıl kullanacağını bilir. Kendisinin ve başkalarının deneyimlerinden yararlanır. İnsanlarla iyi iletişim kurar, risk alır, misyonunu ve vizyonunu açık bir şekilde ortaya koyar. Çalışanların yaptıkları işlerden dolayı gurur duymalarını sağlar, amaçlar ve hedefleri misyonuyla bütünleştirir ve birlikte çalıştığı insanları ve öğrencileri etkileyerek aktif bir ortam oluşturur. Her zaman

aktif ve uzlaşmacı bir davranış gösterir. Bütün bu özellikleriyle birlikte çalıştığı insanları ve öğrencileri peşinden sürükler. İlke ve amaçlara ve prensiplerine bağlı kalmada kararlıdır. Böylelikle bir lider olarak güçlü bir imaj oluşturur (Chapman, 1990, s.65-67).

Amaç

Araştırmanın genel amacı özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu genel amaca ulaşmak üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Özel ilköğretim okulu müdürleri ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları göstermektedir?
2. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Resmi ilköğretim okulu müdürleri ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları göstermektedir?
4. Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet, yöneticilik süresi, hizmet-içi eğitim ve mesleki kıdem süresi değişkenlerine göre yöneticilik ve liderlik davranışları anlamlı farklılık göstermekte midir?

Önem

Türk Eğitim Sistemi içinde en temel öge, hiç kuşkusuz, ilköğretim okullarıdır. İlköğretim okulları, bireylerin aile eğitimi aldıktan sonra katıldıkları ve yaşamlarında özel bir yeri olan kurumlardır. Çünkü, insanlar yaşamlarına yön verecek en temel bilgi ve becerileri bu okullarda kazanırlar. Bu yüzden bu okulların yöneticilerinin yönetim görevleri açısından çok iyi yetişmiş olmaları gerekir.

İlköğretim okulu müdürleri, eğitim sistemimiz içinde en az diğer meslektaşları kadar performans göstermeleri gereken okul yöneticileridir. Dahası, öğrenim yaşamına yeni adımını atmış çocukların eğitimiyle uğraşmaları yönüyle daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir. Bu nedenle, yurt dışında, ilköğretim okulu müdürlerinin rolleriyle ilişkin araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Ama ne yazık ki, ülkemizde ilköğretim okulu müdürlerini içine alan araştırmalar henüz yeterli değildir ve bu alanda önemli bir boşluk vardır. İlköğretim okulu müdürlerinin yetiştirme eksiklikleri göz önüne alındığında, bu konuda bilimsel araştırmaların daha fazla yapılmasına ve okul müdürlerinin yetiştirilmesine önem verilmesi gerekir.

Bu araştırma, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdiği ile ilgili profilini ortaya çıkaracak nitelikte bilimsel veri elde etmeyi sağlayacak bir çalışma olması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmacı ve uygulamacılara birçok bakımdan yararlı olacağı düşünülen bu çalışmanın sağlayacağı yararı şu şekilde özetleyebiliriz:

Bu araştırma, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin eğilimlerini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Dolayısıyla, bu araştırmadan elde edilecek bilgiler, konuyla ilgili bakanlık personeline yönetici davranışları ve uygulamaları konusunda

çeşitli ipuçları verebilecektir. Aynı zamanda, yönetici davranışları ve uygulamaları konusunda elde edilecek bilgiler diğer okul yöneticilerine de ışık tutacaktır.

Sayıtlar

Örnekleme giren özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin anketlere verdikleri yanıtlar okul müdürlerinin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın bulguları 2000-2001 eğitim ve öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın kapsamı İstanbul ili Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal ve Üsküdar ilçelerinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Liderliği: Liderlik özelliklerinin eğitim alanında uygulanması olarak kabul edilebilecek eğitim liderliği, liderlik statüsü kazanmak isteyen yöneticilerin eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirme noktasında izlenecek doğru politikaları çok iyi kavrayarak birlikte çalıştığı insanların yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmesi, çalışanların amaçlarını çalıştıkları kurumun amaçlarıyla bütünleştirebilmesi ve gerçekleştirebilmesi için sahip olduğu ve geliştirdiği özellikleri içerir (Gümüşeli, 1996, s.2).

Eğitim Yönetimi: Kamu yönetiminin özel bir alanı olarak kabul edilen eğitim yönetimi, faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile, devletin gözetimi altında olduğu için bir kamu görevidir. Eğitim örgütleri, eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunmalarından dolayı eğitim yönetiminin amacı devletin eğitim politikaları doğrultusunda genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmektir. Bir başka deyişle, eğitim yönetimi genel yönetimin özelliklerinin eğitim alanına da uygulanmasıdır (Kaya, 1996, ss.43-44).

İlköğretim Okulu: Eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan ve 6-14 yaş grubundaki öğrencilere, ilköğretim amaçlarına uygun olarak geliştirilmiş ve geliştirilmekte olan eğitim programlarıyla, 8 yıllık bir süreçte, genellikle temel becerilerin kazandırılmasını amaçlayan ve sağlayan okullardır. Araştırmada kullanılan ilköğretim okulları sözcüğü İstanbul ili sınırları içinde araştırma kapsamına alınan Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal ve Üsküdar ilçelerindeki toplam 348 ilköğretim okulunu tanımlamaktadır.

Özel ilköğretim okulu: Özel kurumlar ve kişiler tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Dairesi Başkanlığı'ndan gerekli izni alarak ve okul açma ve işletme koşullarını yerine getirerek yukarıdaki ilköğretim okulu tanımına uygun olarak faaliyet gösteren okullardır. Araştırmada kullanılan özel ilköğretim okulları sözcüğü adı geçen ilçelerde konuşlanmış 76 okulu kapsamaktadır.

Resmi ilköğretim okulu: Bizzat Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açılan ve işletilen ilköğretim okulu tanıma uygun olarak faaliyet gösteren okullardır. Araştırmada kullanılan resmi ilköğretim okulu sözcüğü adı geçen ilçelerde konuşlanan 272 ilköğretim okulunu kapsamaktadır.

Özel ilköğretim okulu müdürü: İlgili kurum sahibi ya da sahipleri tarafından Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürü atama yönetmeliğinde belirtilen özelliklere uygun olarak seçilen, okul müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanan, görev yaptığı özel ilköğretim okulunun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişi olarak tanımlanabilir. Araştırmada özel ilköğretim okulu müdürünü tanımlamak için bu sözcükle birlikte özel okul müdürü, okul müdürü ya da müdür sözcükleri de kullanılmıştır.

Resmi ilköğretim okulu müdürü: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanan ve görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişidir. Çağdaş okul yöneticiliği anlayışına göre okul müdürlerinin başlıca sorumluluk alanları bütçeleme, öğretmen ve diğer çalışanları denetleme, öğrenci yönetimi, kayıt yönetimi ve öğretim liderliğidir (Gümüşeli, 1996, s.28). Araştırmada resmi ilköğretim okulu müdürünü tanımlamak için bu sözcükle birlikte resmi okul müdürü, okul müdürü ya da müdür sözcükleri kullanılmıştır.

Yöneticilik süresi: Araştırma kapsamı içinde yer alan okul müdürlerinin müdür ya da idareci olarak geçirdikleri toplam hizmet süresini tanımlamaktadır.

Hizmet içi eğitim sayısı: İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini geliştirmek amacıyla, yöneticilik ve liderlik konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın veya çeşitli danışmanlık kuruluşlarının konuyla ilgili düzenlemiş olduğu kursalara kaç kere katıldığını göstermektedir.

Mesleki kıdem süresi: Araştırma kapsamı içinde yer alan okul müdürlerinin öğretmen, müdür yardımcısı, müdür olarak veya diğer ünvanlarda geçirdikleri toplam hizmet süresini tanımlamaktadır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmanın verileri, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması, veri toplama aracının hazırlanışı ile ilgili çalışmalar belirtilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını betimlemeyi amaçlamıştır. Bu yüzden, betimsel nitelikte olan bu araştırmada bu amaca en uygun model olan genel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal ve Üsküdar ilçelerinde bulunan 272'si resmi, 76'sı özel olan toplam 348 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Burada söz edilen ilçelerin seçilmesinin nedeni özel ilköğretim okullarının yoğun olmasıdır. Örneklem ise yansız örnekleme yoluyla 348 ilköğretim okulu arasından seçilen 170 ilköğretim okulundan oluşmuştur (Bkz. Ek 4). Örneklem alınan okulların 36 tanesi özel ilköğretim okulu 134 tanesi ise resmi ilköğretim okuludur. Örneklem alınan toplam okul sayısı çalışma evreninin yaklaşık olarak yarısıdır.

Araştırma verileri, Ek 3'de yer alan anket formu çoğaltılmış ve örneklem içinde yer alan ilköğretim okullarının okul müdürlerine uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler, uygun istatistiksel teknikler kullanılarak çözümlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri konuyla ilgili literatür taranarak ve ilgili anket uygulanarak elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları esnasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplara ulaşılmaya çalışılmış, doğrudan konuyla ilgili olan kaynaklar belirlenmiş ve yabancı dilde olan kaynaklar Türkçe'ye çevrilmiştir.

Literatür tarama çalışmalarıyla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken araştırmada kullanılan veri toplama aracının belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bunun için ilköğretim okulu müdürlerine uygulanmak üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmuş, birinci bölümde değişkenlerle ilgili sorulara, ikinci bölümde ise yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili 40 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde yer alan 40 sorunun 20 tanesi yöneticilik davranışlarını, diğer 20 tanesi ise liderlik davranışlarını göstermektedir. Bu sorulardan tek numaralı sorular yöneticilik davranışlarını, çift numaralı sorular da liderlik davranışlarını gösterecek şekilde anket formu üzerinde yer almıştır.

Veri toplama aracının geliştirilmesinde bu amaçla hazırlanmış anket formları belirlenmiştir. Ulaşılabilen yerli ve yabancı kaynaklar gözden geçirilmiş ve konuyla direkt ilgisi olanlar belirlenmiştir. Chapman tarafından geliştirilen ve 40 sorudan oluşan yöneticilik ve liderlik değerlendirme formu model olarak alınmıştır. Bu modelin uyarlanması'nın nedeni ise Chapman'ın eğitim liderliği alanında çalışan bir akademisyen olması ve değerlendirme formu üzerinde yer alan soruların pek çok yönetici üzerinde

denenmiş olmasıdır. Araştırmada kullanılacak anket formu hazırlandıktan sonra incelenmek üzere tez danışmanına verilmiştir. Tez danışmanının önerileri doğrultusunda anket formu üzerinde yer alan sorular, ilköğretim okulu müdürlerinden 7 kişilik bir grupla tartışılmış ve yeniden gözden geçirilmiştir. Neticede, yöneticilik ve liderlik değerlendirme anketinin ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını ölçebileceği görüşüne varılmıştır.

Son şekli verilen anketin geçerlik ve güvenilirliğini sınamak için 19-28 Şubat 2001 tarihleri arasında 8 özel ilköğretim okulu ve 22 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 30 kişilik bir müdür grubuna test tekrar test tekniğine uygun olarak birer hafta ara ile iki kez uygulanmıştır. Güvenirlik katsayısını saptamak için Pearson Momentler Çarpımı, iç tutarlık katsayısını saptamak için ise Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Uygulamaya katılan müdürlerin aldıkları puanlar üzerinden Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı .93 olarak belirlenmiştir. Bu değer güvenirliliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Etkili yöneticilik ve etkili liderlik davranışları ile ilgili anketin oluşturulmasında müdürlerin anketin tamamından aldıkları puanlarla her bir sorudan aldıkları puanlar arasındaki ilişkiye bakılmış ve her bir madde için madde analizi yapılmış ankette belirtilen her bir maddenin etkili yöneticilik ve etkili liderlikle ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca anketin kaç faktörde toplandığının belirlenmesi için faktör analizi yapılmış, etkili yöneticilikle ilgili 20 madde tek faktörde, yine etkili liderlikle ilgili 20 madde de tek faktörde toplanmıştır.

Anketin uygulanmasında postadan yararlanılmıştır. Anketi uygulayabilmek için gerekli izin İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmış ve örneklem içinde

yer alan ilköğretim okullarına gönderilmiştir. Anketlerle birlikte dönüş için adresli ve pullu zarflar gönderilmiştir. Dönüş oranını yükseltmek için izlemeler de dahil tüm çabalar gösterilmiştir. Sonuç olarak, 170 ilköğretim okuluna gönderilen anketlerden 152 tanesi geri dönmüştür. Anket formlarının 6 tanesi ya okul yeri değişikliği ya da gönderilen adreste o ilköğretim okulu olmadığı için cevaplanmadan geri gelmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketlerin uygulanmasından sonra elde edilen veriler, uygulama öncesinde anketlere verilmiş olan kod numarası sırasına göre araştırmacı tarafından bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlandıktan sonra, istatistik bölümünde görev yapan bir öğretim elemanının katkısıyla araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS adlı program kullanılmıştır. Bu program yardımıyla ankete verilen cevapların frekans, ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdiği ile ilgili alt problemlere ilişkin olarak müdürlerin ankete verdikleri cevapların her birinin soru bazında ve tüm sorular bazında frekans ve aritmetik ortalamaları alınmıştır.

Özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin kendi içinde etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin alt problemlere müdürlerin verdikleri cevaplara bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. Ayrıca anketin ilk bölümünde yer alan değişkenlere göre varyans analizi ve t testi yapılmıştır. Elde edilen değerler ilgili tablolarda gösterilmiştir.

Özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin alt probleme müdürlerin verdikleri cevaplara bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre, yöneticilik ve liderlik davranışları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik süresi, aldıkları hizmet içi eğitim ve mesleki kıdem değişkenlerine göre yöneticilik ve liderlik davranışları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kişisel değişkenlere göre müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmadığı için ilave testlerden TUKEY HSD ve LSD testleri yapılmamıştır. Araştırma ile ilgili olup araştırma içerisine konmamış ancak istatistiksel analizleri yapılmış daha ayrıntılı bilgiler içeren tablolar listesi Ek 1’ de yer almaktadır.

Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 “Herzaman”, 3.40-4.19 “Çok Sık”, 2.60-3.39 “Çoğu Zaman” , 1.80-2.59 “Arasıra” ve 1.00-1.79 “Nadiren” puan aralıkları olarak kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun bir biçimde tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde konuyu biraz daha derinlemesine ele alarak incelemek amacıyla yöneticilik ve liderlikle ilgili bilgiler ve bu bilgilerin ışığında eğitim yöneticiliğinin ve eğitim liderliğinin görev alanları ve etkili yöneticilik ve liderlik konusunda özet bilgilere yer verilmiştir.

Yöneticilik

Yöneticilik kavramından önce yönetim kavramı üzerinde durmak yöneticiliğin tanımlanmasını ve etkili bir yönetim için gerekli özelliklerin neler olduğunun kavranmasını kolaylaştıracaktır. Yönetim, farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri de göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanabilir: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir (Taymaz, 1995, s.15).

Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur.

Yönetim Stilleri

Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992, s.79). Yönetim stillerini tanımlarken yöneticinin özelliği, görev yapısını kurma, birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkisi, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulması gerekir. Yönetim stilleri farklı şekillerde kategorize edilse de genelde otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak sınıflandırılmaktadır (Başaran, 1992, ss.81-88).

Otokratik yönetim stili

Kaynağını ataerkillikten alan bu yönetim stilini, örgütün yararlarını her şeyin üzerinde tutması ve bunun için her türlü eyleme başvurusu olarak tanımlamak mümkündür. Bu stilin temelinde kaygı, korku ve kişilik özellikleri yatar. Otokratik bir yönetici, birlikte çalıştığı insanların yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler ve bunların yapılması durumunda uygun görülen cezalar, çok az da olsa doğru yapılan işler için ödüller hazırlar.

Koruyucu yönetim stili

Birlikte çalışılan insanlarla iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme fikri, koruyucu yönetim stilini ortaya çıkarmıştır. Koruyucu yönetim stilinin uygulandığı örgütlerde ilişkiler iyi olduğundan çatışmaya pek rastlanmaz. Çünkü kişiler ast ve üst makamlarda bile olsa birbirlerini kırmamaya özen gösterirler. Koruyucu yönetici, işbirliğindeki becerisi, kural koymada ve kurallara uymada gösterdiği ustalık, birlikte çalıştığı insanları düşünmesi ve onlara güvenmesi ile bir dost gibidir. Koruyucu yöneticinin görevi amaçları gerçekleştirmek için bir aracı olarak birlikte çalıştığı

insanları denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmaktır. Koruyucu yönetici işleri planlar, elinde bulunan kaynakları örgütler, birlikte çalıştığı kişileri eşgümler ve iletişimi tam olarak sağlamaya çalışır. Ayrıca, birlikte çalıştığı insanların duygu ve düşüncelerine önem verir.

Destekleyici yönetim stili

Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesine paralel olarak benimsenen bu stil birlikte çalışılan insanların yönetim sürecine katılmasını hedefler. Destekleyici yönetim stiline sahip bir yönetici kendi davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre ayarlar ve onlara uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Amacını çalıştığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için etrafındaki insanları desteklemek olarak algılar. Başarılı olma en iyi güdülenme ve özendirme aracıdır. Çalışanlarla çok yönlü iletişim kurmak, önerileri özenle dinlemek, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişimleri yakından izlemek bu stilin önemli özellikleridir.

İşbirlikçi yönetim stili

Özellikle son otuz yıl içerisinde iletişim teknolojilerinin de hızla gelişmesine paralel olarak çalışılan kurumlarda sistem yaklaşımının kullanılması ve olumsuzluk kuramının benimsenmesiyle birlikte özyönetime dayalı, karşılıklı işbirliğinin en üst düzeyde olduğu bir yönetim stilidir. İşbirlikçi bir yönetici, yapılacak işleri çalışanların önüne serer, işbölümünün çalışanlar arasında yapılmasına ve ekiplerin oluşturulmasına kılavuzluk eder, ekip başkanlarının ekipte bulunan üyeler tarafından seçilmesini sağlar. Çalışanların bilişsel ve duyuşsal yapıları önemlidir ve bu yapılar sürekli olarak değişim ve gelişim içindedir. Kararların alınması, planlanması, programlanması, iletişimin sağlanması, işlerin denetlenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır (Başaran, 1992, ss.89-90).

Basıboş yönetim stili

Bu stil etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya çıkar ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır. Dolayısıyla, gerçekte böyle bir yönetim stili olamaz.

Etkili Yöneticilik Davranışları

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Başaran (1992, s.113) bu davranışları 10 madde olarak ele almaktadır:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak
7. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek
8. Çalışanlara gelişme ve yetişme olanağı sunmak
9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak
10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, (1990, s. 11) ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 20 maddede toplamaktadır:

1. Gerektiğinde sert bir tutum gösterme

2. Disipline dayalı bir ortam oluşturma
3. Dayanışma
4. Rapor desteği sağlama
5. Teşvik etme
6. Ödüllendirme
7. Şefkat gösterme
8. İyi bir dinleyici olma
9. Şeffaf bir yönetim gösterme
10. Bilgilendirme
11. Etiğe uygun hareket etme
12. Organize etme
13. Zaferleri paylaşma
14. İşleri severek yaptırma
15. Olumlu tutum gösterme
16. Hataları kabullenme
17. Mantıksal karar verme
18. Başkalarına danışma
19. Yönetici rolü konusunda duyarlı olma
20. Başkalarının saygısını kazanma

Eğitim Yöneticiliği

Eğitim Yöneticiliği aynı zamanda genel yöneticilik özelliklerini de kapsar. Konuyu biraz daha özelleştirip eğitim yöneticiliği noktasında ele alırsak eğitim yöneticiliği hakkında şunları söyleyebiliriz: Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini,

önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 1995, s.15).

Taymaz (1995, s.16) eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür. Bununla birlikte eğitimin amaç ve işlevleri, eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olması nedeniyle eğitim yöneticiliğinin özelliklerini etkiler (Kaya, 1969, s.39). Bu yüzden girdisi ve çıktısı insan olan bir örgütün yöneticiliği büyük sorumluluklar ister.

Konuyla ilgili olarak Türkiye’de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları Taymaz (1995, s.16) şu şekilde dikkatlere sunmaktadır:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünciyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
3. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.

4. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
5. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin beklentileri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
6. Eğitim kurumları olan okullarda görev alan öğretim personeli genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.
7. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.
8. Eğitim kurumları çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Bununla birlikte bu alanda değişimler olduğunu da belirtmek gerekir. Türkiye’de eğitim ve okul yönetimi bir bilim alanı olarak gelişmekte, eğitim bir yatırım aracı olarak kabul edilip bir eğitim ekonomisi gelişmekte, eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşma zorunlu hale gelmekte, eğitim teknolojisinin değişimine paralel olarak eğitim yöntemleri hızla değişmekte, eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışlar benimsenmekte, eğitim hizmetleri yaygınlaşmakta, toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinme artmakta, hizmet içi eğitime ve personel

eğitimine olan ilgi giderek artmakta ve kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengede tutulması zorunlu hale gelmektedir (Taymaz, 1995, s.17).

Eğitim Yönetimi Süreçleri

Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan bir bilim adamı olan Henri Fayol (1841-1925), yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak belirlemiştir. Luther Gulick, biraz daha ayrıntılı bir şekilde, planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve bütçeleme olarak ele almıştır. Fayol ve Gulick'in bu bilimsel yaklaşımları eğitim kurumları dışında genel yönetim alanında ifade edilen yaklaşımlardır. Bu yaklaşımları eğitim yönetimi alanına aktaran kişi ise eğitim yönetimi alanında bir üniversite profesörü olan Sears'dir. Sears yönetim süreci olarak, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol etme üzerinde durmuştur. Bunları etkileyen güçler ise otorite, politika ve mesleksel töre kavramlarıdır (Aydın, 1994, s.123). Bir eğitim yönetimi akademisyeni olan Başaran (1996, ss.43) ise yönetim sürecini sorun çözme olarak ele almış, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetlemeyi yönetimin birer alt süreci olarak incelemiştir.

Sorun Çözme

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de her zaman büyük ya da küçük sorunlar oluşur. Bu sorunlar çözülmeden eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmesi zorlaşır. Çünkü sorunların her biri örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ve saptıran birer engeldir. Çevrenin sürekli değişim içinde olması ve çevre ile ilişkilerin yeniden düzenlenmesi çeşitli sorunlar oluşturur. Yapı ve yönetim hatalarının ortaya çıkardığı sorunlar vardır. Çalışanlar arasındaki iletişimsizlikten çeşitli

sorunlar doğar. Yöneticilerin sorunların üstesinden gelebilmesi için sorun çözme bilgi ve becerisi önem kazanır (Başaran, 1996, s.29).

Sorun çözme yönetim literatüründe karar verme ile eş anlamlı olarak kullanıla gelmiştir (Başaran, 1996, s.29). Sorun çözmede ya da karar vermede kullanılan en etkili yöntem bilimsel yöntemdir. Güçlüğü sezilmesi, problemin tanımlanması, çözümün kestirilmesi, gözlenebilir doğruların belirlenmesi, deneme ve değerlendirmenin yapılması ve raporlaştırma bilimsel yöntemin aşamaları olarak kabul edilmiştir (Karasar, 1982, ss.2-3).

Karar verme sürecinin aşamalarını ise Bursalıoğlu (1994, ss.86-90) şu şekilde belirtmektedir: Problemin anlaşılması, probleme ilişkin enformasyon toplanması, elde edilen bilgilerin çözünlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması ve uygulamadır. Sorun çözme aşamaları ise şunlardır: Sorun çözme gerekliliği görme, sorunu tanıma, çözüm seçeneklerini arama, eylemi kararlaştırma, kararı uygulama ve çözümü değerlendirme (Başaran, 1996, s.30). Burada yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi bilimsel yöntem, sorun çözme ve karar verme genelde aynı ortak aşamalardan oluşmaktadır.

Planlama

Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan girdilerin sağlanması ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Eğitimin girdileri, öğretmenler, eğitim araç ve gereçleri, eğitim teknolojileri tüketim ve tabiki en önemlisi öğrencilerdir. Tüm bu eğitim girdilerinden en kaliteli ve en iyi çıktıyı alabilmek için eğitim girdilerinin çok iyi koordine edilmesi ve maksimum yarar elde edilerek ülkenin geleceği olan bugünün çocuklarının en iyi şekilde yetiştirilmesi için atılacak ilk adım iyi bir planlamadır. Planlama, amaca uygunluk, bütünlük,

ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk ve yalnlık ilkelerine göre yapılmalıdır. Planlama yaparken hedeflerin saptanması ve tanınması, uygulama seçeneklerinin araştırılması, kararlaştırılması, planların yazılması ve uygulanması, son olarak değerlendirilmesi gerekir (Başaran, 1996, ss.44-46).

Örgütlenme

Ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması ile ilgili tüm eylemler örgütlenme olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1994, s.139). Yeni bir okul açıldığında pek çok konuda örgütlenme sürecine başvurulmasını gerektirir. Kurulmuş ve eğitimine devam eden bir okulda da, okula alınan öğrencilerin, öğretmenlerin, hizmetlilerin, amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve gereçlerin güç birliği yapabilmesi için örgütlenme sürecinin işliyor olması gerekir. Ayrıca okuldaki toplantı, eğitsel kol, komisyon ve benzeri çalışmalar da örgütlenme kapsamına girer (Başaran, 1996, s.49). Eğitim programının, öğrenci hizmetlerinin, genel hizmetlerin ve bütçenin yönetimi için uygun birim ve bölümler kurularak örgütlenme fonksiyonları yerine getirilir. Bir sistem yaklaşımıyla bakıldığında, üretim, alışveriş, uyarılama, yaşatma ve yönetim alt sistemlerini oluşturan birimler tam olarak kurulmalı ve bu birimlerin görevleri birbirine karıştırılmamalıdır.

Eşgüdümleme

Okulda bulunan tüm alt sistemlerin birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik koordine edilmesidir. Eşgüdümleme sürecinin en önemli görevi öğrencilerin eğitimi için okulda yapılan tüm çalışmaları birbirine uyumlu kılmaktır. Etkili bir eşgüdümleme, işbirliği yapmak, motive etmek, etkilemek, hedeflere yönlendirmek ve çeşitli özendirme araçları kullanmak demektir (Başaran, 1996, s.53).

Eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için planlanan işlerin amaçlanan doğrultuda sapmadan yaptırılması eşgüdümleme kapsamında ele alınmaktadır. Özenle hazırlanmış

bir ders planından uygulama esnasında sapılırsa, o dersin önceden belirlenmiş eğitim hedefini gerçekleştirmesi olanaksızdır. Bu durumda eğitim yöneticisi sapmaları düzelterek, yeniden, önceden belirlenmiş hedefe yönlendirir (Başaran, 1996, s.56). Eğitim yöneticisi, sağlıklı bir eşgüdümleme yapabilmesi için konuyla ve kişilerle ilgili doğru bilgilere sahip olması, okul ve çalışanlarını birbirine bağlayan bir anlaşma ortamı sağlaması, belirli aralıklarla gelişmeleri izlemesi ve denetlemesi, çalışanların dikkatlerini çekerek ortaya konan çabaları okulun amaçlarına yöneltmesi, yetersiz gördüğü personelini yetiştirmesi, iyi örnek olması ve ayrıntılar içinde kaybolmaması gerekir (Kaya, 1996, s.104).

İletişim

Herhangi bir örgüt için iletişim araçları ve iletişim ağı çok önemlidir. Eğitim örgütleri için belki daha da önemlidir. Çünkü eğitim bir etkileşim sürecidir. Etkileşim aracı ise iletişimdir. Bu yüzden eğitim örgütleri için iletişim hem eğitim yöneticisi hem de eğitim için temel bir gereklilik olmuştur (Başaran, 1996, s.63).

Etkili bir iletişimde şu altı ögenin bulunması gerekir: İletişimi başlatan kişi (verici), vericinin gönderdiği mesaj (ileti), mesajı alacak kişi ya da kişiler (alıcı), vericiden alıcıya iletiyi götüren aracı (taşıyıcı), ileti alındığında yapılan uygulama (eylem) ve eylemin nitelik ve niceliğini alıcıya bildiren bilgi (dönüt).

İletişim yazılı ya da sözlü olarak yapılır. Okul yönetiminin çalışmalarının önemli bir bölümünü iletişim işleri oluşturur. Yazı işleri bölümü, kurum içi ve dışı pek çok yazıyı yazma ve gönderme işiyle uğraşır. İletişim işlerinde yazıyla birlikte telefon, faks, e-posta, internet de çoğunlukla kullanılmaktadır.

Denetleme

Denetleme, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için örgütün işlemlerini izleme ve sapmaları düzeltme sürecidir. Bunun için eğitim yöneticisinin

okulun işleyişiyle ilgili bilgi toplaması gerekir. Okulun nasıl işlediğini bilmeden amaçlarını gerçekleştirmesi düşünülemez. Önceden hazırlanan yönetsel ve eğitsel planların uygulamasının önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre işleyip işlemediğini kontrol etme ve yapılan hataları işleyiş sırasında ortaya çıkarma eğitim yöneticisinin görevidir.

Denetlemenin amacı öğrenci başarısını yükselterek verimliliği artırmak, öğretmenler arasında bir güç birliği oluşturmak, toplumun ihtiyaçlarını, teknolojik gelişmeleri ve eğitim bilimlerindeki yenilikleri araştırıp kullanmak, çevreye yararlı olmak ve çalışanların işlerinden doyum sağlamasını temin etmektir. Bu yüzden denetim demokratik ve kliniksel olmalıdır. Yaptırımcı ve korkutucu değil güdüleyici ve geliştirici bir denetim amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur.

Bilimsel bir denetleme sürecinin eğitim örgütlerinde oluşturulabilmesi için öncelikle standartların oluşturulması gerekir. Standartlar belirlendikten sonra standartlara göre ölçme, karşılaştırma, düzeltme ve değerlendirme yapılmalıdır.

Liderlik

Liderlikle ilgili kitapların çoğuna bakıldığında farklı farklı liderlik tanımlarıyla karşılaşılmaktadır. Kavramsal olarak bakıldığında liderlik, yol gösterme, önde gitme, öğretme ve birlikte olunan grubu veya topluluğu aydınlatmadır (Gümüşeli, 1996, s.1). Liderliğe bir süreç olarak bakılırsa, belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve “çevre” süreç olarak liderliğin öğeleridir (Aydın, 1994, s.247). Grup birliği açısından liderlik, gözle görülebilir etkiler yapma ve bu etkilerin yarattığı değişmedir. Liderlik, grup içindeki bireylerin yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve

bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanmadır (Bursalıoğlu, 1994, s. 204). Keith Davis'e göre liderlik, tanımlanmış hedefleri coşku ile gerçekleştirme konusunda, başkalarını ikna etme ve inandırma yeteneğidir (Aydın, 1993, s.130).

Liderliğin ne olduğu ve ne tür etkenlerden kaynaklandığını belirlemek için çeşitli tanımlar yapılmış ve değişik yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlar değişik bakış açılarına göre anlam ve içerik olarak birbirine benzer olsa bile değişik gruplandırmalar yapılmıştır. Bilim adamlarının üzerinde durduğu yaklaşımlar olarak “liderlikte özellikler yaklaşımı”, “davranışçı yaklaşım” ve “durumsallık yaklaşımı” göze çarpmaktadır. Liderlik yaklaşımlarında ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Yani, bir kişinin lider olabilmesi kendisinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanır. Ancak yapılan araştırmalarda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden bu yaklaşım pek verimli olmamıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine grup içinde nasıl davrandığını araştırmaya başlamışlar ve neticede davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelinde liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yatar. Birlikte olduğu kişilerle iletişim kurma biçimi, yetki devri, planlama ve kontrol biçimi ve amaçları belirleme biçimi gibi davranışlar üzerinde durmuşlardır. Durumsallık yaklaşımı ise liderlik davranışlarının oluştuğu koşullara ağırlık verir. Yani, değişik koşullar değişik liderlik stilleri gerektirir. Liderin etkililiğini etkileyen en önemli faktörler, amaçların niteliği, izleyicilerin yetenek ve beklentileri, liderin bulunduğu örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş deneyimleridir. Durumsallık yaklaşımı bu özellikleri dikkate alarak en uygun liderlik davranışını koşulların belirleyeceğini savunur. Durumsallık yaklaşımına göre, okul gibi farklı özelliklere sahip örgütlerin kendilerine özgü liderlik stilleri ve davranışları gerektirdiği söylenebilir (Gümüşeli, 1996, ss.4-7).

Liderlik becerilerinin teknik ve insani boyutları her örgüt için aynıdır denilebilir. Yani liderlik becerileri, sadece, birer eğitim lideri olan okul müdürlerine özgü değildir ve bu boyutların güçlü liderliğin olduğu her kurumda gözlemlenmesi gerekir (Gümüşeli, 1996, s.10). Bu açıdan kuramsal bilgiler olarak eğitim liderliği kavramından önce, liderliğin nitelikleri ve güç kaynakları konusuna eğilmek daha yararlı olacaktır.

Liderliğin Nitelikleri

Yıllar boyunca pek çok insan, akademisyen ve teorisyen liderlik niteliklerini açıklamaya çalışmış ancak pek çok değişik şekillerde ifade edilebilecek farklı nitelikler üzerinde durmuşlardır. Alfred Decrane (1998, s.22) çok sayıda farklı liderlik stilleri olduğunu gördüğünü ancak karakter, vizyon, davranışlar ve güvenin tüm stillerde var olduğunu belirtmektedir.

Karakter bakımından gerçek liderlerin adil ve dürüst olduğunu, bunun yasa ve yönetmeliklerden değil ahlaki değerlerden kaynaklandığını, açık davrandıklarını ve güvenilir olduklarını ifade etmek gerekir. Aynı zamanda mizah duygusuna sahip, alçak gönüllü, başka insanlara eşit davranmaya eğilimli, yüze gülüp arkadan vurmayan, güçlü ve zayıf yönleri konusunda kendilerine karşı dürüst olan ve kendilerini geliştirmek için sürekli çaba sarfeden kişiler gerçek liderlerdir. Açık fikirli, muhaliflerine saygı duyan ve onlardan da bir şeyler öğrenebileceğini kabullenen, hareketli, bir hedefin peşinden sürekli koşan insanlardır.

Etkili liderler amaçlarına ulaşmak için her yolu mübah saymazlar, her türlü bedelin ödenmesi gerektiğini düşünmezler, amaçlarına ulaşmak için büyük bir heyecan ve gayretle yürürken temel değerlere bağlı kalırlar.

Liderlerin en önemli kişisel özelliklerinden birisi de değerli bir amaca yönelik bir vizyon ile insanların hayal güçlerini harekete geçirip hayal edilenleri açık hedeflere dönüştürebilmeleridir. Liderlerin vizyonlarına olan bağlılıkları hem hareketlerinden hem de neyin niçin yapılması gerektiğini sürekli olarak dile getirmelerinden belli olur. Davranış olarak, liderler, değişen koşullara ayak uydurmaya çalışsalar bile her koşulda ortak bir takım davranış özellikleri sergiler. İyi fikirleri uygulamak için harekete geçer, uygulandıklarından emin olmak için sürekli izlerler; değişimi kabullenmek yerine biçimlendirirler; geleceği oluşturma gayreti içinde olup fırsatları değerlendirirler; sonuçlara odaklanarak sınırlı bir ortamda çalışmaktan uzak dururlar; birlikte çalıştığı kişileri güçlü yönlerine, performanslarına ve potansiyellerine göre değerlendirir ve görevlendirirler; olumlu düşünür ve zorluklar içinde gizli fırsatlar olduğuna inanırlar; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, uygulamaların doğru olup olmadığını kontrol ederler; yanlış yapanlara hoşgörü ile yaklaşarak uzlaşma yollarını ararlar; sürekli başkalarıyla iletişim halinde olup onları etkiler, yüreklendirir, eleştirir ve dinlerler (Decrane, 1998, s.23).

Liderlerde ortak olan diğer bir özellikte kendilerine duydukları güvendir. Burada özgüven ile bencillik ya da kendini beğenmişlik kesin olarak ayrılmalıdır. Sağlıklı bir özgüven, liderin amaçlarına ulaşması için katlanması gereken güçlüklerle baş edebilmesini sağladığı için risk almaya hazır olurlar. Vizyonlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için alışılmış yöntemlerin dışına çıksalar bile ne yapmaları gerektiğini bilirler. Liderlerin özgüveni peşlerinden gelenlerin gelişmelerini pekiştirir. Ekiplerini içtenlikle takdir etmenin ve övmenin yanında yapıcı eleştirilerde de bulunur, ekibin “sorumluluğunda yapılmış ‘karavana atışlarını’ alkışlayarak” cesaretlendirir ve onların gerçek kapasitelerinin ortaya çıkmasını sağlar. Kendilerine güven duyan liderler

başkalarının başarılarından asla korku duymazlar ve başkalarının başarılarını takdir etmekte çabuk ve içten davranırlar. Özet olarak, liderlerin bütün düşünceleri, “vizyonlarını gerçekleştirerek hem bireysel hem de kurumsal amaçlarına ulaşmaktır” (Decrane, 1998, s.23).

Etkili Liderlik Davranışları

Liderin başlıca görevleri, örgütün amaçlarını belirlemek, bu amaçları gerçekleştirecek yapıyı oluşturmak, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmektir. Bu nedenle, liderlik davranışları liderin bu görevlerini yerine getirebilmesi için gösterdiği davranışlardır. Liderlik davranışlarıyla ilgili diğer farklı bir yaklaşım ise liderlik davranışlarını iki farklı boyutta ele alınmasıdır. Bunlar “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” davranış boyutlarıdır. Yapıyı kurma, kendisi ile birlikte çalıştığı kişiler arasındaki ilişkileri belirlemek, anlayış gösterme ise, arkadaşlık yapmak, güven duymak, saygılı olmak ve içten davranmaktır (Bursalıoğlu, 1994, s.206).

Stuart Wells (1998, s.14), “Filozofluktan Sanatçılığa” adlı makalesinde liderlerin çeşitli roller üstlenerek göstermeleri gereken belli davranışlardan söz etmektedir. Liderlerin kendi değerleri ile uyum içinde rollere uygun davranışları göstermeleri gerekir. Bir filozof olarak, sahip oldukları bilgileri daha geniş alanlara yayar. Bir vizyoner olarak görünürde gerçekleşmesi olanaksız düşler kurup, bunları gerçekleştirebilecek birer olasılık haline dönüştürebilir. Bir sihirbaz olarak, çaba harcamadan olayların biçim değiştirmesini sağlar. Bir dünya gezgini olarak, bedenleri, düşünceleri ve ruhları ile tüm dünyayı tanımak için çaba sarfeder. Bir akıl hocası olarak, sürekli bireysel ve mesleki gelişim konusunda birlikte çalıştığı insanlara yardımcı olur.

Bir müttefik olarak, en iyi ve en kötü zamanda birlikte çalışan insanların yanında olur. Bir hükümdar olarak, ellerindeki gücü düşünceli bir biçimde kullanır. Bir rehber olarak, bir yandan insanları ve olayları gerektiği gibi yönlendirirken, bir yandan da yolculuğa anlam katan esnek birer organizatör olur. Bir sanatkar olarak, yaşamlarını bir konuda ustalaşmaya adar.

Liderlerin davranışlarını saymayı bir Hydra'ya karşı savaşmaya benzeten Max Depree (1998, s.8) "Herkül gibi ben de ne zaman yılanın bir başını kessem, yerine iki baş daha çıkıyor" sözleriyle anlatıyor. Depree'ye göre aslında davranışlar birbiriyle yakından ilgili ve biri diğerini çağrıştırıyor. Liderlik davranışlarını, dürüst olmak, başkalarına değer vermek, anlayış göstermek, insan ruhunu tanımak, ilişkilerde cesur olmak, mizah duygusuna sahip olmak, entellektüel enerji yaymak ve meraklı olmak, geleceğe saygı duyarak bugüne bakıp geçmişi anlamak, tutarlı olmak, geniş düşünmek, belirsizlikten rahatsız olmak ve her zaman hazır olmak olarak özetlemektedir.

Warren Bennis (1998, s.3) "Liderlerin Liderleri" isimli yazısında liderlik davranışlarıyla ilgili 8 özellikten bahseder. Değişme gerçeğinden kaçmadan ne zaman değişiklik yapılacağını sezebilmek, sınırların aşılabilir ve geçirgen olmasını sağlamak, amaçları ve vizyonu açık bir dille ifade etmek, başkalarının güvenini kazanmak, hareket halinde olmak, anlamlı bir vizyon yaratmak, ileri teknolojiden yararlanmak, gerektiğinde küçük gerektiğinde büyük bir insan gibi davranmaktır.

Liderlik davranışlarıyla ilgili yukarıda belirtilenler gibi daha pek çok değişik liderlik davranışları açıklanmıştır. Yukarıda belirtilenlerin dışında daha pek çok davranış listeye eklenebilir. Pat Heim ve Elwood N. Chapman, (1990, s.11) ise liderin, birlikte çalıştığı insanlarla olan etkileşim süreci içerisinde gösterdiği etkili liderlik davranışlarını aşağıdaki 20 davranışta toplamaktadır:

1. Çevreyle iyi diyalog kurma
2. Motivasyon sağlama
3. Sorumluluk duygusu aşılama
4. Çevreden destek sağlama
5. Çekici olma
6. İnsiyatif kullanma
7. Yaşanmış deneyimlerden yararlanma
8. Sağlıklı iletişim kurma
9. Risk alma
10. Misyon oluşturma
11. İzleyenlerin gurur duymalarını sağlama
12. Amaç ve hedefleri misyonla bütünleştirme
13. Başkalarını etkileme
14. Aktif bir ortam oluşturma
15. Aktif olma
16. Uzlaşma
17. İzleyenleri peşinden sürüklenme
18. İlke ve amaçlara bağlı kalma
19. Prensiplere bağlı olma
20. Güçlü bir imaj oluşturma

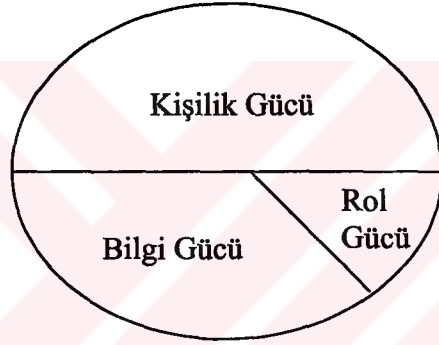
İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik yukarıda belirtilen bu 20 davranış ele alınmıştır.

Liderliğin Güç Kaynakları

Chapman' a (1990, s.17) göre liderlik gücünün kişilik, rol ve bilgi gücü olarak üç kaynağı vardır. Chapman, bu üç kaynağın en önemlisi olarak kişilik gücünü öne sürmektedir.

Kişilik Gücü

Kişilik gücünün potansiyelini anlamak için diğer iki önemli liderlik gücünü, rol gücünü ve bilgi gücünü iyi anlamak gerekir. Aşağıdaki şekil kişilik gücüne en büyük payı vermektedir ancak bu diğerlerine daha az önem verildiği anlamına gelmez.



ŞEKİL 1

LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI DAĞILIMI

Kişilik Gücünü Artırmanın Yolları

Değişik Fiziksel Özelliklerinin Önemsinmesi

Liderlerin bazen kendilerini başkalarından ayırdeden özellikleri vardır. Bazen bu özellikler normal beklentilere uymayabilir. Çoğu liderler, aslında, dikkat çekmek isterler. Kabile başkanlarının duruşları, Einstein, Churchill ya da Mother Teresa gibi tarihi liderlerin fiziksel özelliklerine bakıldığında çoğu geleneksel anlamda önemli görünmeyen bazı fiziksel özelliklerinden mümkün olduğu kadar fazla yarar sağladıkları görülür.

Bazı önemsiz özellikleri geliştirmek yerine olağan dışı bazı fiziksel özelliklerden biri veya birkaçı güçlendirilirse, kişilik gücünün aktarılmasında yarar sağlar. Takipçiler her zaman liderlerinin farklı olmasını isterler. Yani onların güzellik yarışmalarına girip birinci olmasını istemezler. Belli fiziksel özelliklerin ön plana çıkarılması, yöneticilerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar ve kendilerine daha fazla güven kazandırır.

En İyi Zihinsel Özelliklerin Belirlenmesi

Fiziksel özelliklere göre güçlü zihinsel özellikleri ortaya çıkartabilmek daha zordur. Fakat bir lider olarak izleyenlerin anlayabileceği bir kaç olağanüstü özelliklere sahip olmak ve bunların birlikte çalışılan kişiler tarafından bilinmesi önemlidir. İyi bir hafızaya sahip olma, sabırlı olma, cesaret, kararlı olma, özü sözü doğru olma, çalışanlara adil davranma gibi değerleri oluşturan, standartları ve davranış kalıplarını belirleyen özelliklerden bazıları ön plana çıkarılabilir. Bu diğerlerinden vazgeçileceği anlamına gelmez. Birlikte çalışılan insanlar, belli bir değere sahip zihinsel özellik ve standartları farkettilerinde birini lider olarak görmeleri ve kabul etmeleri daha kolay olur.

Daha Otoriter Bir Ses Kullanılması

Lider olmaya yardımcı olan en önemli faktör topluluk içinde etkili konuşmadır. Sesinizin kibar, güçlü ve heyecanlandırıcı, tereddütsüz ve kendine güvenen bir ses olması gerekir. Kelime seçimi elbette önemlidir ancak kelimeyi söyleyiş biçimi de aynı derece de önemlidir. Açık, yüksek tonda ve kararlı bir sese sahip olmak için sesi eğitmek mümkündür. Güçlü bir sesin mesaja yetki katması ve liderliği pekiştirmesi mümkündür. Bu sadece tek bir özelliktir ancak bir değişiklik meydana getirir.

Rol Gücü

Rol gücü, lider yöneticinin sorumlu olduğu pozisyondan kaynaklanır. Bu bilgi ve deneyimden kaynaklanan bir güç değildir. Ya da yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir güç de değildir. Kim yaparsa yapsın rol gücü sahip olunan pozisyonla ilgilidir. O pozisyon için atama yapılır yapılmaz, o pozisyonun gücüne sahip olunur. Bazen rol gücü en küçük makamlarda dahi kötüye kullanılabilir.

Rol Gücünün ön plana çıkarılmaması

Yöneticilere diğerleri üzerinde etkili olabilmesi için bir otorite verilmiştir. Yöneticilerin üzerindeki yöneticilerin daha fazla güçleri olabilir. Ancak bu sahip olunan otoriteyi azaltmaz. Bir lider yönetici olarak aslında daha fazla bir güce sahip olduğu düşünülerek, yöneticinin kurumdaki değeri daha da artırılabilir. Yönetici olarak diğer iki güce göre rol gücü ön plana çıkarılmamalıdır. Şu da unutulmamalıdır ki rol gücü olmadan diğer güçleriniz yeteri kadar etkili olamayabilir. Bu yöneticilerin en uygun zamanda en ölçülü bir şekilde rol gücünü kullanmaları anlamına gelir. Aynı zamanda rol gücünü kim elinde bulundurursa bulundursun bunun çok da önemli olmadığını düşünecek kadar da alçak gönüllü olunmalıdır. Rol gücü geçicidir. Bilgi ve kişilik gücü ne kadar etkili kullanılırsa o kadar az rol gücüne ihtiyaç duyulur.

Bilgi Gücü

Bilgi gücü verilen görevle ilgili davranışları yerine getirebilmek için gerekli yetenek ve teknikleri anlamayı içerir. Toplumlarımız teknik olarak geliştiği ve roller daha fazla özelleştiği için bilgi gücü daha da önemli hale gelmektedir. Becerilerini geliştirmeye karar veren bir kişi için ilk yapılması gereken şey sahip olduğu güç kaynaklarını iyi anlamasıdır.

Bilgi Gücünün Ön Plana Çıkarılması

Çoğu yöneticiler ve liderler bir güç kaynağı olarak bilgilerini pek önemsemezler. Bilgi gücü liderliği göstermenin en güvenli ve en iyi yoludur. Diğer insanlar, konusunda uzman olan insanlara daha fazla saygı duyarlar. Bu uzmanın bilgisinden ve diğerlerine rehberlik etmesindendir. Birlikte çalışılan kişilere hem lider hem de rehber olmak için çaba sarfedilmelidir. Bilgiler paylaşılmalı, söylenilenler açık ve net olarak söylenmeli ve iyice anlamaları için zaman harcanmalıdır. Bilgi gücü kullanarak çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurulabilir ve zaman içerisinde onlar birer takipçi olabilir. Liderlerin bilgilerini paylaşmada daha cömert ve daha duyarlı davranmaları gerekir ve üç güç kaynağının içerisinde bilgi gücü, personelin saygısını kazanmanın en iyi yoludur. Yapılan iş hakkında ne kadar çok şey öğrenilirse, bilgi gücünüz o kadar artar. Bilgi gücünü en iyi kullanmanın yolu öğrenmeye devam etmektir. Eğer bilgi gücü çok kullanılırsa “her şeyi bilen” konumunda biri gibi antipatik olmak da mümkündür.

Eğitim Liderliği

Eğitimsel liderlikle ilgili kuramsal çalışmaların tarihi liderlik ya da yönetim tarihi kadar eski değildir. Özellikle 1970’lerden sonra yapılan kuramsal çalışmalar ve araştırmalar sonucunda liderlik kuramları değer yönelimli yaklaşımlara dönüşerek güçlü bir bilimsel temel oluşturmuştur (Çelik, 2000, s.201). Sonuçta, eski liderlik kuramları, yerini moral liderlik, kültürel liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, transformasyonel liderlik, süperliderlik ve öğretimsel liderlik gibi değer yönelimli

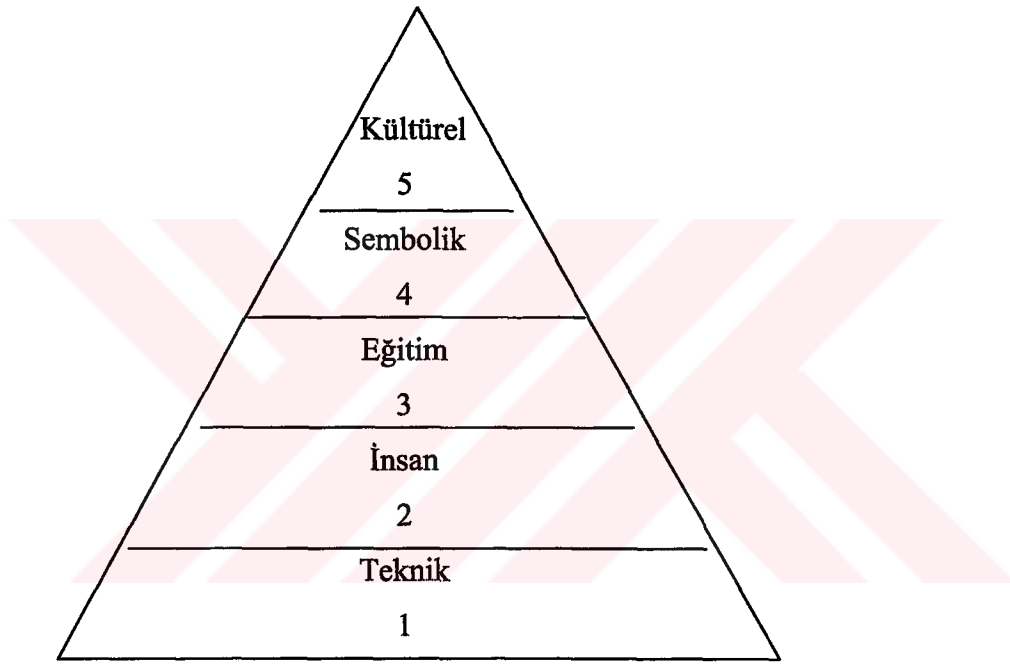
kuramlara bırakmıştır. Okul yönetiminde moral liderliğe önem veren okul yöneticileri moral değerleri yaşama ve geliştirmeye, kültürel liderliğe önem verenler güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, öğrenen liderliğe önem verenler sürekli öğrenen bir yapı oluşturmaya, vizyoner liderliğe önem verenler okulda paylaşılan bir vizyon oluşturmaya, transformasyonel olanlar köklü bir dönüşüm faaliyetlerine önem vermişlerdir. Öğretimsel liderliğe önem veren okul yöneticileri ise etkili ve iyi öğretime odaklanmıştır (Celik, 2000, s.205).

Öğretim Liderliği

Değer yönelimli yaklaşımlardan okullarla birinci dereceden ilgili olanı hiç kuşkusuz öğretimsel liderliktir. Öğretme ve öğrenmeyi merkeze alan öğretimsel liderlik özellikle son yıllarda eğitim liderliği alanında yapılan çalışmaların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Öğretim liderliği ile ilgili davranışları araştıran Hallinger öğretim liderliği davranışlarını okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme ve olumlu öğrenme iklimi geliştirme olarak üç boyutta ele almıştır. Bu üç boyutta ele alınan toplam 11 öğretim liderliği davranışı şunlardır: Okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programlarını eşgüdümleme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartları geliştirme ve uygulama ve son olarak öğrencileri öğrenmeye özendirme (Gümüşeli, 1994, s.18).

Sergiovanni'nin Öğretim Liderliği Boyutları

Öğretim liderliği ile ilgili ilk modeli sunanlardan birisi Thomas J. Sergiovanni'dir. Sergiovanni, öğretim liderliğinin okulun yeterlik ve seçkinliğine önemli katkılarda bulunan teknik, insan, eğitim, sembolik ve kültürel 5 boyuttan oluştuğundan söz eder. Bu boyutların yoğunluğuna göre sıralanışı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Gümüşeli, 1994, s.8).



ŞEKİL 2.

SERGİOVANNİ'NİN ÖĞRETİM LİDERLİĞİ BOYUTLARI

Sergiovanni'nin öğretimsel liderlik boyutlarına göre görevleri ve üstlendiği roller Tablo 1 yardımıyla daha iyi anlaşılabilir (Bkz. Tablo 1). Liderlik boyutlarının teknik ve insan boyutları sadece okullara özgü değildir. Ancak piramidin üst kısımlarında kalan eğitim, sembolik ve kültürel boyutlar “durumsal ve ortamsal” niteliktedirler. Dolayısıyla bir okul müdürünün etkili olabilmesi için her boyutta yeterli olması ve üstlendiği rolleri başarıyla yerine getirmesi gerekir.

TABLO 1.
SERGİOVANNİ’NİN ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK BOYUTLARINA GÖRE
GÖREVLERİ VE ÜSTLENDİĞİ ROLLER

Boyutlar	Görevler	Rol
Teknik	Yönetim süreçlerini uygulama En üst düzeyde verim için stratejileri düzenleme	Yönetim Mühendisi
İnsan	İletişim kurma ve motive etme Personeline destek olma ve çalışmaya teşvik etme	İnsan mühendisi
Eğitim	Eğitim programlarını yönetme Personel ve program geliştirme Öğretmenlere rehberlik etme	Klinik pratisyen
Sembolik	Okulu koruma Resmi törenlerde hazır bulunma Öğrencilerle birlikte olma	Şef
Kültürel	Okulun amaç ve misyonunu açıklama Yeni üyeleri okul kültürüne uyarlama, Gelenekler ve inançları koruma	Kutsal Kişi

Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderliğin birbiri ile benzer ve farklı olan yönlerini ortaya koymayı amaçlayan bir çok araştırma yapılmasına rağmen, liderlik ve yöneticilik birbirine yakın ve iç içe kavramlar olduğu için kesin olarak birbirinden ayrılması belki zordur. Farklı yönetsel davranışlar farklı liderlik uygulamaları olarak düşünülebilir. Ancak “yenileme” ve “koruma” sözcükleri liderlikle yöneticiliği birbirinden ayırt eden anahtar sözcükler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 1993, s.129). Yöneticilik, sistemler, süreçler, teknoloji, hedefler, standartlar, ölçümler, kontrol, stratejik planlama ile ilgili örgütsel yapıyı koruyan ve devam ettiren faaliyetlerle ilgilenir. Liderlik ise

insanlarla, örgüt kültürüyle, gelecekle, ilke ve amaçlara bağlılıkla, girişimcilikle ve yaratıcılıkla ilgili neler yapılabileceğini düşünen bir yenilikçiliktir. Gelecek bilimci Joel Parker, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı ayırdetmek için yöneticilerin paradigmaları olduğunu ve paradigmalarla yönettiğini, liderlerin ise paradigmalar arasında yol gösterici olduğunu belirtir (Clemmer, 2000, s.19).

Stephan R. Covey yöneticiliğin “taban çizgisinde bir odak” olduğunu belirtir. Yani bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim sorusu ile ilgilenir. Liderliğin odağı ise tavan çizgisindedir. Başka bir deyişle, başarmak istenilen şeyler nelerdir sorusuna verilen yanıtlardır. Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı daha kolay anlayabilmek için Stephan R. Covey’in (2000, s.101) aradaki farkı nasıl görselleştirdiğine bakınız:

İkisi arasındaki bu önemli ayırımı çabucak kavramak istiyorsanız, bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir. Sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanın zeminini temizlerler.

Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları biler, işlem ve politika konularında el kitapları hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar.

Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da, “Yanlış Ormandayız!” diye bağırان kişidir.

Ancak işleri başından aşkın olan verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle ne cevap verir? “Kes sesini! İlerliyoruz!”

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları diğer yönetim bilimcilerinin görüşlerini de toplayarak özet bir şekilde ortaya koyan Sue Law ve Derek Glover (2000, s.14) olmuştur:

Yöneticilik örgütsel yapıyı kurmak ve koruyup devam ettirmektir. Liderlik ise örgütsel kültürü oluşturup devam ettirmektir (Schein, 1985).

Yöneticilik önceden belirlenmiş yoldan gitmektir. Liderlik ise yeni yol veya yollar bulmaktır (Hodgson, 1987).

Yöneticilik işleri doğru yapmak, liderlik doğru olan işleri yapmaktır (Bennis ve Nannus, 1985).

Yöneticilik kontrolle ayakta kalır. Liderlik güven ilham ederek kendini geliştirir (Bennis, 1989).

Yöneticilik hedeflere ulaşmak için şimdi ve burası ile meşgul olmak, liderlik ise istenilen geleceğe uygun bir vizyon yaratmaya odaklanmaktır (Bryman, 1986).

Yöneticilik duygusal yoğunluğun az olmasını gerektirir. Liderlik diğer insanları anlamak, olayların ve hareketlerin anlamlarına dikkat etmektir (Zaleznik, 1977).

Yöneticilik, planları hazırlayıp uygulamaya koymak, işlerin yapılmasını sağlamak ve insanlarla etkili bir şekilde çalışmaktır. Liderlik bir misyon ortaya koyup misyona uygun hareket etmektir (Louis ve Miles, 1992).

Yöneticilikte kişilerin ne öğrenmesi gerekiyorsa örgüt tarafından öğretilir, liderlikte ise bireyler örgüt içinde kendileri öğrenir (Hodgson, 1987).

Lider Yönetici

Yöneticilerin ve eğitim yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin ihtiyacı olan sadece yöneticilik değil, hem yöneticilik hem de liderlik becerilerini kazanarak çalıştıkları eğitim kurumlarını etkili bir şekilde yönetmeleridir. Başka bir deyişle okul müdürleri bir lider yönetici olarak hareket edebilmelidir. Yani, gerektiği zaman bir

yönetici gibi hareket edebilmeli, gerektiğinde de lider rolüne girebilmelidir. Liderliğin doğuştan gelen özellikleri olduğu görüşü olsa bile bir yönetici, liderlerin göstermesi gereken belli tutum ve davranışları göstererek liderlik rolünü etkili bir şekilde oynayabilir.

Yönetici ve Lider yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticiler ve lider-yöneticiler arasındaki farkları daha iyi kavramaya Chapman'in (1990, s.4) cümleleri ışık tutmaktadır.:

İyi bir yönetici kendisine üstlerinden gelen öneri ve yönergeleri uygulamaktan dolayı mutludur. Bir lider yönetici ise daha çok geleceği düşünür, ihtiyaçları ve aksiyon gerektiren konuları ve problemleri daha söylenmeden önce kestirir.

İyi bir yönetici sorumluluk almayı ister. Bir lider-yönetici ise sorumluluğu arar ve kendisine yeni sorumluluklar yükler.

Etkili bir yönetici uygun olduğu zamanlarda uygun riskleri alır. Bir lider-yönetici ise daha büyük bir gelişme ile sonuçlanacak potansiyele sahip olduğunda daha büyük riskler alır ve büyük bir kararlılıkla bir aksiyon planı hazırlayarak uygulamaya başlar.

Bir lider yöneticinin, bir yöneticiye göre daha fazla girişimcilik ruhu vardır.

Bir yönetici, daha çok rahat görevleri kabule yatkındır. Bir lider ise kendi liderlik potansiyelini gösterecek daha iyi fırsatlar arar.

Bir yönetici kendi kontrolü altında olanları birer çalışan memur olarak görür. Bir lider ise kendisiyle çalışanları birer takım üyesi ve kendisinin takipçisi olarak görür.

Yöneticiler ve liderler arasındaki temel fark ise tutumdur. Çoğu yöneticiler daha makul ve insafli hedefler koyarlar, bazılarını pasifize ederler, rahat bir çalışma

ortamı oluşturmaya çalışırlar ve güçlerini dikkatlice kullanırlar. Liderler ise daha fazla ulaşılabilir ve yüreklendirici hedefler koyarak çalışanları cesaretlendirir, kısacası daha dinamik bir çalışma ortamı oluştururlar.



BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde eğitim liderliği alanında yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır.

Liderlik ve eğitim liderliği alanında yapılmış olan çok sayıda araştırma vardır.

Bunların hepsine burada yer vermek olanaksızdır. Ancak konuyla ilgili olduğu düşünülen bazı araştırmalarla ilgili bilgiler ve bazılarının amaç, yöntem ve bulgularının bir özeti verilerek tanıtılmaya çalışılmıştır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de yeni gelişmekte olan bir alan olmasına rağmen eğitim yönetimi ve liderliği konularında çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda genel olarak liderlik özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Yurt içinde yapılan araştırmalar kapsamında Yükseköğretim Kurulu Tez Dökümantasyonu incelenerek konuyla ilgisi olan araştırmaların tespitine çalışılmıştır. Tez sorgulama sonucuna göre liderlik alanında özellikle son on beş yılda yapılan pek çok araştırmadan eğitim liderliği ile ilgisi olan 18 araştırma tespit edilmiştir. Bu araştırmalardan 8 tanesi ilkokul veya ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgilidir.

Necla Temiz, “Ankara merkez ilkokul müdürlüklerinin liderlik özellikleri ve başarıları arasındaki ilişki” (1989), Erkan Tabancalı, “İlköğretim okulu müdürlerinin ‘yapıyı kurma’ ve ‘anlayış gösterme’ boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri” (1995), Rasim Sakalar, “İlkokul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve ilkokul öğretmenlerinin ilkokul müdürlerine ilişkin liderlik

beklentileri ve gözlemleri” (1987), Polat Ercan, “İlkokul ve ilköğretim birinci kademe okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklentileri” (1997), Reyhan Erkuş, “İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışı” (1997), Veli Çağan, “İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin denetim ve liderlik becerilerine ilişkin algı ve beklentileri” (1998), Cengiz İbicioğlu, “İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları” (1999), Günay Aras, “İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik, öğretmenlerinin kararlara katılma düzeyleri” (1999) ve Hasan Ferhat Güngör, “İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri” (2001) isimli araştırmalar yapmışlardır.

Liderlerin özellikleriyle ilgili araştırmalardan birisi 1989 yılında Necla Temiz tarafından Ankara'daki merkez ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle ilgilidir. Temiz yaptığı araştırmada ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve eğitim sisteminde yöneticilerin başarısı açısından liderliğin önemini belirtmek istemiş ve araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır: Müfettiş raporlarına göre “çok iyi” derecesi olan okul müdürlerinin tamamı demokratik liderlik özellikleri gösterdiği halde “iyi” derecesi olan okul müdürlerinin % 86'sı demokratik liderlik özelliği göstermektedir. “Çok iyi” derecede olan okul müdürlerinin “iyi” derecede olan okul müdürlerine göre liderlik özellikleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Çok iyi” dereceli okul müdürlerinin liderlik özelliğine sahip olma derecesi “yüksek” düzeydedir. “İyi” dereceli olan okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecesi “düşük” düzeydedir. Bulgulardan anlaşıldığına göre

ilkokul müdürlerinin çoğunluğunun (%57) liderlik özelliğine sahip olmada yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Başka bir araştırma Erkan Tabancalı tarafından 1995 yılında İstanbul'da ilköğretim okul müdürleriyle ilgili yapılmıştır. Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarıyla ilgili liderlik davranışları değerlendirilmiştir. “Yapıyı kurma” davranışları olarak ele alınan davranışlar şunlardır: Kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme, okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesini teşvik etme, yeni düşünceleri öğretmenlerle birlikte deneme, öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyma, ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisinin karar vermesi, özelliklerine uygun olarak belirli görevleri öğretmenlere dağıtma, okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlama, okulda yapılacak çalışmaları programlama, işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını sağlama, öğretmenlerin belirli kural ve yönetmeliklere uymalarını isteme. “Anlayış gösterme” boyutunda ele alınan davranışlar ise şunlardır: Öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşça olma ve kendisine kolayca yaklaşılabilmek, küçük şeylerle de olsa öğretmenlerin gönlünü almaya çalışma, öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyma, öğretmenlere birer meslektaş gibi muamale etme, değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirme, göreve ilişkin konulardaki görüşlerini öğretmenlere açıklama gereği duymadan okulu yönetme, öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetme, işlerin yürütülmesinde değişiklik yapmaya istekli olma, görevle ilgili davranışların nedenlerini açıklamayı reddetme, ve tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket etme. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürleri birinci ve ikinci kademe

öğretmenleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her iki kademe öğretmenlerinin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutu ile ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen gurubunun görüşlerine göre %80 oranında gösterilmiştir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutunu önemsedikleri yorumu çıkartılabilir. Bulgulara göre birinci ve ikinci kademe okul müdürlerinin “yapıyı kurma” boyutundaki davranışlardan en yüksek oranda “her zaman” gösterdikleri davranış “öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister” davranışı olmuştur. Bu bulgu okul müdürlerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergilediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. “Anlayış gösterme” boyutu ile ilgili olarak bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu boyutta en çok gösterdikleri davranış “hiç bir zaman” seçeneğinde “tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder” davranışı olmuştur. Bu okul müdürlerinin ilköğretim okullarının bütünleşme sürecine öğretmenleri de ortak ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Sakalar’ın 1987 yılında yaptığı araştırma ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgilidir. Sakalar, bir ilkokul müdüründen beklenen liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ilkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin fikir birliği içinde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca ilkokul müdürleri, gösterdikleri liderlik davranışlarında çoğunlukla beklentilerine yakın liderlik davranışı sergilemektedirler.

Güngör (2001) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartları ile ilgili yaptığı araştırmada, geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartlarının

akademisyenlerce, ilköğretim müfettişlerince, il ve ilçe milli eğitim müdürlerince, okul müdürlerince ve öğretmenlerce ne derece kabul gördüğünü ve yukarıda belirtilen grupların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını araştırmıştır. Bu bağlamda araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik yeterlik standartlarının kabul görme derecesi öğretim elemanlarında 4,50, ilköğretim müfettişlerinde 4,41, il ve ilçe milli eğitim müdürlerinde 4,58, ilköğretim okulu müdürlerinde 4,58 ve ilköğretim öğretmenlerinde 4,53 puan ile “tamamen katılıyorum” noktasında birleşmektedir. Bununla birlikte grupların liderlik yeterlik standartlarına ilişkin liderlik alanları ile ilgili görüşlerine yönelik olarak yapılan istatistiksel testler sonucunda grupların görüşlerinin hepsinde de anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Bunlara ek olarak, ilköğretim okulu müdürleriyle ilgili olmayan ancak resmi ve özel okul müdürlerinin liderlik davranışlarını konu alan bir diğer araştırma Mustafa Bahar tarafından yapılmıştır. Bahar, “Özel okul müdürleri ile devlet okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının yeterlik düzeyi arasındaki farklar” (1999) konulu bir araştırma yapmış ve özel okul müdürleriyle resmi okul müdürlerinin liderlik davranışlarının farklı olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın amacı, müdürlerin yönetim becerilerindeki yeterlik derecesinin görevlerindeki başarıyı belirlediği bilindiğinden beş farklı boyuta (yönetme biçimi, sorun çözme ve karar verme, öğrenmeye yaklaşımları, yapısal durumlar ve çevre ile olan ilişkileri) göre öğretim liderliği yeterlik düzeylerini belirlemektir.

Yönetim biçimi boyutuna göre özel okul ve resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin orta düzeyde isteksizlik gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, okul müdürlerinin yetkisizliği, eğitim programlarına müdahale edememeleri, okulda öğretim ile ilgili fazla değişiklik yapamamaları olabileceği gösterilmiştir. Sorun

çözme ve karar verme boyutunda özel lise müdürlerinin resmi liselerdeki müdürlerden daha fazla liderlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Bu boyuttaki maddeler genel olarak ele alındığında öğretmen müdür ilişkilerinin yetersiz olduğu, öğretmenlere yeterli sorumluluk verilmediği ve verilen kararlarda etkilerinin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan çıkartılabilecek sonuç, resmi okul müdürlerinin kendi başlarına karar vermeleri, sorunların çözümünde yardım istemedikleridir. Özel okul müdürlerinin ise okulun başarısının müdürün başarısı anlamına geleceği için gerektiğinde kendi yetkilerinden fedakarlıkta bulunabildikleri ifade edilmektedir. Öğrenme boyutunda, müdürlerin yeni yöntemler, birlikte öğrenme gibi çalışmalarla uğraşmadıkları ortaya çıkmış ve resmi okulların yenilikler konusunda özel liselerin gerisinde olduğu şeklinde belirlenmiştir. Yapısal boyutta her iki okul türünde de personelin rollerinin esnek olmadığı, hiyerarşiye özen gösterildiği şekilde anlaşılmıştır. Resmi okullarda okul yönetimi ve personel arasındaki iletişimin yetersiz olduğu ve bunun nedeninin okul müdürlerinin liderlik davranışlarından haberleşmeye çok önem vermedikleri olduğu ifade edilmektedir. Çevre ilişkileri boyutunda ise resmi liselerde çalışan okul müdürleri daha duyarsız davrandıkları, özel okul müdürlerinin ise toplumsal hizmetlerden ve çevreden daha çok yararlanmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Bu boyutun yorumlanmasında ise resmi okul müdürlerinin toplumsal hizmetlerin okullarına ulaşmasını sağlamada zorluk çekiyor olabileceğine yer verilmiştir.

Yurt içinde yapılan bir diğer çalışma ise Ş. Şule Erçetin tarafından yapılan “21. Yüzyıl için Türk İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Vizyonları” konulu araştırmadır. Bu çalışma Ankara’da ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve vizyonlarını geliştirmeyi tanımlamayı konu almaktadır. Okul müdürlerine aşağıdaki konular hakkında bilgi toplamak için sorular sorulmuştur: (1)

Okullarındaki hoşlanıp hoşlanmadıkları beş şey nelerdir? (2) Okulların işletimini etkileyen iç ve dış engeller nelerdir? (3) Okulların iklimi nasıldır? (4) Okul müdürlerine göre ideal okulların özellikleri nelerdir? Araştırma sonucunda okul müdürlerinin, okullarını benzer şekilde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Erçetin'in araştırmasına göre okul müdürleri, ideal okul özellikleri olarak şu noktaları belirtmişlerdir: Yönetici eğitimi almış bir ekibe sahip, lokal olarak yönetilen, politik baskıdan uzak yönetilen, çağdaş bir okul programına sahip kaliteli eğitim yapan, ekonomik ve yapısal problemlerinin çözümlendiği, disiplin yönetimi olan, okulla ilgilenen ve okul aktivitelerinde rol alan velilerin bulunduğu bir okul.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Eğitim yönetimi ve liderlik alanında yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim yönetimi, eğitim liderliği ve öğretim liderliği gibi konular üzerinde yapılmış pek çok sayıda çalışma ve araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların pek çoğunu burada vermek elbette olanaksızdır. Ancak burada konuyla ilgili olduğu düşünülen ve ulaşılabilen araştırmalardan bir kaçını özetle verilmiştir.

Theresa A. Quigney tarafından 2000 yılında yapılan "Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi" konulu araştırmada 149 Ohio eğitimcisine başarılı okul yöneticilerin özellikleri sorulmuş ve 1987 yılında yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Neticede, destekleyici olmanın, adaletli davranmanın, arkadaşça davranmanın, anlayışlı olmanın, ve düzenli olmanın her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu konusu ortak olarak dile getirilmiştir. Ancak kuvvetli bir disiplin tutumu göstermek ve okulda varlığını hissettirmek şu anki eğitimsel ve sosyal eğilimlerle daha yakından ilişkilidir.

Theodore B. Creighton (1999), ilginç birşekilde, okulların müdürsüz olarak yönetiminden bahsederek bu konuda yaptığı bir araştırmadan söz etmektedir. Wyoming’ın Casper kentinde müdürü olmadan yönetilen bir ilkokulda uygulama yapılmıştır. Müdürün sorumlulukları olarak belirlenen özellikler okulda bulunan bir iki kişiye görev olarak verilmiştir. Öğretmenlerden kurulu ekipler yönetim sorumluluklarını daha başarılı bir şekilde yerine getirdikleri görülmüştür. Ancak yapıyı kuran okul müdürlerinin liderlik sorumlulukları konusunda öğretmenlerden kurulu ekiplerin yeterli olmadığı görülmüştür.

Nancy J. Atkinson ve B. Elaine Wilmore (1993), okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik becerilerinin tanımlanması ile ilgili olarak bir yöneticilik profili üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırma Teksas A & M Üniversitesi Okul Müdürleri Merkezinde geliştirilmiştir. Geliştirilen yöneticilik profilinin eğitim yöneticilerini geliştirmek ve değerlendirmek için bir strateji olarak yeterli potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir

Lee G. Bolman ve Terrence E. Deal (1992), “Liderlik etme ve Yönetme: Çevrenin, Kültürün ve Cinsiyetin Etkileri” konulu araştırmalarında Amerika Birleşik Devletleri ve Singapore daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Her iki ülkedeki okul müdürlerinden etkili liderlik özelliklerini ve buna bağlı olarak yaşadıklarını yazmaları istenmiştir. Verilerin analizine göre ülkesel bazda bazı farklılıklar olduğu ve kadın ve erkek yöneticiler arasındaki yöneticilik ve liderlik başarısının kalıplarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Robert H. Palestini (1998), Ken Blanchard’ın “Bir Dakika Yöneticisi” adlı kitabını merkeze alarak “10 Dakikalık Eğitim Liderliği Rehberi” hazırlamıştır. Bu rehberde, okul gibi kompleks örgütlerde yeni okul yöneticileri ve yeni olmayan okul

yöneticileriyle yapılan görüşmelere göre liderlik rolüyle ilgili neler düşündükleri konusunda, yöneticilerin genellikle karmaşık duygular içinde oldukları belirtilmektedir. Yeni yöneticilere yardımcı olması amacıyla, okulun elemanlarını tanıyabilmeleri için sistematik bir yol sunulmuştur. Sunulan sistem Kenneth Blanchard ve Spencer Johnson'un "Bir Dakikalık Yönetici" kitabıyla doğrudan ilişkilidir. Böyle bir tanı sisteminin, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini entegre ve detaylı bir şekilde analiz edilebilmesini sağladığı öne sürülmektedir. Amaç koyma, teşvik etme, ödüllendirme, kültür ve yapı değerlendirme, güven ve saygının değerlendirilmesi, liderlik stillerinin değerlendirilmesi, iletişim prosesinin değerlendirilmesi, karar verme ve çatışma yönetimi değerlendirmesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Her bölümün sonunda bir kurumda bu prensiplerin uygulanıp uygulanmadığının değerlendirilmesi için bir tanı çeklisti vardır.

Anne Lewis (1993), tarafından yapılan diğer bir araştırma liderlik stilleriyle ilgilidir. Lewis, çeşitli okul liderlerinin stillerine bakmış, okul liderliği ile ilgili literatür taraması yapmış ve. liderlik stillerini ölçmek için düzenlenmiş değişik enstrümanları incelemiştir. Eğitimin değişme sürecinde liderlik stillerinin de değişmesinin gerekli olmasından bahsetmektedir. Değişen eğitim sistemi içinde liderlik stilleri ve liderlik rollerinin yeniden tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Yönetim için liderlik ve durumsal liderlik olarak iki ayrı tarz belirlemiştir. Ayrıca, liderlik stillerini ölçecek değişik enstrümanlar ve gelecekte değişebilecek çeşitli liderlik rolleri üzerinde durmuştur.

John R. Hoyle, Fenwick W. English ve Betty E. Steffy (1998), başarılı 21. Yüzyıl okul yöneticilerinin kazanması gereken beceriler konusunda bir araştırma yapmışlar ve yaptıkları çalışmayı bir rehber haline getirmişlerdir. Bu çalışma, okul

liderlerinin öğreneceği ve uygulayacağı beceri ve standartların bir açıklamasını vermektedir. Her okul lideri karar verme sürecinde iyi tanımlanmış bir felsefeye gereksinim duyarlar. Ayrıca, Hoyle ve diğerleri, okul liderliğinin felsefi ve etik boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Vizyoner liderlik, demokratik bir toplumda okul idaresi için politik beceriler, iletişimde yeterlik, örgütsel yönetim becerileri, veri tabanlı öğrenci başarımlar sisteminin geliştirilmesi, personel değerlendirme ve geliştirme, değerlendirme ve planlama, etik ve moral liderlik gibi konuları ele almaktadır.

Burada özet olarak sunulan çalışma ve araştırmaların kaynakları kaynakça kısmında belirtilmiştir.



BÖLÜM V

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin bireysel özelliklere göre dağılımı, anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarının betimlenmesiyle ilgili elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bireysel Özelliklere Göre Dağılımı

İlköğretim okulu müdürlerinin okul türü, cinsiyet, yöneticilik süresi, katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı ve mesleki kıdem süresine göre dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Okul Türüne Göre Dağılımı

Ankete katılan ilköğretim okulu müdürlerinin okul türüne göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 2
ANKETE KATILAN İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN OKUL TÜRÜNE GÖRE
DAĞILIMI

Okul Türü	f	%
Özel İlköğretim Okulu	32	22
Resmi İlköğretim Okulu	114	78
Toplam	146	100

Tablo 2' den de anlaşılacağı gibi, örneklem içinde yer alan okullardan ankete katılan ilköğretim okulu müdürlerinden 32' sini (%22) özel ilköğretim okullarında

görev yapan müdürler, 114' ünü (%78) ise resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürler oluşturmuştur.

Cinsiyete Göre Dağılımı

TABLO 3
İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN CİNSİYETE GÖRE
DAĞILIMLARI

	f	%
Bay	123	84,2
Bayan	23	15,8
Toplam	146	100

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında 146 okul müdüründen 123' ünün (%84,2) bay, 23' ünün (%15,8) ise bayan olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı

TABLO 4
İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK
YAPTIKLARI SÜREYE GÖRE
DAĞILIMLARI

Yöneticilik süresi	f	%
2 yıldan az	14	9,6
2-5 yıl arası	18	12,3
5 yıldan fazla	114	78,1
Toplam	146	100

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik süresine göre dağılımına bakıldığında 146 okul müdüründen 14' ünün (%9,6) iki yıldan az, 18' inin (%12,3) 2-5 yıl arası, 114' ünün (%78,1) ise 5 yıldan fazla yöneticilik yaptıkları anlaşılmaktadır.

Aldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımı

TABLO 5
İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN ALDIĞI HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISINA GÖRE
DAĞILIMLARI

Hizmet İçi Eğitim Sayısı	f	%
1 kere	44	30,1
1'den çok	86	58,9
Hiç	16	11
Toplam	146	100

İlköğretim okulu müdürlerinin aldıkları hizmet içi eğitim sayısına göre dağılımına bakıldığında 146 okul müdüründen 44' ünün (%30,1) 1 kere, 86' sının (%58,9) 1'den çok, 16' sının (%11) ise alanlarıyla ilgili hiç hizmet içi eğitim almadıkları anlaşılmaktadır.

Mesleki Kıdem Süresine Göre Dağılımı

TABLO 6
İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ KIDEM
SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLARI

Mesleki Kıdem Süresi	f	%
5 yıldan az	4	2,7
5-9 yıl	4	2,7
10-14 yıl	12	8,2
15 yıldan fazla	126	86,3
Toplam	146	100

İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdem sürelerine göre dağılımına bakıldığında 146 okul müdüründen 4' ünün (%2,7) 5 yıldan az, 4' ünün (%2,7) 5-9 yıl arası, 12' sinin (%8,2) 10-14 yıl arası, 126' sının (%86,3) ise 15 yıldan fazla mesleki kıdem süreleri olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkili Yöneticilik ve Liderlik

Davranışlarına ilişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili bulguların sıralanması ve açıklanması, araştırmanın amacı ve alt problemleri esas alınarak yapılmıştır.

Buna göre, birinci olarak özel ilköğretim okulu müdürlerinin ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdiğine bakılmıştır. İkinci olarak, özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Üçüncü olarak, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ne derece etkili yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdiğine, dördüncü olarak da, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Beşinci olarak, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları karşılaştırılmıştır. Son olarak da, genelde tüm ilköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet, yöneticilik süresi, hizmet içi eğitim ve mesleki kıdem süresi değişkenlerine göre yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Sırasıyla ilgili bulgular açıklandıktan sonra o bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarının derecesinin belirlenmesine ilişkin birinci alt problemle ilgili bulgular Tablo 7 ve 8’de verilmiştir. Bu tablolarda özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin ortalamaları yer almaktadır.

TABLO 7
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

No	Yönetici Davranışları	Toplam f	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	$\bar{X}$	ss
1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	32	19	8	4	1	0	1,59	0,83
2	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	32	0	0	3	8	21	4,56	0,66
3	Dayanışma	32	0	0	4	7	21	4,53	0,71
4	Rapor Desteği Sağlama	32	0	0	3	11	18	4,46	0,67
5	Teşvik Etme	32	0	0	3	5	24	4,65	0,65
6	Ödüllendirme	32	4	8	7	10	3	3,00	1,21
7	Şefkat Gosterme	32	0	0	5	11	16	4,34	0,74
8	İyi Bir Dinleyici Olma	32	0	0	4	9	19	4,46	0,71
9	Şeffaf Bir Yönetim Gösterme	32	0	0	3	10	19	4,50	0,67
10	Bilgilendirme	32	0	1	5	8	18	4,34	0,86
11	Etiğe Uygun Hareket Etme	32	0	0	3	6	23	4,62	0,65
12	Organize Etme	32	0	0	7	10	15	4,25	0,80
13	Zaferleri Paylaşma	32	0	1	1	5	25	4,68	0,69
14	İşleri Severek Yaptırma	32	0	0	6	16	10	4,12	0,70
15	Olumlu Tutum Gösterme	32	0	0	3	9	20	4,53	0,67
16	Hataları Kabullenme	32	0	1	9	7	15	4,12	0,94
17	Mantıksal Karar Verme	32	0	0	2	17	13	4,34	0,60
18	Başkalarına Danışma	32	0	1	10	13	8	3,87	0,83
19	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	32	0	0	1	11	20	4,59	0,55
20	Başkalarının Saygısını Kazanma	32	0	0	2	12	18	4,50	0,62
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,20	0,33

TABLO 8
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

No	Liderlik Davranışları (n : 32)	Toplam f	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	$\bar{X}$	ss
1	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	32	0	0	3	8	21	4,56	0,66
2	Motivasyon Sağlama	32	0	0	9	9	14	4,15	0,84
3	Sorumluluk Duygusu Aşılama	32	0	0	5	5	22	4,53	0,76
4	Çevreden Destek Sağlama	32	1	1	11	11	8	3,75	0,98
5	Çekici Olma	32	0	0	5	15	12	4,21	0,70
6	İnsiyatif Kullanma	32	0	0	8	13	11	4,09	0,77
7	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	32	0	0	5	8	19	4,43	0,75
8	Sağlıklı İletişim Kurma	32	1	3	7	11	10	3,81	1,09
9	Risk Alma	32	0	3	4	12	13	4,09	0,96
10	Misyon Oluşturma	32	0	0	4	7	21	4,53	0,71
11	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	32	0	1	5	13	13	4,18	0,82
12	Bütünleştirme	32	0	1	5	12	14	4,21	0,83
13	Başkalarını Etkileme	32	0	1	9	11	11	4,00	0,87
14	Aktif Bir Ortam Oluşturma	32	0	0	2	19	11	4,28	0,58
15	Aktif Olma	32	0	1	5	4	22	4,46	0,87
16	Uzlaşma	32	0	0	5	10	17	4,37	0,75
17	İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	32	5	10	6	7	4	2,84	1,29
18	İlke Ve Amaçlara Bağlı Kalma	32	0	0	1	10	21	4,62	0,55
19	Prensiplere Bağlı Olma	32	0	0	7	12	13	4,18	0,78
20	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	32	0	0	4	15	13	4,28	0,68
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,18	0,40

Etkili yönetici davranışlarıyla ilgili Tablo 7 incelendiğinde özel ilköğretim okulu müdürlerinin ($\bar{X}$: 4,20) “her zaman” etkili yöneticilik davranışı gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Özel ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,20-5,00) “her zaman” ortalama aralığında 15, ($\bar{X}$: 3,40-4,19) “çok sık” ortalama aralığında 3, ($\bar{X}$: 2,60-3,39) “çoğu zaman” ortalama aralığında 1 ve ($\bar{X}$: 1,00-1,79) “nadiren” ortalama aralığında 1 etkili yönetici davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Özel okul müdürlerinin en çok gösterdikleri etkili yönetici davranışları, ($\bar{X}$: 4,68) ortalamayla “zaferleri paylaşma”, ($\bar{X}$: 4,65) ortalamayla “teşvik etme” ve ($\bar{X}$: 4,62) ortalamayla “etiğe uygun hareket etme” davranışları olmuştur. Özel ilköğretim okulu müdürleri, “ödüllendirme” davranışını ($\bar{X}$: 3,00) “çoğu zaman” ve “gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışını ($\bar{X}$: 1,59) “nadiren” göstermektedir. “Gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışını “nadiren” göstermeleri özel ilköğretim okulu müdürlerinin personele karşı gerektiğinde sert davranmadıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 7’ deki sonuçlara bakıldığında özel okul müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Türkiye’de özel ilköğretimde yönetici olarak çalışan müdürlerin bir çoğunun daha önceden resmi ilköğretim okullarında uzun süre müdür veya öğretmen olarak çalışmış olmaları, dolayısıyla belli bir yöneticilik birikimine sahip olmaları, etkili yöneticilik davranışlarını göstermelerine neden olmuş olabilir.

Ayrıca müdürlerin öğretmenlere karşı gerektiğinde “ nadiren” sert tutum gösterdiklerini belirtmelerinin nedeni, müdür ve öğretmenlerin her ikisinin de en az üniversite mezunu olmaları, her ikisinin de kendilerini uzman olarak görmeleri,

birbirlerine karşı belirgin bir üstünlük durumunun olmaması olabilir. Bu yüzden müdürler daha demokratik bir tutum sergileme yoluna gitmiş olabilirler.

Etkili liderlik davranışlarıyla ilgili Tablo 8 incelendiğinde ise özel ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,18) “çok sık” etkili liderlik davranışı göstermektedir. Özel ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,20-5,00) “her zaman” ortalama aralığında 11, ($\bar{X}$: 3,40-4,19) “çok sık” ortalama aralığında 8, ($\bar{X}$: 2,60-3,39) “çoğu zaman” ortalama aralığında 1 etkili yönetici davranışı göstermektedir. ($\bar{X}$: 1,80-2,59) “arasıra” ve ($\bar{X}$: 1,00-1,79) “nadiren” aralığında gösterdikleri herhangi bir liderlik davranışı yoktur. Özel okul müdürlerinin en çok gösterdikleri etkili liderlik davranışları, ($\bar{X}$: 4,56) ortalamayla “çevreyle iyi diyalog kurma”, ($\bar{X}$: 4,53) ortalamayla “sorumluluk duygusu aşılama” ve ($\bar{X}$: 4,53) ortalamayla “misyon oluşturma” davranışları olmuştur. “Arasıra” ve “nadiren” ortalama aralığında hiç bir davranış göstermemiş olmaları özel ilköğretim okulu müdürlerinin bir eğitim yöneticisi olarak etkili liderlik davranışlarını yerine getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “çok sık” göstermesinin altında yatan nedenlerden biri, bu okulların kaliteli eğitim vermeyi amaçlamalarının yanında ekonomik gelir sağlamak için de kurulmuş olmalarıdır. Daha çok gelir sağlayabilmesi veya imkan ve koşullarına göre daha çok sayıda öğrenci bulabilmesi için ise çevreyle olan ilişkilerini geliştirmesi gerekir. Özel ilköğretim okulu müdürleri okuluna daha fazla öğrenci çekmek ve kendini dış çevreye daha iyi tanıtmak için çevreyle olan ilişkisini ön plana çıkarabilir. Bu durum, ona, okulunun tanınmasını ve daha fazla öğrencinin ve velinin okula karşı ilgi duymasını sağlar. Bunun içindir ki, müdürlerin etkili liderlik davranışları içerisinde en ön planda gösterdikleri davranış “çevreyle iyi diyalog kurma” olmuştur.

Ayrıca okuluna öğrenciyi çeken müdürün okulu başarılı bir şekilde yönetmesi ve okul içindeki personeli yani öğretmeni iyi tanınması ve onların amaçları ile okulun amaçlarını birleştirerek ortak amaç birliği geliştirmesi gerekecektir. Bu da ancak öğretmenlere kazandırılacak sorumluluk duygusu ile olabilir. Bir başka anlatımla öğretmen, kendi amaç ve okulun amacını ortak görür ve ortak bir misyon oluşturabilirse, o okulun başarılı olma ihtimali yükselecektir. Bu nedenle müdürler “sorumluluk duygusu aşılama” ve “misyon oluşturma” davranışlarını diğerlerinden daha fazla göstermiş olabilirler.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının araştırılmasına ilişkin ikinci alt problemle ilgili bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

TABLO 9
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA
İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

Yönetici / Liderlik Davranışları (n : 32)	$\bar{X}$	s.s	t	s.d.	p
Yöneticilik Davranışları	4,20	0,33	0,507	31	0,616
Liderlik Davranışları	4,18	0,40			

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 7 ve Tablo 8’deki ortalamalara göre özel ilköğretim okulu müdürleri, etkili yöneticilik davranışlarını “her zaman”, etkili liderlik davranışlarını da “çok sık” göstermesine rağmen bağımlı iki örneklem t testi sonucunda ağırlıklı ortalama

farkının istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Özel ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin çoğunun önceden resmi okullarda yöneticilik yapmış deneyimli kişiler olduğu yukarıda belirtilmişti. Çünkü özel okul sahipleri açtıkları eğitim kurumunun etkili bir şekilde yönetilmesini arzu ettikleri için yöneticilik deneyimine sahip, insan ilişkileri güçlü ve çevresinde belli ölçüde saygınlık kazanmış kişilerin arasından seçmektedirler. Dolayısıyla, özel ilköğretim okullarında görev alan okul müdürleri, önceden kazanmış oldukları yönetim becerilerini ve elde ettikleri bilgi birikimlerini beraberlerinde getirmektedirler. Bu yüzden, konumları gereği etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını göstermeleri doğaldır. Diğer taraftan, etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösteremeyen okul müdürlerinin özel ilköğretim okulunda müdür olarak kalabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle her iki davranış boyutunda da kendilerinden beklenen davranışları göstermiş olmaları beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarının derecesinin belirlenmesine ilişkin üçüncü alt problemle ilgili bulgular Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir. Bu tablolarda her yöneticilik ve liderlik davranışlarının ortalaması ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının genel ortalaması yer almaktadır.

TABLO 10
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

No	Yönetici Davranışları	Toplam f	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	$\bar{X}$	ss
1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	114	77	35	1	0	1	1,35	0,59
2	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	114	0	3	37	13	61	4,15	0,97
3	Dayanışma	114	0	2	26	19	67	4,32	0,88
4	Rapor Desteği Sağlama	114	1	13	32	13	55	3,94	1,14
5	Teşvik Etme	114	1	1	10	15	87	4,63	0,75
6	Ödüllendirme	114	9	42	37	10	16	2,84	1,14
7	Şefkat Gösterme	114	0	1	22	10	81	4,50	0,83
8	İyi Bir Dinleyici Olma	114	2	4	33	10	65	4,15	1,06
9	Şeffaf Bir Yönetim Gösterme	114	2	5	12	14	81	4,46	0,97
10	Bilgilendirme	114	1	2	20	24	67	4,35	0,89
11	Etiğe Uygun Hareket Etme	114	1	3	16	26	68	4,37	0,88
12	Organize Etme	114	0	4	27	33	50	4,13	0,89
13	Zaferleri Paylaşma	114	0	3	14	10	87	4,58	0,80
14	İşleri Severecek Yaptırma	114	0	4	39	25	46	3,99	0,94
15	Olumlu Tutum Gösterme	114	1	3	16	16	78	4,46	0,89
16	Hataları Kabullenme	114	2	3	20	12	77	4,39	0,98
17	Mantıksal Karar Verme	114	0	3	26	22	63	4,27	0,90
18	Başkalarına Danışma	114	8	18	31	21	36	3,51	1,27
19	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	114	1	4	15	20	74	4,42	0,91
20	Başkalarının Saygısını Kazanma	114	0	3	31	26	54	4,14	0,91
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,05	0,42

TABLO 11
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR

No	Liderlik Davranışları	Toplam f	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	$\bar{X}$	ss
1	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	114	0	0	29	13	72	4,37	0,86
2	Motivasyon Sağlama	114	0	3	33	25	53	4,12	0,92
3	Sorumluluk Duygusu Aşılama	114	0	4	20	21	69	4,35	0,89
4	Çevreden Destek Sağlama	114	7	6	46	20	35	3,61	1,15
5	Çekici Olma	114	1	2	34	25	52	4,09	0,94
6	İnsiyatif Kullanma	114	0	4	21	17	72	4,37	0,90
7	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	114	0	2	18	17	77	4,48	0,82
8	Sağlıklı İletişim Kurma	114	3	12	28	24	47	3,87	1,14
9	Risk Alma	114	3	15	29	21	46	3,80	1,18
10	Misyon Oluşturma	114	2	5	15	21	71	4,35	0,98
11	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	114	1	4	27	28	54	4,14	0,95
12	Bütünleştirme	114	0	4	29	26	55	4,15	0,92
13	Başkalarını Etkileme	114	0	0	53	27	34	3,83	0,86
14	Aktif Bir Ortam Oluşturma	114	0	7	32	22	53	4,06	0,99
15	Aktif Olma	114	0	2	11	15	86	4,62	0,73
16	Uzlaşma	114	0	4	34	18	58	4,14	0,96
17	İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	114	31	14	43	11	15	2,69	1,32
18	İlke Ve Amaçlara Bağlı Kalma	114	0	0	15	16	83	4,59	0,71
19	Prensiplere Bağlı Olma	114	2	1	29	21	61	4,21	0,97
20	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	114	0	2	30	29	53	4,16	0,88
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,10	0,51

Etkili yönetici davranışlarıyla ilgili Tablo 10 incelendiğinde resmi ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,05) “çok sık” etkili yöneticilik davranışı göstermektedir. Resmi ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,20-5,00) “her zaman” ortalama aralığında 11, ($\bar{X}$: 3,40-4,19) “çok sık” ortalama aralığında 7, ($\bar{X}$: 2,60-3,39) “çoğu zaman” ortalama aralığında 1 ve ($\bar{X}$: 1,00-1,79) “nadiren” ortalama aralığında 1 etkili yönetici davranışı göstermektedir. Resmi okul müdürlerinin en çok gösterdikleri etkili yönetici davranışları, ($\bar{X}$: 4,63) ortalama ile “teşvik etme”, ($\bar{X}$: 4,58) ortalama ile “zaferleri paylaşma” ve ($\bar{X}$: 4,50) ortalama ile “şefkat gösterme” davranışları olmuştur. Resmi ilköğretim okulu müdürleri, “ödüllendirme” davranışını ($\bar{X}$: 3,00) “çoğu zaman” ve “gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışını ($\bar{X}$: 1,59) “nadiren” göstermektedir. “Gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışını “nadiren” göstermeleri özel ilköğretim okulu müdürlerinde olduğu gibi resmi ilköğretim okulu müdürlerinin de personele karşı çok sert davranmadıkları sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

Etkili liderlik davranışlarıyla ilgili Tablo 11 incelendiğinde ise resmi ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,10) “çok sık” etkili liderlik davranışı göstermektedir. Resmi ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X}$: 4,20-5,00) “her zaman” ortalama aralığında 8, ($\bar{X}$: 3,40-4,19) “çok sık” ortalama aralığında 11, ($\bar{X}$: 2,60-3,39) “çoğu zaman” ortalama aralığında 1 etkili yönetici davranışı göstermektedir. Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ($\bar{X}$: 1,80-2,59) “arasıra” ve ($\bar{X}$: 1,00-1,79) “nadiren” ortalama aralığında gösterdikleri herhangi bir liderlik davranışı yoktur. Resmi okul müdürlerinin en çok gösterdikleri etkili liderlik davranışları, ($\bar{X}$: 4,62) ortalama ile “aktif olma”, ($\bar{X}$: 4,59) ortalama ile “ilke ve amaçlara bağlı kalma” ve ($\bar{X}$: 4,48) ortalama ile “yaşanmış deneyimlerden yararlanma” davranışları olmuştur. “Arasıra” ve “nadiren” ortalama aralığında hiç bir davranış göstermemiş olmaları resmi ilköğretim okulu müdürlerinin

bir eğitim yöneticisi olarak etkili liderlik davranışlarını yerine getirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin “çok sık” etkili yöneticilik davranışı göstermelerinin altında yatan nedenlerden biri, okulun amaçlarının merkezi bir sistem aracılığıyla belirlenmesidir. Merkezi bir sistemle belirlenen amaçların dışına çıkmak için gerekli inisiyatiflerin müdürlere verilmediği bilinmektedir. Resmi ilköğretim okulu müdürleri, amaçların gerçekleştirilmesinde “ilke ve amaçlara bağlı kalma” davranışını ilk sıralarda gerçekleştirdiklerini bu yüzden belirtmiş olabilirler.

Ayrıca özel ilköğretim okulu müdürleri hızlı bir rekabetin yaşandığı bir ortamda misyon geliştirmeyi en önemli davranışlardan biri olarak görürken, resmi ilköğretim okulu müdürleri bunun yerine, yaşanmış deneyimlerden yararlanmayı daha ön plana çıkarmıştır. Kuşkusuz özel ilköğretim okulu müdürleri kendilerini ve okullarını sürekli ileriye taşımaya çalışırlar. Resmi bir ilköğretim okulu müdürü atanarak müdür olmuştur. Geçmiş deneyimlerden yararlanmayı, ilke ve amaçlara bağlı kalmayı en önemli davranışlar olarak görmesi doğaldır. Ancak, nasıl olsa resmi okuldayım mantığıyla hareket ederse, kendini geliştirme, okulunda bir misyon oluşturma öğretmenlerin amaçlarıyla okulun amaçlarını birleştirme gibi çabalara girmeye gerek duymayacaktır.

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlere karşı nadiren sert bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bunun nedeni her iki grubun da en az üniversite mezunu olması ve kendilerini alanlarında bir uzman olarak görmesi yatıyor olabilir. Burada göze çarpan bir durum daha bulunmaktadır. Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerine şefkatle davranması en çok gösterilen davranışlar arasında yer almıştır. Bu sonuç aslında resmi ilköğretim okulu müdürlerinin çoğunun 15 yıldan daha fazla

deneyime sahip olmalarından, yaşlarının ilerlemesi ve deneyimlerinin de etkisinden dolayı öğretmenlerine sıcak davranması, şeklinde anlaşılabilir ve öğretmenlerle olan diyalogunu ve ilişkilerini iyi tutması okulun başarısını artırabilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılmasına ilişkin dördüncü alt problemle ilgili bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

TABLO 12
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA
İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

Yönetici / Liderlik Davranışları (n : 114)	$\bar{x}$	s.s	t	s.d.	p
Yöneticilik Davranışları	4,05	0,42	-1,881	113	0,043 *
Liderlik Davranışları	4,10	0,51			

* p < ,05

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 10 ve Tablo 11’ deki ortalamalara göre resmi ilköğretim okulu müdürleri, etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını “çok sık” göstermesine rağmen bağımlı iki örneklem t testi sonucunda ağırlıklı ortalama farkının istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu sonuç aslında bize resmi ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını az da olsa, yöneticilik davranışlarından daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Resmi ilköğretim okulu müdürleri, merkezi bir yapı içerisinde, okulun amaçlarını, belirlenen ilke ve yöntemler çerçevesinde gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu sistem içerisinde müdürlerin kendi inisiyatiflerini kullanabilme olanakları yeterli değildir. Bunun için yöneticilik davranışlarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir, ancak, asıl içlerinden geçen etkili liderlik davranışlarını da dile getirmek olabilir. Merkezi sistem tarafından alınan kararların bir bakıma müdürlerin etkili liderlik davranışlarını göstermelerini etkilediği anlamına gelebilir. Bu nedenle müdürler düşüncelerini bu yönde dile getirmiş olabilirler.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel ve Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılmasına ilişkin beşinci alt problemle ilgili bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

TABLO 13
RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLİ BİR FARK OLUP
OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

Yönetici / Liderlik Davranışları	n	$\bar{x}$	s.s	t	s.d.	p
Özel İ.Ö.O. Md.lerinin Yöneticilik Davranışları	32	4,20	0,33	1,990	144	0,041*
Resmi İ.Ö.O. Md.lerinin Yöneticilik Davranışları	114	4,05	0,42			
Özel İ.Ö.O. Md.lerinin Liderlik Davranışları	32	4,18	0,40	0,799	144	0,425
Resmi İ.Ö.O. Md.lerinin Liderlik Davranışları	114	4,10	0,51			

* p < ,05

Özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımsız iki örneklem t testi

uygulanmıştır. Bunun sonucunda özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir fark çıkmasına karşın özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışları arasındaki fark, bize, özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarını az da olsa resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarından daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Kuşkusuz bu sonucun doğmasına yol açan çok çeşitli faktörlerden söz etmek mümkündür. Bunlardan en önemlilerinden ikisi çalışma koşulları ve sağlanan olanaklardır. Çünkü etkili yönetim bir ölçüde yönetimin gerçekleştirildiği koşullara ve sağlanan imkanlara bağlı olarak ortaya çıkar. Konuya bu açıdan bakıldığında, resmi okul müdürlerine göre koşullar ve imkanlar açısından daha şanslı olan özel okul müdürlerinin, resmi okullardaki meslektaşlarına göre yöneticilik davranışlarını daha kolay yerine getirmeleri doğal bir sonuç olarak görülebilir.

Yine özel ilköğretim okulları rekabet ortamında bulunduklarından, yaşamlarını devam ettirebilmeleri bu okulların etkili yönetilebilmesine bağlıdır. Etkili yönetim ise ancak okul yönetimi konusunda yetişmiş deneyimli kişiler sayesinde olanaklıdır. Bu gerçeği gözönünde bulunduran özel ilköğretim okulu işletmecileri, resmi okullardaki deneyimli ve iyi yetişmiş okul müdürleriyle çalışarak, okullarının iyi yönetilmesini ve dolayısıyla etkili ve verimli olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Türkiye'nin önemli gerçeklerinden birisi olan bu durumu dikkate aldığımızda, yine özel ilköğretim okulu müdürlerinin resmi ilköğretim okulu müdürlerine göre daha fazla yöneticilik davranışları göstermelerinin altında yatan nedenleri açıklamamız kolaylaşmış olacaktır.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İlköğretim okulu müdürlerinin okul türüne göre farklılık gözetmeksizin cinsiyet, yöneticilik süresi, hizmet içi eğitim sayısı ve mesleki kıdem süresi değişkenleriyle ilgili etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarının farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

TABLO 14

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	t	s.d.	p
Yöneticilik Davranışları	Bay	123	4,08	0,41	0,208	144	0,836
	Bayan	23	4,06	0,39			
Liderlik Davranışları	Bay	123	4,12	0,50	0,299	144	0,766
	Bayan	23	4,09	0,41			

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre etkili yöneticilik ve liderlik davranışları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda, cinsiyete göre müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

TABLO 15
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK SÜRESİ
DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

	Yöneticilik süresi	sd	kt	ko	F	p
Yöneticilik Davranışları	Gruplar arası	2	0,421	0,211	1,251	0,289
	Grup içi	143	24,067			
	Toplam	145	24,489			
Liderlik Davranışları	Gruplar arası	2	0,948	0,474	2,002	0,139
	Grup içi	143	33,852			
	Toplam	145	34,800			

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik süresi değişkenine göre etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmış ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre grup içi ve gruplar arası ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

TABLO 16
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISI
DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

	Hizmet içi eğitim sayısı	sd	kt	ko	F	p
Yöneticilik Davranışları	Gruplar arası	2	3,78E-02	1,89E-02	0,110	0,895
	Grup içi	143	24,451			
	Toplam	145	24,489			
Liderlik Davranışları	Gruplar arası	2	0,477	0,223	0,930	0,397
	Grup içi	143	34,353			
	Toplam	145	34,800			

İlköğretim okulu müdürlerinin katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre grup içi ve gruplar arası ilköğretim okulu müdürlerinin aldıkları hizmet içi eğitim sayısı ile etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

TABLO 17
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ KIDEM SÜRESİ
DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDA FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

	Mesleki Kıdem süresi	Sd	kt	ko	F	p
Yöneticilik Davranışları	Gruplar arası	2	9,90E-02			
	Grup içi	143	24,390	3,30E-02	0,192	0,902
	Toplam	145	24,489			
Liderlik Davranışları	Gruplar arası	2	0,641			
	Grup içi	143	34,159	0,214	0,888	0,449
	Toplam	145	34,800			

İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdem süresi değişkenine göre etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdem süresine göre grup içi ve gruplar arası etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, özel ilköğretim okulu müdürleri “her zaman” etkili yöneticilik davranışı göstermektedir. Etkili liderlik davranışlarıyla ilgili olarak özel ilköğretim okulu müdürleri “çok sık” etkili liderlik davranışı göstermektedir.

Özel ilköğretim okulu müdürleri etkili yöneticilik davranışlarını “her zaman”, etkili liderlik davranışlarını da “çok sık” göstermesine rağmen, etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Resmi ilköğretim okulu müdürleri “çok sık” etkili yöneticilik ve etkili liderlik davranışı göstermiştir.

Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. Farkın kaynağına bakıldığında, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir fark çıkmasına karşın özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Özel ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarıyla resmi

ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışları arasındaki farkın kaynağı özel ilköğretim okulu müdürleridir.

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik süresi değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin grup içi ve gruplar arası etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin aldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin grup içi ve gruplar arası etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır..

İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdem süresi değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin grup içi ve gruplar arası etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır..

Öneriler

Eğitim kurumlarının etkili bir liderliğe daha fazla gereksinim duydukları bir zaman olsaydı herhalde bu zaman olurdu. Bireylere sunulan eğitim kalitesi milletçe başarılı olmak ve başarıyı devam ettirebilmek için son derece önemlidir. Ülkemizde eğitimle ilgili pek çok sorunumuz olduğu gerek siyasiler gerekse medya tarafından sık vurgulanmaktadır. Bugünün eğitim liderleri, oldukça politize olmuş koşullarda ve hızla değişmekte olan çevre şartlarında, onların rahat ve etkili olarak hareket etmelerine olanak tanıyan çok değişik bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmaya gereksinim duyarlar. Eğitim kurumlarında lider konumuna gelmek isteyen yöneticiler, liderlik bilgi ve becerilerini artırarak değişen koşullara daha hızlı ayak uydurabilirler.

Uygulamacılar İçin Öneriler

Araştırma sonucunda ortaya çıkan durumlara göre yöneticilik ve liderlik davranışlarının uygulayıcısı konumunda olan ilköğretim okulu müdürleriyle birlikte diğer eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan okul müdürlerine yapılan öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

1. Herhangi bir eğitim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan kişiler eğitim kurumlarında daha başarılı olabilmeleri, çalıştığı kurumu hedeflerine ulaştırabilmeleri ve kurum içerisinde olumlu bir okul kültürü oluşturabilmeleri için etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterebilir.
2. Özellikle henüz yöneticiliğe yeni adımını atmış, yeterli ve etkili yönetim becerilerine sahip olmayan yeni okul müdürleri meslek yaşamları boyunca kendilerine rehberlik edecek olan etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını iyi anlayabilir ve etkili bir şekilde uygulayabilir.
3. Yöneticilik ve liderlik davranışları birbirinden farklı olsa bile bir yöneticinin aynı zamanda bir lider gibi davranabileceği ve yönetim becerilerinin yanında liderlik becerilerini de kazanabileceği bu araştırmanın kuramsal kısmında belirtilmiştir. Buna göre hem yöneticilik hem de liderlik davranışlarının arasındaki farkların kavranmasında ve uygulanmasında bu araştırmada yer alan bilgiler okul yöneticileri tarafından kullanılabilir.
4. Görünen o ki, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri kendilerinden beklenen etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını büyük ölçüde yerine getirmektedirler. Ancak gerek özel ilköğretim okulu müdürleri, gerekse resmi ilköğretim okulu müdürleri etkili yönetici davranışlarından olan

“gerektiğinde sert tutum gösterme” ile ilgili düşüncelerini ortaya koyarken bu davranışı nadiren gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bir yönetici, elbette belli koşullar içerisinde gerektiğinde sert tutum gösterebilmelidir. Bu nedenle yöneticilik rolünü yerine getirirken durumsal anlamda, görevini ihmal eden veya verilen görevleri yerine getirmeyen ve ikaz edildiği halde kendisinden olumlu bir sonuç alınamayan kişilere karşı gerekirse sert davranabilirler.

5. Özellikle günümüzde sosyal değişimler daha hızlı yaşanmaktadır. Sosyal konumu itibariyle daha ön planda olan ve belli sorumluluklar taşıyan eğitim kurumlarının yöneticilerini ve tabiki ilköğretim okulu müdürlerini daha fazla etkilemektedir. Toplum bu tip insanlardan daha fazla bir beklentiye girmektedir. Bu koşullar altında, eğitimin ilerlemesini sağlamak için eğitim yöneticileri, hem yönetici hem de lider olarak etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterebilirler.
6. Okulların ve öğretim programlarının oluşturulmasında eğitimcilerin geçmişte kullandığı bilgiler artık yetersiz kalmaktadır. İletişim teknolojilerinin ve sosyal değişimlerin hızlı olması, öğrencilerin geldiği ortamların eskisinden farklı olması, velilerin okullardan beklentilerinin farklılaşması, öğrencilerin ileri yaşamlarında görev alacakları kurumların çalıştıracakları insanlardan daha fazla bilgi, beceri ve değişik özelliklere sahip olmalarını beklemesi eğitimcilerin ve eğitim kurumlarını yöneten yöneticilerin özellikle insan ilişkileri boyutunda liderlik ve yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerini gerektirir. Başka bir ifadeyle, eğitimle ilgili problemlerin çözülmesi için yöneticilerin, etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını yerine getirme konusunda çaba gösterebilirler.

Araştırmacılar için Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara şu konularda da araştırma yapmaları önerilebilir.

1. Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarını betimlemek için okul müdürlerinin kendi görüşlerine başvurulmuştur. Bunun yanında okullarda çalışan öğretmenlerin ve diğer hizmetlilerin görüşlerine göre de etkili yöneticilik ve liderlik davranışları incelenebilir ve müdür görüşleriyle aralarında fark olup olmadığına bakılabilir.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan bu araştırmanın devamı niteliğinde araştırmacılar orta öğretim ve yüksek öğretimde görev yapan eğitim yöneticilerinin görüşlerini betimleyebilirler.
3. Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerine bakılmıştır. Buna destek olabilecek diğer liderlik ve yönetim stilleriyle ilgili yeni araştırmalar yapılabilir.
4. Eğitim liderliğinin, kültürel liderlik, etik liderlik, transformasyonel liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, duygusal liderlik ve öğretimsel liderlik gibi diğer yeni liderlik yaklaşımlarıyla ilgili ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.

Adalı, Sacid. **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim**. İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayınları, 1986.

Akçaylı Nurdan. **Yönetime Katılma ve Özyönetim**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

America 2000: Where School Leaders Stand. Position Paper. Arlington: American Association of School Administrators, 1991.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994.

_____. **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Bas-Yay Matbaası, 1984.

_____. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.

Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

_____. "Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler." **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985.

Atkinson, Nancy J.; Wilmore, B. Elaine. "The Management Profile: Identification of the Management and Leadership Skills of School Administrators." **Journal of School Leadership**, v3 n5 p566-78 Sep 1993.

Azzara, Judith R. "The Heart of School Leadership." **Educational Leadership**, v58 n4 p62-64 Dec 2000-Jan 2001.

Balcı, Ali. **Örgütlerde Gelişme**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995

Bahar, Mustafa. "Özel Okul Müdürleri ile Devlet Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi arasındaki Farklar." **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 1999.

Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.

Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996.

_____. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.

_____. **Türkiye Eğitim Sistemi**. İkinci Baskı. Ankara, 1994.

_____. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.

Begley, Paul T. "Values and Leadership: Theory Development, New Research, and an Agenda for the Future." **Alberta Journal of Educational Research**, v46 n3 p233-49 Fall 2000.

Bennis Warren. **Bir Lider Olabilmek**. Çev. Utku Teksöz. İstanbul: Sistem Yay., 1999.

Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E. "Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender." **Educational Administration Quarterly**, v28 n3 p314-29 Aug 1992.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Dokuzuncu Baskı.
Ankara: Pegem Yayınları, 1994.

_____. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Beşinci Baskı. Ankara:
Pegem Yayınları, 1991.

Chance, Edward W. "Restructuring, the Principal, and an Educational Vision: Key to Success." 1991. (This document is available from the ERIC Document Reproduction Service.)

Chapman, Elwood N. And Pat Heim. **Learning to Lead: An Action Plan for Success**.
California: Crisp Publications, 1990.

Creighton, Theodore B. "Schools without Principals: Do Both Management and Leadership Exist?" **Research in the Schools**, v6 n1 p17-24 Spr 1999.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Decrane, Alfred. "Gelecek için Liderlik." **Executive Excellence**. 21. ss.22-23, 1998.

Dubin, Andrew E., Ed. **The Principal as Chief Executive Officer**. Falmer Press,
Taylor & Francis, Inc., 1991.

Erçetin, Ş. Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
2000.

_____. "Organizational Visions of the Administrators in Turkish Elementary Schools for the 21st Century." 1998. (This document is available from the ERIC Document Reproduction Service.)

Eren Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları, 1995.

Executive Excellence. Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi. Nisan 1998.

Executive Excellence. Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi. Ocak 2001.

Executive Excellence. Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi. Aralık 1998.

Executive Excellence. Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi. Kasım 2000.

Gümüşeli, Ali İlker. “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları.” **Doçentlik Araştırması**. Yıldız Teknik Üniversitesi, 1996.

Güngör, Hasan Ferhat. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri.” Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. 2001.

Hausman, Charles S.; Crow, Gary M.; Sperry, David J. “Portrait of the ‘Ideal Principal’: Context and Self.” **NASSP Bulletin**, v84 n617 p5-14 Sep 2000.

Hoyle, John R.; English, Fenwick W.; Steffy, Betty E. **Skills for Successful 21st Century School Leaders: Standards for Peak Performers**. Arlington: American Association of School Administrators, 1998.

Hussey, D.E. **Kurumsal Değişimi Başarmak**. Çeviren: Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997.

Karasar Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. 7. Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994.

_____. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Yedinci Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.

Kaya Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Altıncı Baskı. Ankara: Bilim Yayınları, 1996.

Kaya, Yahya Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Üçüncü Baskı. Hacettepe Üniversitesi, 1981.

Koçel Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.

Law, Sue and Derek Glover. **Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research**. Philadelphia: Open University Press, 2000.

Lewis, Anne. **Leadership Styles**. Arlington: American Association of School Administrators, 1993.

Marşap, Akın. **Yaratıcı Liderlik**. Ankara: Öncü Limited, 1999.

Maxwell, John C. **The Indispensable Qualities of a Leader**. Nashville: Thomas Nelson, Inc., 1999.

Moore, Franklin G. **Management: Organization and Practice**. New York: Harper and Row Publishers, 1964.

Morphet, Edgar L., Roe L. J. ve T. L. Reller. **Educational Organization and Administration**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967.

Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992.

Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.

Özer, Yaprak. **Liderlik, Yönetim, Türkiye: Ne İş Olsa Yaparım Abi**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

Palestini, Robert H. **The Ten-Minute Guide to Educational Leadership: A Handbook of Insights**. Technomic Publishing Company, Inc., 1998.

Quigney, Theresa A. "Effective School Administration in an Age of Educational Reform." **Mid-Western Educational Researcher**, v13 n4 p21-27 Fall 2000.

Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi A. Öztürk. Eskişehir: Etam Basım ve Yayım, 1994.

Rosen, Robert H. **İnsan Yönetimi**. Çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri (Mess) Yayını, 1998.

Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1979.

Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Fransisco: Jossey-Bass, 1985.

Smith, Roger. **Successful School Management**. New York: Cassell, 1995.

Stimson, Nancy. **Eğitici Önderlik**. Çev. Ahmet Ünver. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Tabancalı, Erkan. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin ‘Yapıyı Kurma’ ve ‘Anlayış Gösterme’ Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri.” **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1995.

Taymaz, A. Haydar. **Okul Yönetimi**. Üçüncü Baskı. Ankara: Saypa, 1995.

Voss, Tony. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik**. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Wellish, J. B., A. MacQueen, R. Corriece ve C. Duck. “School Management and Organization in Successful Schools.” **Sociology of Education**. 51, ss. 211-226, 1978.



EKLER

EK

Sayfa

1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkili Yöneticilik ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulguların Yer Aldığı Tablolar (Bulgular ve Yorum Bölümünde Olmayan).....95
2. Anket Uygulama İzin Yazı ve Onayları.....101
3. Anket Formu.....105
4. Anket Uygulanan Okullar Listesi.....110



EK 1**TABLO 18****ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

No	Yönetici Davranışları	Özel		Resmi	
		$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	1,59	0,83	1,35	0,59
2	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	4,56	0,66	4,15	0,97
3	Dayanışma	4,53	0,71	4,32	0,88
4	Rapor Desteği Sağlama	4,46	0,67	3,94	1,14
5	Teşvik Etme	4,65	0,65	4,63	0,75
6	Ödüllendirme	3,00	1,21	2,84	1,14
7	Şefkat Gösterme	4,34	0,74	4,50	0,83
8	İyi Bir Dinleyici Olma	4,46	0,71	4,15	1,06
9	Şeffaf Bir Yönetim Gösterme	4,50	0,67	4,46	0,97
10	Bilgilendirme	4,34	0,86	4,35	0,89
11	Etiğe Uygun Hareket Etme	4,62	0,65	4,37	0,88
12	Organize Etme	4,25	0,80	4,13	0,89
13	Zaferleri Paylaşma	4,68	0,69	4,58	0,80
14	İşleri Severecek Yaptırma	4,12	0,70	3,99	0,94
15	Olumlu Tutum Gösterme	4,53	0,67	4,46	0,89
16	Hataları Kabullenme	4,12	0,94	4,39	0,98
17	Mantıksal Karar Verme	4,34	0,60	4,27	0,90
18	Başkalarına Danışma	3,87	0,83	3,51	1,27
19	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	4,59	0,55	4,42	0,91
20	Başkalarının Saygısını Kazanma	4,50	0,62	4,14	0,91
	Genel Ortalama ve Standart Sapma	4,20	0,33	4,05	0,42

EK 1 - Devam**TABLO 19****ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

No	Yönetici Davranışları	Özel (n:32)		Resmi (n:114)	
		$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	4,56	0,66	4,37	0,86
2	Motivasyon Sağlama	4,15	0,84	4,12	0,92
3	Sorumluluk Duygusu Aşılama	4,53	0,76	4,35	0,89
4	Çevreden Destek Sağlama	3,75	0,98	3,61	1,15
5	Çekici Olma	4,21	0,70	4,09	0,94
6	İnsiyatif Kullanma	4,09	0,77	4,37	0,90
7	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	4,43	0,75	4,48	0,82
8	Sağlıklı İletişim Kurma	3,81	1,09	3,87	1,14
9	Risk Alma	4,09	0,96	3,80	1,18
10	Misyon Oluşturma	4,53	0,71	4,35	0,98
11	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	4,18	0,82	4,14	0,95
12	Bütünleştirme	4,21	0,83	4,15	0,92
13	Başkalarını Etkileme	4,00	0,87	3,83	0,86
14	Aktif Bir Ortam Oluşturma	4,28	0,58	4,06	0,99
15	Aktif Olma	4,46	0,87	4,62	0,73
16	Uzlaşma	4,37	0,75	4,14	0,96
17	İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	2,84	1,29	2,69	1,32
18	İlke Ve Amaçlara Bağlı Kalma	4,62	0,55	4,59	0,71
19	Prensiplere Bağlı Olma	4,18	0,78	4,21	0,97
20	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	4,28	0,68	4,16	0,88
	Genel Ortalama ve Standart Sapma	4,18	0,40	4,10	0,51

EK 1 - Devam**TABLO 20****İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR**

No	Yönetici Davranışları (n : 146)	Toplam f	1 f	2 f	3 f	4 f	5 f	$\bar{X}$	ss
1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	146	96	43	5	1	1	1,41	0,66
2	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	146	0	3	40	21	82	4,24	0,92
3	Dayanışma	146	0	2	30	26	88	4,36	0,85
4	Rapor Desteği Sağlama	146	1	13	35	24	73	4,06	1,07
5	Tevsik Etme	146	1	1	13	20	111	4,63	0,73
6	Ödüllendirme	146	13	50	44	20	19	2,87	1,16
7	Şefkat Gösterme	146	0	1	27	21	97	4,46	0,81
8	İyi Bir Dinleyici Olma	146	2	4	37	19	84	4,22	1,00
9	Şeffaf Bir Yönetim Gösterme	146	2	5	15	24	100	4,47	0,91
10	Bilgilendirme	146	1	3	25	32	85	4,34	0,88
11	Etiğe Uygun Hareket Etme	146	1	3	19	32	91	4,43	0,84
12	Organize Etme	146	0	4	34	43	65	4,15	0,87
13	Zaferleri Paylaşma	146	0	4	15	15	112	4,60	0,78
14	İşleri Severek Yaptırma	146	0	4	45	41	56	4,02	0,89
15	Olumlu Tutum Gösterme	146	1	3	19	25	98	4,47	0,84
16	Hataları Kabullenme	146	2	4	29	19	92	4,33	0,97
17	Mantıksal Karar Verme	146	0	3	28	39	76	4,28	0,84
18	Başkalarına Danışma	146	8	19	41	34	44	3,59	1,20
19	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	146	1	4	16	31	94	4,45	0,84
20	Başkalarının Saygısını Kazanma	146	0	3	33	38	72	4,22	0,86
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,08	0,41

EK 1 - Devam
TABLO 21
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

No	Liderlik Davranışları (n : 146)	Toplam f	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	ss
			f	f	f	f	f		
1	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	146	0	0	32	21	93	4,41	0,82
2	Motivasyon Sağlama	146	0	3	42	34	67	4,13	0,90
3	Sorumluluk Duygusu Aşılama	146	0	4	25	26	91	4,39	0,86
4	Çevreden Destek Sağlama	146	8	7	57	31	43	3,64	1,11
5	Çekici Olma	146	1	2	39	40	64	4,12	0,90
6	İnsiyatif Kullanma	146	0	4	29	30	83	4,31	0,88
7	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	146	0	2	23	25	96	4,47	0,80
8	Sağlıklı İletişim Kurma	146	4	15	35	35	57	3,86	1,13
9	Risk Alma	146	3	18	33	33	59	3,86	1,14
10	Misyon Oluşturma	146	2	5	19	28	92	4,39	0,93
11	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	146	1	5	32	41	67	4,15	0,92
12	Bütünleştirme	146	0	5	34	38	69	4,17	0,90
13	Başkalarını Etkileme	146	0	1	62	38	45	3,86	0,86
14	Aktif Bir Ortam Oluşturma	146	0	7	34	41	64	4,10	0,92
15	Aktif Olma	146	0	3	16	19	108	4,58	0,76
16	Uzlaşma	146	0	4	39	28	75	4,19	0,92
17	İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	146	36	24	49	18	19	2,72	1,31
18	İlke Ve Amaçlara Bağlı Kalma	146	0	0	16	26	104	4,60	0,67
19	Prensiplere Bağlı Olma	146	2	1	36	33	74	4,20	0,93
20	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	146	0	2	34	44	66	4,19	0,84
	Genel Ortalama ve Standart Sapma							4,12	0,48

EK 1 - Devam

TABLO 22
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİCİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINA
İLİŞKİN BULGULAR

	Yöneticilik süresi	n	$\bar{x}$	ss
Yöneticilik Davranışları	2 yıldan az	14	4,05	0,53
	2-5 yıl arası	18	3,95	0,37
	5 yıldan fazla	114	4,11	0,39
Liderlik Davranışları	2 yıldan az	14	4,04	0,67
	2-5 yıl arası	18	3,92	0,38
	5 yıldan fazla	114	4,16	0,47

TABLO 23
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ
EĞİTİM SAYISI DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİLİK
VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
BULGULAR

	Hizmet içi eğitim sayısı	n	$\bar{x}$	ss
Yöneticilik Davranışları	1 kere	44	4,08	0,39
	1'den çok	86	4,07	0,41
	Hiç	16	4,13	0,44
Liderlik Davranışları	1 kere	44	4,06	0,48
	1'den çok	86	4,12	0,49
	Hiç	16	4,25	0,47

EK 1 - Devam

TABLO 24
İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ
KIDEM SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE
YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINA
İLİŞKİN BULGULAR

	Mesleki Kıdem süresi	n	$\bar{x}$	ss
Yöneticilik Davranışları	5 yıldan az	4	4,17	0,23
	5-9 yıl	4	4,1	0,13
	10-14 yıl	12	4,01	0,38
	15 yıldan fazla	126	4,08	0,41
Liderlik Davranışları	5 yıldan az	4	4,25	0,19
	5-9 yıl	4	4,23	0,24
	10-14 yıl	12	3,91	0,52
	15 yıldan fazla	126	4,13	0,49

EK 2**İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**

10.05.2001

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda master öğrenimi yapmaktayım. **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”** konulu bir tez çalışması yapıyorum. Teze esas olacak **“Yöneticilik ve Liderlik Değerlendirme Anketi”**ni İstanbul Büyükşehir Belediye Sınırları içerisinde yer alan Bahçelievler, Bakırköy, Beşiktaş, Kadıköy, Kartal ve Üsküdar ilçelerindeki özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerine uygulayabilmem için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Abdullah Uysal

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Master Öğrencisi

EK: Yönetici / Liderlik Değerlendirme Anketi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 955
KONU: Anket (Abdullah UYSAL)

16/5/2001

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ :a) Milli Eğitim Bakanlığının 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Master Öğrencisi Abdullah UYSAL'ın 10.05.2001 tarih ve 2825 sayıda kayıtlı dilekçesi.
c) İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının 15.05.2001 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.13.410/2427 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Master Öğrenimi yapan Abdullah UYSAL'ın "Eğitim Liderliği Kapsamında Yöneticilik ve Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi" konulu tez çalışmasına esas olmak üzere "Yöneticilik ve Liderlik Değerlendirme Anketi" yapmak hususundaki isteği ile ilgili İLGİ(b) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek İLGİ(c) yazıları ile sakınca olmadığı bildirilmektedir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Nursel ALDABAK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :

- Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri
Ek-2. İLG(c) Müfettiş raporu

OLUR
16/5/2001
Ömer BALIBEY
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/972
KONU: Anket

17.1572001

Sayın Abdullah UYSAL
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı Master Öğrencisi

İLGİ :Valilik Makamının 16.05.2001 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/955
sayılı Oluru.

İlimiz Bahçelievler , Bakırköy , Beşiktaş, Kadıköy , Kartal ve Üsküdar ilçeleri özel ve resmi İlköğretim Okullarında "Eğitim Liderliği Kapsamında Yöneticilik ve Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi" konulu tez çalışmasına esas olmak üzere "Yöneticilik ve Liderlik Değerlendirme Anketi" yapmak hususundaki isteğiniz İLGİ Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin ilgi Valilik Oluru doğrultusunda yapılarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun tarafınızdan yapılmasını , sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Nursel ALDABAK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER

Ek-1. İLGİ Olur

Ek-2. 4 sayfa anket

EK 2 - Devam

Değerli Müdürüm,

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”

konulu bir araştırma yapmaktayım. Konuyla ilgili anketi uygulamak için İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izni almış bulunmaktayım. Çok kıymetli zamanınızdan bir beş-on dakikanızı ayırıp ilişikteki anketi doldurarak Eğitim Bilimlerine yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimi arzederim.

Abdullah Uysal

Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Master Öğrencisi

EKLER:

1. Yöneticilik / Liderlik Değerlendirme Anketi
2. İl Milli Eğitim Müdürlüğü izin belgesi
3. Mektup zarfı

Not: Anketi gönderebilmeniz için lütfen üzerinde adresim yazılı ve posta pulu yapıştırılmış mektup zarfı kullanınız.

EK 3**YÖNETİCİLİK / LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ**

Bu anket formu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışmakta olan yöneticilerin yöneticilik / liderlik davranışlarının değerlendirilebilmesi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayan kişiye ilişkin bilgi elde etmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, ankete katılanların yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 40 soru yer almaktadır. Anket formunu yanıtlarken her iki bölümle ilgili açıklamalar kısmını dikkatle okuyunuz ve tüm soruları yanıtlamaya özen gösteriniz.

Anketin uygulanabilmesi için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Çok kıymetli zamanınızın 10-15 dakikalık bir bölümünü ayırarak eğitim yönetimi alanına katkıda bulunacağınız için sizlere şimdiden teşekkür eder, başarılarınızın devamını dilerim.

Abdullah UYSAL

ADRES:

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Master Öğrencisi

EK 3 - Devam**BÖLÜM I: AÇIKLAMA**

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıdaki soruları dikkatlice inceleyiniz. Yanıtınızı soruların altında bulunan seçeneklerden durumunuza en uygun olanın içine (X) işareti koyarak veriniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?
☐ Bay
☐ Bayan
2. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız.
☐ 2 yıldan az
☐ 2 - 5 yıl arası
☐ 5 yıldan fazla
3. Daha önce yöneticilik ve liderlikle ilgili kaç kere hizmet-içi eğitim aldınız?
☐ 1 kere aldım
☐ 2 kere (veya daha fazla) aldım
☐ Hiç almadım
4. Mesleki kıdeminiz ne kadardır?
☐ 5 yıl
☐ 5-10 yıl
☐ 10 –15 yıl
☐ 15 yıldan daha fazla
5. Hangi tür okulda görev yapmaktasınız?
☐ Özel ilköğretim okulu
☐ Resmi ilköğretim okulu

BÖLÜM II: AÇIKLAMA

Anketin bu bölümünde ankete katılanların yöneticilik / liderlik davranışlarının derecesini ortaya çıkaracak 40 soru sorulmaktadır. Yöneticilik yaptığınız süre içinde gösterdiğiniz tutum ve davranışları değerlendirerek sizlere sorulan tüm soruları eksiksiz yanıtlamaya çalışınız. Anket soruları için doğru ya da yanlış yanıt yoktur. Aşağıdaki davranışları size göre hangi sıklıkta gösterdiğinizizi belirleyiniz.

Yanıtlarınızı her davranışın karşısında yer alan seçeneklerden değerlendirmenize en uygun düşecek seçeneğin içine (X) işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her biri ilgili sorudaki davranışı hangi sıklıkta gösterdiğinizizi ifade etmektedir. Buna göre (1) Nadiren, (2) Arasıra, (3) Çoğu Zaman, (4) Çok sık, (5) Her zaman olmak üzere küçükten büyüğe doğru sıralanan beş sıklık derecesi belirlenmiştir.

Anket Soruları	Nadiren	Arasıra	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
1. Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personele karşı gerektiğinde sert davranırım.	()	()	()	()	()
2. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personelimle iyi diyalog kurarım.	()	()	()	()	()
3. Tutarlı bir disiplin çizgisi izlerim.	()	()	()	()	()
4. Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanları iyi motive ederim.	()	()	()	()	()
5. Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbirine bağlı ve birbirine destek olmasını sağlayacak bir ortam oluştururum.	()	()	()	()	()
6. Herkese sorumluluk duygusu aşılarım.	()	()	()	()	()
7. Bana sunulan çalışma raporlarından destek alırım.	()	()	()	()	()
8. Birlikte çalıştığım insanları etkileyerek peşimden sürüklerim.	()	()	()	()	()
9. Hem kendimin hem de birlikte çalıştığım insanların başarılı olması için teşvik eder ve çaba sarfederim.	()	()	()	()	()

Anket Soruları	Nadiren	Arasına	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
10. Diğer çalışanlar benimle aynı okulda olmayı ve birlikte çalışmayı arzu ederler.	()	()	()	()	()
11. Personelime belli zamanlarda önemli ödülleri veririm.	()	()	()	()	()
12. Yetkilerimi duyarlı ve uygun bir biçimde kullanırım.	()	()	()	()	()
13. Personelime karşı şefkatliyimdir.	()	()	()	()	()
14. Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendiririm.	()	()	()	()	()
15. İyi bir dinleyiciyimdir.	()	()	()	()	()
16. Birlikte çalıştığım insanlara yaptığım duyuruları yazıya döker ve sınıflandırarak uygulamaya geçiririm.	()	()	()	()	()
17. Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.	()	()	()	()	()
18. Risk alırım.	()	()	()	()	()
19. Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
20. Misyonumu açık bir şekilde ifade ederim.	()	()	()	()	()
21. Etik ilkelere uygun hareket ederim.	()	()	()	()	()
22. Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
23. Tüm personeli etkili bir şekilde görevlendiririm.	()	()	()	()	()
24. Kurumumun kısa dönem amaç ve hedeflerini misyonumla bütünleştiririm.	()	()	()	()	()
25. Küçük ve büyük zaferlerimizi kurumumdaki herkesle paylaşıyorum.	()	()	()	()	()

Anket Soruları	Nadiren	Arasına	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
26. Birlikte çalıştığım insanlar olumlu yönlerimden etkilenirler.	()	()	()	()	()
27. İşleri sevilir hale getiririm.	()	()	()	()	()
28. Aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	()	()	()	()	()
29. Her zaman yapıcı bir tutum içinde olurum.	()	()	()	()	()
30. Masa bağımlısı değilimdir. Enerjik olmayı severim.	()	()	()	()	()
31. Hatalarımı kabul ederim.	()	()	()	()	()
32. Anlaşmayı ve ne zaman uzlaşacağımı iyi bilirim.	()	()	()	()	()
33. Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.	()	()	()	()	()
34. Görevimi bıraksam birlikte çalıştığım insanlar da görevlerini bırakmayı düşünebilir.	()	()	()	()	()
35. Karar verirken başkalarına danışırım.	()	()	()	()	()
36. İlke ve amaçlarıma bağlıyım.	()	()	()	()	()
37. Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.	()	()	()	()	()
38. Prensiplerime sıkıca bağlıyım.	()	()	()	()	()
39. Yetkimi bile kullansam birlikte çalıştığım insanlar beni saygıyla karşılar.	()	()	()	()	()
40. Birlikte çalıştığım insanlar arasında güçlü bir imajım vardır.	()	()	()	()	()

EK 4

**ETKİLİ YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ
UYGULANAN OKULLAR LİSTESİ**

* R: Resmi İlköğretim Okulu * Ö: Özel İlköğretim Okulu			
No	Okul Adı	Türü	İlçesi
1	Altınyıldız İlköğretim Okulu	R*	Bahçelievler
2	Ata İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
3	Bağlar İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
4	Dr.Refik Saydam İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
5	Emir Sultan İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
6	GSD Eğitim Vakfı Bahçelievler İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
7	Halit Ziya Uşaklıgil İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
8	Hürriyet İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
9	Kemal Hasoğlu İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
10	Kocasinan İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
11	Kudret Saraçoğlu İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
12	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
13	Kuleli İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
14	Şirinevler İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
15	Yayla İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
16	Yenibosna Doğu Sanayi İlköğretim Okulu	R	Bahçelievler
17	Özel Bahçelievler Fatih İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
18	Özel Aka İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
19	Özel Bahçelievler İhlas İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
20	Özel Çavuşoğlu İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
21	Özel İstanbul AR-EL İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
22	Özel Şefkat Vakfı Şefkat İlköğretim Okulu	Ö	Bahçelievler
23	Ataköy İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
24	Ataköy Mimar Sinan İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
25	Bakırköy İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
26	Behramağa İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
27	Emlak Kredi Bankası İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
28	Gazi İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
29	Hamdullah Suphi Tanrıöver İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
30	Muhittin Üstündağ İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
31	Pilot Cengiz Topel İlköğretim Okulu (MLO)	R	Bakırköy
32	Şehit Pilot Muzaffer Erdönmez İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
33	Basıncık İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
34	Kartaltepe İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
35	Şenlikköy İlköğretim Okulu	R	Bakırköy
36	Özel MEV İstanbul İlköğretim Okulu	Ö	Bakırköy

No	Okul Adı	Türü	İlçesi
37	Özel Yavuz Selim İlköğretim Okulu	Ö	Bakırköy
38	Özel Yeşilköy 2001 İlköğretim Okulu	Ö	Bakırköy
39	Özel Yeni Dünya İlköğretim okulu	Ö	Bakırköy
40	Özel Florya İlköğretim Okulu	Ö	Bakırköy
41	12 Eylül İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
42	Beşiktaş İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
43	Burak Reis İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
44	Büyük Esmâ Sultan İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
45	Dikilitaş Mehmetçik İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
46	Gaziosmanpaşa İlköğretim Okulu (MLO)	R	Beşiktaş
47	Hamîyet Gerçek İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
48	Hüseyin Aycibin İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
49	Lütfî Banat İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
50	Ortaköy İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
51	Rahmi Kirişcioğlu İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
52	Şair Behçet Kemal Çağlar İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
53	Şair Mehmet Emin Yurdakul İlköğretim Okulu	R	Beşiktaş
54	Şair Nedim İlköğretim Okulu (MLO)	R	Beşiktaş
55	Özel İstek Atanur Oğuz İlköğretim Okulu	Ö*	Beşiktaş
56	Özel Beşiktaş Jimnastik Kulübü (B.J.K.) İlköğretim Okulu	Ö	Beşiktaş
57	Özel MEF İlköğretim Okulu	Ö	Beşiktaş
58	Özel Terakki Vakfı Şişli Terakki İlköğretim Okulu	Ö	Beşiktaş
59	Özel Yeni Yıldız İlköğretim Okulu	Ö	Beşiktaş
60	Özel Yıldız İlköğretim Okulu	Ö	Beşiktaş
61	23 Nisan Zehra Hanım İlköğretim Okulu (MLO)	R	Kadıköy
62	60.Yıl Anadolu İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
63	Arifpaşa İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
64	Ata İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
65	Bahariye İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
66	Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu (Çantasız Eğitim)	R	Kadıköy
67	Dr.Sait Darga İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
68	Fahriye Vandemir İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
69	Fehmi Ekşioğlu İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
70	Hakkı Değer İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
71	İbrahim Öktem İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
72	İçerenköy Hasan Leyli İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
73	İkbaliye İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
74	İlhami Ertem İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
75	Kadıköy İnönü İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
76	Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu	R	Kadıköy

No	Okul Adı	Türü	İlçesi
77	Kaptan Hasanpaşa İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
78	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
79	Kemal Berktaş İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
80	Mehmet Akif İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
81	Mehmet Karamancı İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
82	Melih İsfendiyar İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
83	Merdivenköy İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
84	Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
85	Muratpaşa İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
86	Mustafa Mihriban Boysan İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
87	Münevver Şefik Fergar İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
88	Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
89	Nihat Işık İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
90	Özdemiroğlu İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
91	Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
92	Sait Cordan İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
93	Şehit Öğretmen Hasan Akan İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
94	Şener Birsöz İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
95	Zihnipaşa İlköğretim Okulu	R	Kadıköy
96	Özel Alper İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
97	Özel Anakent İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
98	Özel Doğu İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
99	Özel Eyüboğlu İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
100	Özel Efdal İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
101	Özel Gökdiğer İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
102	Özel Sevgi Çiçeği Anafan İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
103	Özel Fenerbahçe İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
104	Özel Toprak İlköğretim Okulu	Ö	Kadıköy
105	100.Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu	R	Kartal
106	Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okulu (Çantasız Eğitim)	R	Kartal
107	Ege Sanayi İlköğretim Okulu	R	Kartal
108	Emine Ve Hasan Aytaşman İlköğretim Okulu	R	Kartal
109	Emir Sencer İlköğretim Okulu	R	Kartal
110	Hüseyin Saim Ekim İlköğretim Okulu	R	Kartal
111	İbni Sina İlköğretim Okulu	R	Kartal
112	İhsan Zakiroğlu İlköğretim Okulu	R	Kartal
113	Kartal Cengiz Topel İlköğretim Okulu	R	Kartal
114	Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu (Çantasız Eğitim)	R	Kartal
115	Mustafa Kardeş İlköğretim Okulu	R	Kartal
116	Nermin-Ahmet Hasoğlu İlköğretim Okulu	R	Kartal

No	Okul Adı	Türü	İlçesi
117	Nihat Erim İlköğretim Okulu	R	Kartal
118	Nişantepe İlköğretim Okulu	R	Kartal
119	Öğretmen Salih Tüzün İlköğretim Okulu	R	Kartal
120	Öğretmen Zekeriya Güçer İlköğretim Okulu	R	Kartal
121	Sabri Taşkın İlköğretim Okulu	R	Kartal
122	Saime Zıpkın İlköğretim Okulu	R	Kartal
123	Şakir Demir İlköğretim Okulu	R	Kartal
124	Şehit Er Serhat Şanlı İlköğretim Okulu	R	Kartal
125	Şeyh Şamil İlköğretim Okulu	R	Kartal
126	Ülkü Bora İlköğretim Okulu	R	Kartal
127	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	R	Kartal
128	Yıldız İşçimenler İlköğretim Okulu	R	Kartal
129	Özel İstek Vakfı Uluğbey İlköğretim Okulu	Ö	Kartal
130	Özel Samandıra Birikim İlköğretim Okulu	Ö	Kartal
131	Özel 21. Yüzyıl İlköğretim Okulu	Ö	Kartal
132	3.Selim İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
133	4.Murat İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
134	Abidin Gün İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
135	Acıbadem İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
136	Ali Fuat Başgil İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
137	Atatürk İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
138	Avni Başman İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
139	Beylerbeyi İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
140	Fuat Baymur İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
141	Gazi Mustafa Altıntaş İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
142	Hattat İsmail Hakkı İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
143	İcadiye İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
144	Kadriye Mehmet Koparan İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
145	Kandilli İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
146	Küplüce İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
147	Mehmetçik İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
148	Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
149	Mustafa Noyan İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
150	Rauf Orbay İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
151	Selimiye İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
152	Sevgi İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
153	Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
154	Sultantepe İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
155	Taylan Doğuer İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
156	Yavuztürk İlköğretim Okulu	R	Üsküdar

No	Okul Adı	Türü	İlçesi
157	Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
158	Zeynep Kamil İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
159	Hafize Özal İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
160	Burhaniye İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
161	İbrahim Hakkı Konyalı İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
162	Necmiye Güniz İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
163	Şemsipaşa İlköğretim Okulu	R	Üsküdar
164	Özel Asfa İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
165	Özel Batı İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
166	Özel Üsküdar İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
167	Özel Çamlıca Öncü İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
168	Özel Derya Öncü İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
169	Özel Doğan İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar
170	Özel Erdil İlköğretim Okulu	Ö	Üsküdar

EK 4 - Devam

TABLO 25

İSTANBUL İLİ BAHÇELİEVLER, BAKIRKÖY, BEŞİKTAŞ, KADIKÖY,
KARTAL VE ÜSKÜDAR İLÇELERİ RESMİ VE ÖZEL
İLKÖĞRETİM OKULU SAYILARI

İlçeler	Resmi İlköğretim Okulu Sayısı	Özel İlköğretim Okulu Sayısı	Toplam İlköğretim Okulu Sayısı
Bahçelievler	33	12	45
Bakırköy	27	11	38
Beşiktaş	29	12	41
Kadıköy	71	19	90
Kartal	49	7	56
Üsküdar	64	14	78
Toplam	273	75	348

EK 4 - Devam**TABLO 26**

**İSTANBUL İLİ BAHÇELİEVLER, BAKIRKÖY, BEŞİKTAŞ, KADIKÖY,
KARTAL VE ÜSKÜDAR İLÇELERİ ETKİLİ YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK
DEĞERLENDİRME ANKETİ UYGULANAN RESMİ VE ÖZEL
İLKÖĞRETİM OKULU SAYILARI**

İlçeler	Anket Uygulanan Resmi Okul Sayısı	Anket Uygulanan Özel Okul Sayısı	Anket Uygulanan Toplam Okul Sayısı
Bahçelievler	16	6	22
Bakırköy	13	5	18
Beşiktaş	14	6	20
Kadıköy	35	9	44
Kartal	24	3	27
Üsküdar	32	7	39
Toplam	134	36	170