

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN "YAPIYI KURMA" VE
"ANLAYIŞ GÖSTERME" BOYUTLARINA İLİŞKİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)**

Erkan Tabancalı

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

Ankara

Eylül, 1995

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü 'ne,

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. A. Sudi BÜLBÜL (Danışman)

Üye.....

Doç. Dr. Hüseyin BAŞAR


Üye.....

Doç. Dr. Yüksel KAVAK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

21 Eylül 1995


Prof. Dr. Hüsnü ARICI
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında müdürlerin, liderlik boyutlarından "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutlarının öğretmen görüşlerine göre gösterilme sıklığını ortaya koymaktır.

Araştırma, İstanbul ili, Şişli ilçesindeki 28 ilköğretim okulunda bulunan 587 birinci kademe, 212 ikinci kademe toplam 799 öğretmenden, örneklem olarak seçilen 10 ilköğretim okulu ve bu okullarda bulunan 283 birinci ve ikinci kademe öğretmenden elde edilen verilerden oluşmuştur.

Veriler, Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi (LBDQ) 'nin "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutunda yer alan 20 liderlik davranışından oluşan anket ile elde edilmiştir.

Ankette beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlere uygulanan anketlerin birinci kademedeki 169, ikinci kademedeki 114 'ü değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler, frekans, yüzde ve \bar{X} 'lar alınarak çözümlenmiştir. Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı "t" testiyle 0.10 düzeyinde sınanmıştır.

Genel olarak birinci kademe öğretmenleri, "Yapıyı Kurma" boyutundaki davranışların "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.754) sıklığında gösterildiğini, ikinci kademe öğretmenleri de "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.651) sıklığında gösterildiğini belirtmişlerdir. "Yapıyı Kurma" boyutu ile ilgili

davranışların gösterilmesi konusunda birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri farklı değildir (t: 0.964).

Genel olarak birinci kademe öğretmenleri, "Anlayış Gösterme" boyutundaki liderlik davranışlarının "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.583) sıklığında gösterildiğini, ikinci kademe öğretmenleri de "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.756) sıklığında gösterildiği görüşünü belirtmişlerdir. İki grup arasındaki görüşlerde fark görülmemiştir (t: 1.382).

İki grup arasındaki görüşlerin farklı bulunmaması ilköğretim okullarındaki bütünleşme sürecinin öğretmenlerce olumlu değerlendirildiği ve müdürlerin bu sürece katkılarının olumlu yönde olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak " Anlayış Gösterme " boyutu ile ilgili olarak özellikle birinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin bazı liderlik davranışlarını göstermediklerini belirtmeleri, müdürlerin bu boyuta daha fazla önem vermeleri gerektiğini gösterebilir.

Bu araştırma sonucunda aşağıdaki öneriler yapılmıştır :

1- İlköğretim uygulamasına diğer ilkokul ve ortaokullarda da geçilmelidir.

2- İlköğretim okulları müdürlerinin seçiminde birinci ve ikinci kademe öğretmenleri arasından başarılı olanlar seçilerek denge sağlanmalıdır.

SUMMARY

The purpose of the was to investigate primary school teachers' opinions on frequency of primary school principals' behaviours about "Initiation of Structure" and "Consideration" dimensions as leadership behaviours.

The study was carried out at 10 primary schools which were randomly selected out of 28 primary school in Istanbul. Data used in the study were obtained from 283 primary school teachers working in the 10 schools selected.

The data used in the study was obtained by " Behaviour Description Questionnaire "which had 20 leadership behaviours on "Initiation of Structure" and " Consideration" dimensions.

In the questionnaire 5 point Likert type scale was utilised. The questionnaire was administered to the teachers whose 169 were from "level I" and 114 were from "level II". Obtained data was a analysed as frequencies, percentiles and averages. A t test was performed to analyse whether there is a difference between opinions at level I teachers and level II teachers at 0.10 alpha level.

General results indicated that level I teachers responded for "Initiation of Structure" behaviours as "most of the time" (\bar{X} : 3.754) and level II teachers responded as "most of the time" as level II teachers do, (\bar{X} : 3.651). In other word the opinions of the level I teachers and the level II teachers were not statistically different from each other, (t: 0.964).

Results at the study also revealed that on "Initiation of Structure" dimension, level I teachers responded as "most of the time", (\bar{X} : 3.583) and also second part teachers responded as "most of the time" (\bar{X} : 3.756). The difference between the two opinions was not statistically significant, (t: 1.382).

The reason for not being the two parts' opinions significantly different can be assumed as an indicator for principals' positive attitudes toward the combination of level I and level II in primary schools. However on "Initiation of Structure" dimensions, especially level I teachers' opinions principals' not having same of leadership behaviours should emphasise the dimension more.

Based on the results obtained in the study following statements can be recommended.

1- "Combined primary school" which covers 8 years education should be applied throughout the country.

2- On the selection procedure school principals should be selected according to their performance level. Which part they belong should not make a difference. Bath level I and Level II should be represented in selection procedure.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ	xii
BÖLÜM I	
PROBLEM	1
Problem Durumu	1
Liderlik Davranışlarının Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutu	5
Lider Okul Yöneticisi	9
Problem Cümlesi	16
Alt Problemler	16
Araştırmanın Önemi	17
Sayıtlar	17
Sınırlılıklar	18
Tanımlar	18

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR	19
İlgili Yayınlar	19
İlgili Araştırmalar	25

BÖLÜM III

YÖNTEM	42
Araştırma Modeli	42
Evren.....	42
Örnekleme	43
Verilerin Toplanması.....	45
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.....	46

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	48
Yapıyı Kurma Boyutunun Gösterilme Sıklığı	48
Öğretmenlere Görevlerine İlişkin Olarak, Kendilerinden Neler Beklendiğini Açıkça Bildirme.....	48
Okuldaki İşlerin Görülmesinde Belirli Yolların İzlenmesini Teşvik Etme	51
Yeni Düşüncelerini Öğretmenlerle Birlikte Deneme.....	52
Öğretmenlerle Olan Tavrı ve Tutumlarını Açıkça Ortaya Koyma.....	53

Ne Yapacağına ve Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verme	54
Özelliklerine Uygun Olarak Öğretmenlere Belirli Görevleri Dağıtma.....	55
Okuldaki Yerin ve Rolünün Öğretmenlerce Anlaşılmasını Sağlama	56
Okulda Yapılacak Çalışmaları Programlama	57
Okuldaki İşlerin Belirli Standartlara Uygun Olarak Yapılmasını Sağlama.....	58
Öğretmenlerin Belirlenmiş Kural ve Yönetmeliklere Uymalarını İsteme	59
Anlayış Gösterme Boyutunun Gösterilme Sıklığı.....	65
Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Arkadaşça Olma ve Kendisine Kolayca Yaklaşılabilme	65
Kendi Okulunda Görevli Olmaktan Memnuluk Duymaları İçin Küçük Şeylerle de Olsa Öğretmenlerin Gönülünü Almaya Çalışma	66
Öğretmenlerin Önerilerini Uygulamaya Koyma	69
Öğretmenlere Kendine Denk Meslektaşları Olarak Muamele Etme	70
Değişiklikleri Öğretmenlere Önceden Bildirme	71

Göreve İlişkin Konulardaki Görüşlerini Öğretmenlere Açıklama Gereği Duymadan Okulu Yönetme.....	72
Öğretmenlerin Bireysel Çıkarlarını Gözetme.....	73
Okuldaki İşlerin Yürütülmesinde Değişiklikler Yapmaya İstekli Olma.....	74
Görevle İlgili Davranışlarının Nedenlerini Açıklamayı Reddetme	75
Tüm Konularda Öğretmenlerin Görüşlerini Almadan Hareket Etme	76
Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" Boyutlarının Gösterilme Sıklığına İlişkin Belirlemeleri.....	80
"Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme Sıklığı İle İlgili Yargıların Tümüne Göre Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin Görüşleri.....	80
"Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme Sıklığı İle İlgili Yargıların Tümüne Göre Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin Görüşleri.....	82

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	83
Yapıyı Kurma Boyutunun Gösterilme Sıklığına İlişkin Sonuçlar	83

Anlayış Gösterme Boyutunun Gösterilme Sıklığına İlişkin Sonuçlar	84
Öneriler	85
KAYNAKÇA	86
EKLER	94
Ek 1: Anket	95
Ek 2: İzin Formları	99



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo Adı

1	Zorunlu Eğitim Süresinin Ülkelere Göre Dağılımı.....	3
2	İstanbul İli Şişli İlçesi Sınırları İçinde Yer Alan İlköğretim Okullarından Örnekleme Giren Okul ve Öğretmenlerin Sayıları	44
3	Liderlik Boyutlarından "Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri	49
4	Liderlik Boyutlarından "Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme Sıklığı Konusunda Öğretmen Görüşleri	50
5	Liderlik Boyutlarından "Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri	67
6	Liderlik Boyutlarından "Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme Sıklığı Konusunda Öğretmen Görüşleri.....	68
7	Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" Boyutlarının Gösterilme Sıklığına İlişkin Belirlemeleri.....	81

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, ilköğretim okulu uygulamasında müdürlerin ,liderlik boyutlarından "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutlarını gösterme sıklığı ile ilgili bu okullarda görevli birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın başlangıcından bitimine kadar ilgi ve desteğini gördüğüm hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. A. Sudi Bülbül'e,

Araştırmanın yönlendirilip, sonuçlanmasında yakın ilgi ve yardımlarını içtenlikle gösteren hocam, Prof. Dr. Aytaç Açıkalın'a,

Araştırma boyunca bilgilerine ve yardımlarına başvurduğum hocam, Doç. Dr. Mehmet Aliç ve Doç. Dr. Nur Alkış'a,

Araştırmanın istatistiksel yöntemlerinin belirlenmesinde katkıları bulunan Araştırma Görevlisi Bahadır Tuna'ya , istatistiksel analizlerin yapılmasında katkıda bulunan Araştırma Görevlisi Dr. Selahattin Gelbal'a,

Benim için gösterdikleri tüm sevgi ve özveriler için sevgili anne ve babama, araştırmanın yürütülmesi sürecinde manevi destek ve yardımlarda bulunan eşim Filiz Tabancalı'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 1995

Erkan Tabancalı

BÖLÜM I

PROBLEM

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Yönetim, birden çok insanın,ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenen bir olgudur. Yazının icadından önceki dönemi de sorgulayan bir yaklaşım seçilirse yönetsel olguların başlangıcını açıklamak için, insanların birlikte yaşamasını öğrendikleri ilk zamanlara kadar gitmek gerekmektedir (Açıklan, 1994 a, s. 71).

İnsanların ilk örgütlenmesi ile ilgili farklı görüşler vardır. Ancak bu görüşlerde ortaya çıkan baskın noktalar ise, ortak bir gereksinme, ortak amaç, işbirliği, işbölümü, bağlılık ve denetleme gibi temel öğelerdir. Belirli gereksinmelerini sağlamak için bu temel öğeleri kullanarak bir araya gelen insan grupları ilk toplumsal örgütleri oluşturmuşlardır denilebilir.

Örgütlenmiş insanların gereksinimleri zamanla artmış, bu gereksinimleri karşılamak için insanlar daha etkili örgütler geliştirmişlerdir. İnsanların gereksinme duydukları bu alanlardan biri de giderek artan eğitim alma isteği olmuştur. Toplumların bu isteği zamanla devletlerin bu alana ilgisini artırmış ve toplum üyelerinin bu isteklerinin karşılanması için uygun ortam hazırlama görevini üstlenmişlerdir. Böylece eğitimin kurumsallaşma süreci başlamıştır denilebilir.

Dünyadaki ülkelerin açık sistem gereği birbiriyle etkileşmeye başlamaları bilgi, teknoloji ve toplumsal değişimin çok hızlı gerçekleşmesini sağlamış, böylece toplum üyelerinin dünden, daha fazla yeterli olmasını zorunlu hale getirmiştir. Bireylerin bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi, kendi gereksinmelerini karşılayıp, yarının sorunlarını çözebilecek düzeye gelebilmeleri ve toplumlarının varlığını sürdürebilmesi, gelişebilmesi için ilköğretimden geçirilmelerinin zorunlu hale geldiği söylenebilir. Ülkeler de bu gerekliliğin farkına varıp üyelerini ilköğretim olanaklarından en üst düzeyde yararlandırma çabası içine girmişlerdir.

Ülkeler üstlendikleri bu görevde belirlenen hedeflere ulaşmak için yeterli olabilecek süreyi farklı zaman dilimi olarak belirlemişlerdir. Bazı ülkeler bu süreyi beş yıla sınırlarken bazıları bu sınırı 12 yıla kadar yükseltmişlerdir.

Tablo 1**Zorunlu Eğitim Süresinin Ülkelere Göre Dağılımı**

Zorunlu Eğitim Süresi	Ülke Sayısı
12 yıl	8
11 "	7
10 "	38
9 "	30
8 "	31
7 "	9
6 "	37
5 "	12
Toplam	172 ülke

Kaynak: MEB- TBMM 1995 Yılı Bütçe Raporu. ANK.; MEB Yayını-1994

Aralık 20, s.32.

Zorunlu öğretim yılı beş yıl olan 12 ülkeden biri olan Türkiye de ilköğretimin önemini görerek, zorunlu eğitim süresini kız ve erkek bütün vatandaşları için sekiz yıla çıkarma ve hedefi bütün yurdu kapsayacak biçimde yaygınlaştırma çabası içine girmiş, yasalarla yeniden düzenleme çalışmaları yapılmıştır. 1739 Sayılı Kanun'un, 2842 Sayılı, 16.6.1983 tarihli

Kanun'un değiştirilen 7 inci maddesine göre ilköğretim, 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitimini kapsar. İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır (Resmi Gazete, 1973).

1971-1972 Öğretim yılından itibaren bazı okullarda sekiz yıllık ilköğretim uygulamasına geçilmiştir. 1994-1995 ğretim yılında sayısı 5.042'ye ulaşan ilköğretim okullarında 3.329.393 ğrenci öğrenim görmektedir.

Türk Milli Eğitim sistemindeki bu yeni yapılanma ile ortaöğretimin birinci kademesinde yer alan ortaokullar, ilköğretim adı altında ilkokullarla btnleştirilmişlerdir. Böylece rgt olarak yeni bir yapı oluşturulması ve bu yapıyı oluştururken iki farklı ğretmen grubunun bütünleşmeyi sağlayacak yönde etkinlik göstermelerini sağlama zorunluluğu doğmuştur denilebilir. Ancak ilköğretim uygulamasının örgütsel olarak iki farklı basamaktaki okulun birleştirilmesi görünümü verdiği söylenebilir.

Yeni uygulamaların ortaya çıkardığı farklı durumlar okullarda dengelerin bozulmasına neden olabilir. ilköğretim uygulaması ile de birinci kademe ile ikinci kademe öğretmenleri olarak adlandırılan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri arasındaki dengenin bozulduğu, ortaokul ğretmenlerinin statü kaybına uğradıkları düşüncesi ile okul içinde bütünleşmeye destek vermedikleri söylenebilir. Ayrıca ilköğretim müfettişlerinin yeni uygulama ile ikinci kademe öğretmenlerini denetleme görevini üstlenmeleri bu kademe ğretmenlerinin bütünleşme çabalarına destek vermelerini yine statü kaybı nedeniyle engelleyebilir.

Başlangıçta ikinci kademe öğretmenleri arasından seçilen okul yöneticilerinin de iki farklı amaçlı okulun birleşmesiyle yeterli bilgilerinin olmadığı alanlarda görev yapmak zorunda kalmaları ayrıca, bütünleştirilemeyen yönetsel metinler, fiziki yetersizlikler (sınıf, araç-gereç, laboratuvar, işlik vb.), branş öğretmeni yetersizliği karşılaşılan engeller olarak sıralanabilir.

İlköğretim okullarındaki bu yapısal değişikliklerin okulun işleyişinde de uygulama farklılıklarına yol açtığı söylenebilir. İlköğretim okullarının amaçlarına ulaşabilmesi, etkili olarak işleyebilmesi için, yeni yapılanmanın işleyişinin düzenlenmesi, okul içindeki öğretmenlerin yeni yapılanmaya uyum sağlamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu etkinlikleri gerçekleştirebilecek kişinin de okulun en üst kademesinde bulunan okul yöneticisi olduğu söylenebilir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1988).

Liderlik Davranışlarının Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutu

Liderlik belli bir ortamda bir bireyle grubun diğer üyeleri arasındaki oldukça dinamik bir ilişkidir. Liderin kişisel özelliklerinden çok, yaptıkları önem taşır. Bu nedenle, liderlikten çok lider davranışı üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir (Aydın,1991,s.235).Toplum önderlik hakkında daha çok şey öğrendikçe, güçlü önderliğin, etkili rol davranışının sonucu olduğu daha açık biçimde ortaya çıkmıştır. Önderlik, kişinin özelliklerinden çok eylemleriyle ortaya çıkar (Davis,1988,s.144).

Liderlik davranışlarını boyutlaştırmak, bunların daha iyi anlaşılmasına olanak vermektedir. Bu davranışların iki boyutu, Yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak, kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini koymaktır. anlayış boyutu ise arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği kapsar (Bursalıoğlu, 1987,s.306).

Halpin'in kullanımında "Yapıyı Kurma" deyimini liderle çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkiyi belirler. İyi bir örgüt yapısını, sağlıklı bir iletişim kanalını ve prosedürü simgelemektedir. "Anlayış Gösterme" boyutu ise, arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve liderle izleyenler arasındaki ilişkilerin içtenliğini ifade etmektedir (Aydın, 1991, s.236).

Yeni bir yapı oluşturma işi, atanmış amirlerden ya da kurumsal liderlerden çok, örgüt üyeleri tarafından benimsenen liderler tarafından gerçekleştirilebilir (Alıç, 1985, s.13). Bir yapı, yapıyı oluşturan parçalardan oluşur. Yapının parçalarının birbirine bağlanması, birleşmesi, tümleşmesi gereklidir. Örgütün parçaları, görevler, bunların kümelenmesinden oluşan bölümler ve birimlerdir (Başaran, 1989, s.32). Bir örgüt yapısını kurabilmek için örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişiler arası ilişkilerin ahenkileştirilmesi zorunludur (Bursalıoğlu, 1987, s.161).

Örgütün yapısı, önceden belirlenen eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçların gerçekleştirilmesine uygun olmak zorundadır. Bu yüzden

eğitimde örgütlenmenin amacı, eğitimin yönetim sürecini kolaylaştıracak ve işlevlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmak; bu yapıyı değişen teknoloji ve toplum gereksinmelerine uygun olarak sürekli yenileştirmektir (Başaran, 1993, s.14).

Okuldan beklenen görevin yerine getirilmesi için üyelerinin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekir. Bu kurumun yapısal bir sorunu, aynı zamanda personelin yetiştirilmesi ile de ilgilidir. Bir yönetim sisteminde çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, yaptıkları işlere göre görev, yetki ve sorumlulukları belirler. Okul yöneticisinin genelde rolü emrinde ve yanında çalışan tüm personele ait rollerin yönelim ile ilgili olanlarını kapsamına alır (Castetler, 1962, s.17; Taymaz, 1989, s.2).

Örgüt yapısını meydana getiren etkenler güç ve yetkinin kullanılma biçimleridir. Böylece yapı, temel ve belirli görevleri kapsayan makamlar dizisi ile, bu makamların sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen normlar dizisinden meydana gelir (Bursalıoğlu, 1987, s.114).

Yapı yeterliğin konusuna şu eylem ve işlemler girmektedir (Başaran, 1992, s.114): (1) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işleri saptamak, (2)İşlerin çözümünü, betimini yapmak ve yönergesini hazırlamak,(3) İşgörenlerin işyükünü belirlemek, (4) İşleri işgörelere dağıtmak ve görev tanımlarını yapmak, (5) Sistem yaklaşımına göre, görevleri birleştirerek alt sistemler (bölüm ve birimler) oluşturmak, (6)Örgütün, değişen çevreye ve bilimin yeni bulgulara göre yenileşmesini sürekli kılmak.

Örgütlerde, görev, yetki ve sorumlulukların biçimsel yapı içinde dağıtılması gerekir. Yani kimin hangi işlerden kime karşı sorumlu olduğu yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmeli böylece örgüt işleyişi sürmelidir. Örgütün amaçlarına ulaşması için, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş, biçimlendirilmiş, harekete hazır bir yapının kurulması gerekir. Bununla birlikte, önemli bir başka konu da örgütlerde etkin olarak bulunan insan faktörünü dikkate almaktır.

Önderlik yetkisi, büyük ölçüde gruba karşı anlayış ve davranış özelliklerinden gelmektedir. Önder emirleri altında bulunan astlarına kendini onlara gösterdiği sevgi, dürüstlük ve önemli veya cari vak'alarda gösterdiği destek ölçüsünde benimsetecektir (Eren, 1989, s.316). Bir önder, insan kişiliğine saygı gösterdiği, sistematik işbirliğine girişebildiği, yönetime katılma havası yaratabildiği ölçüde yetkesini geliştirecek ve emir kumandasını iyileştirebilecektir (Eren, 1989, s.317). Katkıda bulunmak üzere yoğunlaşmak, kendi başına, etkin insan ilişkilerinin kurulması için dört temel koşulu sağlar. 1- İletişim, 2- Ekip çalışması, 3- Kendini geliştirme, 4- Diğerlerinin geliştirilmesi (Drucker, 1992, s.85).

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması yönetmenlerin insan ilişkilerindeki bilgili ve becerili olmalarına bağlıdır. İnsan ilişkilerinin yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturmaktadır: (1) Astları verimli çalışmaya güdülemek, (2) Çatışmaları yönetmek, (3) Astların örgüte uyumunu sağlamak, (4) Astlarla takım çalışması yapmak, (5) Astları yönetime katmak, (6) Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,(7) Astların işten doyumunu yükseltmek, (8) Astlara gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamak, (9) Astların sorunlarını

çözmelerine danışmanlık yapmak, (10) Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak (Başaran, 1992, s.113).

Grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi gerektiğinde mutlaka önderliğe ihtiyaç duyulmuştur (Eren, 1989, s.363). Örgütteki insanların birbirleriyle ilişkileri ve örgütün ilgili öteki örgütlerle ilişkileri ne kadar iyi olursa örgüt o kadar iyi olur (Bursalıoğlu, 1987, s.25).

Lider, gruba etkileşim yolu ile liderlik statüsü kazandığına göre grubun amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynayarak örgütün çeşitli sorunlarının çözümünü sağlayıp, amaçlarına ulaşmasını gerçekleştirebilir.

Lider Okul Yöneticisi

Eğitim sisteminin, üretim yapılan temel ögesi okuldur. Okulun amaçlarına uygun üretim yapabilmesi ve yaşayabilmesi için çok iyi örgütlenmesi gerekir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak yönetimin görevidir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşebilir (Bursalıoğlu, 1987, s.7). Okul müdürünün bu önemli görevi etkililikle gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışlarda bulunmasına bağlıdır (Kaya, 1979, s.94).

Her kurumda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da yönetimin dirik olması gerekir. Gelişmekte olan toplumlarda bu zorunluluk kendisini daha

açık olarak gösterir. Gelişen ekonomi ve teknoloji, yönetimde de ani kararların alınmasını gerektirir. Bugünün kararları yarının beklenen sonuçları olacağına göre, yönetici bugünün olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar vermelidir (Drucker, 1954, s.3; Taymaz, 1989, s.20).

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmeler eğitim kurumlarını da etkilemekte, bu kurumların yapı ve işleyişlerinde yetersizlikler doğmakta, değişim zorunlu hale gelmektedir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur (Açıkalm, 1994 b,s.6). Okul yöneticisinin, okulun amaçlarına ulaşma çabasının etkili olarak gerçekleşmesi gerekir. Örgütün yönetsel etkililiği yönetmenlerin elindedir. Bir örgütün yönetimi ne denli yeterli yönetmenlerin elinde ise örgüt o denli etkilidir. Bu yüzden örgütün yönetmenlerinin iyi yetişmiş, deneyimli örgütsel önderlerden oluşması gerekmektedir (Başaran, 1982, s.59).

Yönetimle ilgili eski kitaplarda da yazarlar, yönetici ve hükümdarların işlerini nasıl yürütmeleri ve yönetimindekilere nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin bugün de geçerli olan liderlik davranışları belirlemişlerdir. Machiavelli, "Hükümdar" adlı eserinde, hükümdarlara verdiği öğütlerde, halkın desteğini mutlaka almalarını, onları korumalarını, danışmalarını ve cesur olmalarını belirtmiştir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa, "Devlet Adamlarına Öğütler" adlı eserinde yetki devrini, görevlerin hak edilene verilmesini, adaletli olmayı, halkın gönlünü kazanmayı, yanında çalışanlara değer vermeyi ve dost, şefkatli, arkadaş olmalarını öğüt vermiştir.

Çağdaş yönetim anlayışı ile de; eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Gerçekten de, eğer etkili olmak istiyorsa, yönetici grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır (Kaya, 1979, s.101). Çağdaş okul yöneticisi liderlik özelliği baskın yöneticidir (Açıkalın, 1994, s.6). Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür (Kaya, 1979, s.100).

Liderin birçok tanımı yapılmıştır. Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir (Başar, 1993, s.27). Simon ve arkadaşlarına göre; lider, insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburg ve Thompson,395; Kaya, 1979,s.100). Lider günlük değil kritik kararlar veren kişidir (Bursalıoğlu, 1982,s.286). Önderlik, ortak amaçları için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmeye etkileme sürecidir (Du Brin, 1978; Başaran, 1993, s. 172). Önderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır diyebiliriz (Eren, 1989, s.363).

Ancak her okul yöneticisinin liderlik davranışları gösterdiği söylenemez. Yönetici ile lider birbirinden farklı anlamlara sahiptirler.

Yaratıcılık ve başlatıcılık liderin, yürütücülük yöneticilik işlevidir (Bursalıoğlu, 1982, s.286). Aydın (1984 a:144-145), yönetsel davranışla

liderlik davranışı arasındaki farkı şöyle belirtmektedir: liderlik "bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedürün başlatılmasıdır." Yöneticilik ise, "bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısının, prosedürün kullanılmasıdır." Bu ayırıma göre; liderlik için "yenileme", yöneticilik için "koruma" sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir (Alıç, 1985, s.11).

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymasının üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1966, s.302; Aydın, 1991, s.258).

Morphet ve arkadaşları; bir kişinin grubunda lider durumunda olup olmadığını anlamaya yardımcı olabilecek bazı ipuçları veriyorlar. Eğer bir kişi: (1) bir grubun görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa, (2) bir gruba görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini başarmada yardımcı oluyorsa ve (3) bir grubun gereksinmelerini sağlamada yardımcı oluyor ve grubun sürekliliğini sağlıyorsa o kişi liderlik rolü oynuyor demektir (Morphet, Johns and Roller, 1967; Kaya, 1979, s.100).

Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentileri ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. İşgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli, onları enerjilerini, örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir (Aydın, 1991, s.258).

Liderliğin ortaya çıkabilmesi için liderin onaylandığı bir grubun bulunması gerekliliği vardır. Son yıllarda davranış bilimlerinde görülen gelişmeler ve insan davranışlarının sistemli olarak incelenmesi örgüt kuramında ve iletişim kuramındaki gelişmeler, yöneticilerin örgütte çalışan insanları daha iyi anlamasında ve insan ilişkilerini geliştirmesinde yardımcı olmaktadır (Ergun, 1981, s.7). Dahası, bir liderin gerçek değeri kendisini izleyecekleri ne kadar iyi hazırladığına da bağlıdır (Toynbee, Ikeda, 1992, s.238).

Önderlik, ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bu tanımdan, önderliğin bir işlev olduğunu, bu işlevin grubu, önder ile onu izleyen diye ikiye ayırdığını, işlevin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için önder ile izleyicileri arasında iyi ilişkilerin kurulması gerektiğini çıkarmak olanaklıdır (Tosun, 1987, s. 392). Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme, yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır. Böylece liderlik, birey ve grupları önceden kararlaştırılmış hedeflere doğru eyleme geçirme ve koordine olarak görülmeye başlanmıştır (Bursalıoğlu, 1987, s.311).

Liderlik rolü oynamak zorunda olan yönetici; öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgili olan yönetici, grubun etkinliğini artırabilir , var olan farklılıkları birleştirerek kendi liderlik tutumunu grubun eğilimleriyle uyuştur duruma getirebilir (Kaya, 1979, s.102).

Liderlik, büyük ölçüde bir etkileme sürecidir. Örgütsel başarı; örgüt personelinin yönetici-lider tarafından etkilenecek gönüllü işbirliğine razı edilmesine dayanır (Kaya, 1979, s.107). Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi bazı koşullara bağlıdır. Liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grubun karar ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup gereksemelerini karşıladığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması bu koşullar arasındadır (Selznick, 1948, s.34- 35; Bursalıoğlu, 1987, s.310).

Etkili önder, grubun daha yaratıcı ve verimli olmasına yardımcı olan kişidir (Ergun, 1981, s.18).Etkili liderler, insanları istenilen biçimde davranmayı ödüllendirici ve doyum sağlayıcı bularak, o yönde hareket etmeyi istemeye güdülerler. Onları hareket etmeye istekli hale getirirler (Aydın, 1991, s.241).

Lider yöneticinin yerine getirmesi gereken görevler arasında, görevlerin gerektirdiği niteliklere sahip kimseyi ataması, astların nitelik ve yeteneklerini, bireysel gereksinmelerini iyi bilmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurup, örgütsel amaçlar, görevler, yetki ve sorumluluklar konusunda personeli bilgilendirmesi, personeli geliştirmesi ve iş değerlendirmesi yapması gerektiği söylenebilir.

Liderin başlıca görevleri; örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmektir (Bursalıoğlu,

1987, s.304). Verimli bir biçimde ve işbirliği içinde çalışmayı, ancak önder, iyi bir önder sağlayabilir. Yetki vermek, verilen yetkilerle en iyi verimi elde etmeye çalışmak ve devamlı olarak alınan tedbirlerle üstün verim alınıp alınmadığını denetlemek önderin görevidir (Tortop, 1979, s.100).

Liderlik için sayılan tüm sorumluluk, görev ve niteliklerin, temelde, örgütsel ve kişisel beklentileri bağdaştırarak karşılamak amacına yönelik olduğu söylenebilir. Böylece; etkili bir liderin gerçekte bir katalizör, bir danışman ve gruba kaynak olarak işgöründe bulunan bir kişi olduğu ortaya çıkar (Kaya, 1979, s.116-117).

Okulun en önemli sorunlarından, yapı ve yönetim kusurlarının ortaya çıkarttığı eğitim sorunları sayılabilir. Türk Eğitim Sistemi 'ndeki yeni uygulamanın okul örgüt yapısında değişmelere neden olduğu, bu değişmelerin sonucu örgüt içindeki ilişkilerin ve rollerin yeniden düzenlenmesi gerektiği söylenebilir.

Bu yeniden yapılanma ile birlikte ortaya çıkan sorunların giderilmesi örgütün amaçlarına ulaşması için gereklidir. Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulduklarına göre örgütün en etkili kişisi durumunda bulunan okul yöneticisinin örgüt çalışanlarını da önemseyerek bu sorunlara çözüm bulması gerektiği söylenebilir. Bu çabaları gösterirken yöneticilerin liderlik özelliğinin ön plana çıkması gerektiği, ancak bu durumda örgütün etkili biçimde yaşamını sürdürebileceği ve gelişebileceği söylenebilir.

Bu araştırmada, ilköğretim okulları birinci kademe ile ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine göre, bu okullarda liderlik davranışlarından

yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarının gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okulu müdürlerinin "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1- İlköğretim okulu birinci ve ikinci kademe öğretmenlerine göre okul müdürlerinin;

- a- Yapıyı kurma boyutuna ilişkin davranışları gösterme sıklığı nedir?
- b- Yapıyı kurma boyutundaki davranışları gösterme sıklığına ilişkin birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark var mıdır?

2- İlköğretim okulu birinci ve ikinci kademe öğretmenlerine göre okul müdürlerinin;

- a- Anlayış gösterme boyutuna ilişkin davranışları gösterme sıklığı nedir?
- b- Anlayış gösterme boyutundaki davranışları gösterme sıklığına ilişkin birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

İlköğretim kademesi eğitim sisteminin en temel ögesidir. Ortaöğretim ve yükseköğretim ilköğretimin üzerinde yükselen basamaklardır. İnsanların mutluluğu ve ülkelerin geleceği için zorunlu hale gelen ilköğretimin, amaçlarına etkili olarak ulaşması gerekmektedir. Bu görev de okullarda en etkin kişi olarak yöneticilere düşmektedir.

Bu araştırmadan elde edilecek bilgilerin, Türk Eğitim Sistemi 'nde ilköğretimin yeniden yapılanmasının sonuçlarını ortaya koyacağı, okul yöneticilerine ve Milli Eğitim Sistemi 'ndeki üst yöneticilere uygulama hakkında bilgi vereceği ve yeni düzenlemeler için ipuçları verebileceği düşünülmektedir.

Sayıtlar

1- İlköğretim okullarında "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarının gösterilme sıklıkları uygun yöntem ve araçlarla ölçülebilir.

2- Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutları hakkında yargısal görüşlere sahiptirler.

3- "Yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarının içeriğine ilişkin bilgiler literatüre dayalı olarak belirlenebilir.

Sınırlılıklar

1- Araştırma, İstanbul İli Şişli ilçesi sınırları içinde bulunan ilköğretim okulları ile bu okullarda en az bir yıl müdürleriyle birlikte çalışmış birinci ve ikinci kademe öğretmenleri ile sınırlıdır.

2- Araştırma, liderlik boyutlarından "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutları ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim: 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar.

Müdür: İlköğretim okullarında en az bir yıldır asil olarak görevli müdür.

Öğretmen: İlköğretim okullarında en az bir yıldır birinci ve ikinci kademedeki görevli öğretmen.

Liderlik Davranışı: Okul müdürünün, kendi pozisyonu gereği, yönetici olarak sergilediği davranışlardır.

Yapıyı Kurma: Okul müdürünün, kendine ve personeline ilişkin rol beklentilerini açıkça belirlemesidir.

Anlayış Gösterme: Okul müdürünün, personelin rahatını, çıkarını, statü ve katkısını gözetme derecesidir.

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

İlgili Yayınlar

Çağdaş toplumlar hızlı değişimin görüldüğü toplumlardır. Toplumdaki bu değişimler örgütleri de etkilemekte ve örgütlerin değişmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu değişimde örgütün, üyeleri ile uyumu gerekmektedir.

Çıkar gruplarının bütünleştiği, örgütte görev alanların morallerinin verimliliğe yansıdığı ve giderek zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda kamusal ya da özel girişim yöneticilerinin görevi geçmişteki basit komuta ilişkilerinden çok daha karmaşık bir duruma gelmektedir. Kişiler arası ilişkilerin denetlenmesi gereği, örgütü oluşturan çeşitli görüşlerin çıkarların bir araya getirilmesini ve uzlaştırılmasını gerektirmektedir. İşte bu görevlerin yerine getirilmesi, "önderlik" adını verdiğimiz kavramın ve yöneticilerin önderlik davranışlarının incelenmesi gereğini de birlikte getirmektedir (Ergun, 1981,s. 23).

Liderlik olgusu, toplumsal bilimcilerin her zaman üzerinde durdukları konulardan biri olagelmıştır. Geçmişte ve bugün yapılan araştırmaların getirdiği liderlik kuramları birbirinden farklılık göstermekte ve bazan da çelişmektedir. Ayrıca bu kuramların hiçbiri evrensel olarak kabul görmüş değildir (Spotts,1974, s.10; Kabadayı,1982, s.21).

Morphet ve arkadaşları, bir kişinin liderlik rolü oynayabilmesi konusunda bazı ölçütler getirmektedir. Buna göre, liderlik rolü oynamak isteyen bir kişi;(1) grubun, görevlerini ve amaçlarını anlamasına, (2) grubun görevlerini ve amaçlarını başarmasına, (3) grubun gereksinmelerini karşılmasına yardımcı olmalı ve grubun sürekliliğini sağlayabilmelidir (Alıç,1985, s.28).

Kenezevich (1962), yönetim birimlerindeki ilk araştırmaların liderliği üç katagoride sınıfladığını ifade etmektedir. Bunlar: (1) sembolik liderlik, (2) biçimsel liderlik, (3) işlevsel liderliktir. Sembol liderlik, birey, bireysel kişiliğe ilişkin bir özelliği; biçimsel liderlik, örgütte bir kişinin ulaştığı statü ya da pozisyonu; işlevsel liderlik, örgütün bir ögesi olarak liderin gösterdiği işlev ya da rolü ifade etmektedir (Alıç, 1985, s.29).

Dereli (1976:191), liderlik kuramlarını üçe ayırmıştır. Bunlar: (1) kişisel özellik ve nitelik yaklaşımı,(2) davranış yaklaşımı, (3)modern yaklaşım olarak adlandırmıştır. Kaya (1979: 100-116) liderlik kuramlarını şöyle adlandırmıştır : (1) özelliklere ağırlık veren kuramlar, (2) zaman kuramı, (3) etkileşim kuramı, (4) takas kuramı. Ergun (1981: 10-17) liderlik yaklaşımlarını: (1) kişisel-durumsal, (2) etkileşim-beklenti, (3) insansal kuramlar olarak sınıflandırmıştır.

Başaran (1993: 172-174), önderlik kuramlarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar: (1) önderin kişilik özellikleri, (2)önderin izleyenlerle etkileşimi, (3)önderin yönelimi, (4) önderlik ortamı, (5) katılmalı yönetim.

Kabadayı (1982:23-35), ise beş sınıflama yapmıştır. Bunlar: (1) özelliklere ağırlık veren liderlik kuramı, (2) ortama ağırlık veren liderlik kuramı, (3) davranışçı liderlik kuramı, (4) etkileşim liderlik kuramı, (5) amaç-araç kuramı. Alıç (1985: 31-33) dört grupta toplamıştır. (1) özelliklere ağırlık veren liderlik kuramı, (2) etkileşim liderlik kuramı, (3) liderlikte ortam kuramı, (4) davranışçı liderlik yaklaşımı.

Yapısal örgüt ve yönetim kuramları örgütün verimliliği ile uğraşmışlar ve odak örgüt olmuştur. Bu nedenle biçimsel yapıya ilişkin ilkeler geliştirmeye çabalamışlardır. Böylece önderlik kavramına fazla önem vermedikleri söylenebilir.

Önderlik kavramına ilgi ve bu konuda araştırmalara başlama davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarından gelmiştir (Başaran, 1992, s.50). Davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarıyla birlikte örgütte verimlilikle birlikte çalışanların gereksinmelerinin öneminin ortaya çıktığını söylenebilir.

Amirlik yönü ağır basan eğitim ve okul yöneticileri, örgütlerinde liderlik niteliği kazanabilmek için; formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmalıdırlar; eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemeli ve bunlara uygun davranışlar göstermelidirler; kurumun amaçları ile kişilerin gereksinmelerini dengeleştirmelidirler; insan ilişkilerine gereken önemi vermelidirler (Bursalıoğlu, 1974, s.195-206).

Michigan çalışmaları bu alanda yapılan ilk çalışmalardandır. bu çalışmaların sonuçlarına göre etkili önderin şu özelliklerinin olduğu anlaşılmıştır (Wroom, 1976; Hitt ve diğerleri, 1979; Başaran, 1992, s.50).

- 1- Astlarına işlerinde destek olmak,
- 2- Denetleme ve karar vermede küme yöntemini kullanmak,
- 3- Küme üyelerine giderek yükselen edim hedefleri göstermek.

Michigan Üniversitesi'de Likert'in (Dereli, 1977, s.201-202) yönettiği liderlik araştırmaları, lider davranışını iki grupta toplamıştır: (1) işe yönelmiş lider, (2) işçiye yönelmiş lider. Bu araştırmalara göre; işçiye yönelmiş liderin gruplarında verimin daha yüksek olduğu anlaşılmış ve bu tip liderliğin daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar, işçiye yönelmiş ve işe yönelmiş liderlik anlayışlarını birleştirebilen liderlerin gruplarında verimin en yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik, genelde, bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, liderliğin önemli öğeleri olarak, "liderin davranışı", "izleyenlerin davranışı" ve durumu kuşatan "çevre gösterilebilir (Aydın, 1991, s.235).

Ohio araştırmacılarından Hemphill ve Coons, liderlerin başarımda bulunurken gösterdikleri davranışları saptayabilecek bir araç geliştirmeyi amaçlamışlar ve Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi adını verdikleri anketi geliştirmişlerdir. Araştırmacıların üzerinde durulması gerektiğini saptadıkları dokuz liderlik davranışı boyutu, bütünleme , iletişim,

üretime verilen önem, temsil etme, dostluk, örgüt, değerlendirme, girişim gücü ve üstünlük sağlamadır (Hemphill, 1957, s.6-33; Kabadayı, 1982, s. 27).

Ohio araştırmaları, liderlik davranışlarını betimlemekle birlikte, liderliği oluşturan grubu da ihmal etmemişlerdir. Aracın çeşitli örgütlerde uygulanmasından sonra elde edilen sonuçlar kısaca şöyle özetlenebilir (Önal, 1979, s.33-34).

1- "Yapıyı kurma" ve "Anlayış gösterme", liderlik davranışlarını ölçmek için kullanışlı ve yararlı teknik gösteren iki temel boyuttur.

2- Etkili liderlik davranışı; hem "Yapıyı Kurma" hem de "Anlayış Gösterme" boyutlarında yüksek verim gerektirmektedir.

3- Üstler "Yapıyı Kurma" boyutuna daha çok önem verirken, astların daha çok "Anlayış Gösterme" boyutuna önem verdikleri gözlenmiştir. Üstlerle astlar arasındaki bu ters değerlendirme "lideri çatışmalı bir rol beklentisi içine sokmaktadır".

4- Liderlik anlayışı ve uygulaması, grup üyelerinin tutumlarını etkilemekte ya da değiştirmektedir.

Çalışanlarına davranış biçimine göre liderler otoriter ve demokratik olarak gruplandırılabilir. Bir başka deyişle "görev yönelimli" ve "insan yönelimli" olarak sınıflanabilir. Bir liderin liderlik biçiminin bu iki davranışının bir bileşimi olduğu söylenebilir.

Daniel Katz bu liderlik boyutlarını "işçi yönelimli", "üretim-yönelimli" olarak tanımlarken, Rensis Likert "işçi merkezli", "iş merkezli" terimlerini kullanmıştır. Söz konusu liderlik boyutlarını Ohio Liderlik Araştırmalarında "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" deyimleri ile ifade edildiği görülmektedir. Andrew Halpin liderlik davranışlarını bu terimlerle betimlemektedir. Halpin'in kullanımında "Yapıyı Kurma" deyimini liderle çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişkiyi belirler. İyi tanımlanmış bir örgüt yapısını ya da modelini saptamaya yönelik bir çabayı ifade etmektedir. İyi bir örgüt yapısını, sağlıklı bir iletişim kanalını ve prosedürü simgelemektedir. "Anlayış Gösterme" boyutu ise, arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve liderle izleyenler arasındaki ilişkilerin içtenliğini ifade etmektedir (Aydın, 1991, s.236).

Lider davranışları bazı zamanlarda iş ağırlıklı ya da çalışan ağırlıklı olarak en olumlusu olarak da iş ve çalışan ağırlıklarının dengelendiği biçimlerde süregelmiştir. Lider konumunda bulunanlar bazen iş yönelimli olup otokratik, bazen işçi yönelimli olup demokratik tutum sergilemişlerdir.

Detroit-Edison araştırmaları (Dereli, 1977, s.194-197) da "değişme" dönemlerinde örgüt üyelerinin yöneticinin "insan faktörüne ilgi" ya da "insan ilişkileri" gibi eğilimleri yerine "teknik ve yönetimsel yeteneklerine" daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedendir ki, bunalımlı ve olağanüstü dönemlerde, örgüt üyeleri otoriter liderliği hoşgörü ile hatta istekle karşılayabilmektedirler.

Yapılan bir araştırma (Dereli, 1976, 194-197), otoriter liderlerin gruplarında üyelerin oldukça huzursuz ve sistemin çıktısında kalite

düşüklüğü olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Aynı araştırmaya göre, "laissez faire" tipi liderlikte, grup üyelerinde doyumsuzluk ve çıktıda orta düzeyde başarı gözlenirken, demokratik liderlikte üyelerin yüksek düzeyde doyum elde ettikleri ve ürünün miktar yönünden orta, fakat oldukça nitelikli olduğu anlaşılmıştır.

İlgili Araştırmalar

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

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

2-İkinci sınıf öğrencileri kendilerini, birinci sınıf öğrencilerine nispetle, liderlik konusunda daha yetişmiş olarak algılamışlardır.

Türkiye'de eğitim alanında liderlik beklentileri ile ilgili ilk bilimsel çalışmalardan biri olan Aydın'ın çalışması (1973), " İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Rol Beklentileri ve Başarımları" adını taşımaktadır. Bu araştırma, ilköğretmen okulları müdürleri, bakanlık müfettişleri ve ilköğretmen okulu öğretmenleri evreni üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada, ilköğretmen okulu müdürlerinin belirli liderlik davranışlarının; bu okul öğretmenleri, bakanlık müfettişleri ve ilköğretmen okulları öğretmenleri tarafından nasıl algılandığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1- Rol Beklentilerine İlişkin Görüşler: İlköğretmen okulu müdürlerinden beklenen roller konusunda; müfettişler, ilköğretmen okulu müdürleri ve ilköğretmen okulu öğretmenlerinden oluşan gruplar arasında LBDQ XII aracının alt boyutlarına yansıyan görüşlerde önemli farklar bulunduğu anlaşılmıştır. Ancak bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan "Scheffe" testinden bir sonuç alınamamıştır.

Araştırmada, "Anlayış Gösterme", "Üstlerle Uyum İçinde Bulunma" ve "Tarafsızlık" boyutları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

2-Uygulamaya İlişkin Görüşler: Liderlik aracının tüm alt boyutlarında, okul müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları konusunda, okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Okul müdürleri ilgili liderlik davranışlarını daha sık gösterdiklerini ifade ederlerken, öğretmenler okul müdürlerinin görüşlerinden anlamlı derecede farklı düşündüklerini ortaya koymuşlardır.

3- Rol Beklentisi Bakımından Grup İçi Görüş Birliği: Rol beklentilerini algılama yönünden gruplar arasında benzeşik bir yapı gözlenmesine karşın, grup içi benzerlik derecesi bakımından farklı bir yapı ortaya çıkmıştır. Buna göre; benzeşiklik yönünden ilk sırayı bakanlık müfettişleri, ikinci sırayı okul müdürleri, üçüncü sırayı öğretmenler almışlardır.

4- Rol Başarımı Yönünden Grup İçi Görüş Birliği: İlköğretmen okulu müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını algılamada benzeşik bir yapı göstermelerine karşın, öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamada liderlik boyutlarının hiç birinde yüksek derecede görüş birliği göstermemişlerdir.

Eğitim alanında bir başka liderlik araştırması Üstündağ (1975), tarafından yapılmıştır. Üstündağ araştırmasında; ticaret lisesi müdürlerinin göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ile, gösterilmesinin gerekliliğine inandıkları ideal liderlik davranışları konusunda, müdürlerin görüşleri ile yönetimlerindeki öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki ve farkları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Üstündağ, araştırmasında LBDQ XII'yi kullanarak kapsamına 65 okul müdürünü almıştır. Bu araştırmanın bulguları aşağıda özetlenmektedir:

1- Ticaret lisesi müdürleri, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin kendi algıları ile, iyi bir yöneticiden bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulmamışlardır. Başka bir anlatımla, müdürler kendilerini ideal yöneticiler olarak görmüşlerdir.

2- Ticaret lisesi öğretmenlerinin, kendi müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışlarını algılamaları ile, iyi bir yöneticiden bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

3- Ticaret lisesi müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin kendi algıları ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

4- Ticaret lisesi müdürleri ile ticaret lisesi öğretmenlerinin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

5- Ticaret lisesi müdürlerinin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları ile, ticaret lisesi öğretmenlerinin kendi müdürlerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

6- Ticaret lisesi müdürlerinin kendi algılarına göre, gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, öğretmenlerin iyi bir yöneticide bulunmasını bekledikleri ideal liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bursalıoğlu (1975), eğitim yöneticisinin yeterlikleri üzerine yaptığı araştırmada ilköğretmen okulları müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler konu edilmiş ve Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, okul müdürleri ve öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonunda saptanan yeterlikler şunlar olmuştur :

1- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme.

2- Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.

3- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde, madde ve insan kaynaklarının amaçlara dönük olarak birleştirebilme.

4- Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme.

5- Disiplin ve devamın sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme.

6- Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini, öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal ihtiyaçlarına dayayabilme.

7- Araştırma-geliştirme-yenileme alanlarında, faaliyetinin araştırma geliştirme çalışmalarına yönelmesinde, rehberlik ve öğreticilik yapabilme.

8- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasında örnek olabilme.

9- Okul ve çevresindeki öğretim ve eğitim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.

10- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetim karar, haberleşme, eşgüdüm gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme.

11- Disiplin veya devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.

12- Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde öğrenci örgütün okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme.

13- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, makamlar kadar bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.

14- Okul personelinin yönetiminde, görev,rol ve statüleri tanımlayabilme.

15- Okul-çevre ilişkilerinde, çevresel basınla olan ilişkilerde, tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Peker (1978), tarafından "Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi " adlı başka bir liderlik araştırması yapılmıştır. Bu araştırmadan şu bulgular elde edilmiştir:

1- Araştırmanın örneklemine giren 17 lise yöneticisi ile bu lisenin öğretmenlerinin, okullarının örgütsel havasına ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

2- Devlet liseleri ile özel liselerin örgütsel havaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

3- Liselerin örgütsel haava tipleri ile öğrencilerin başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

4- Liselerin örgütsel hava tipleri ile, bu liselerde öğrencilere verilen disiplin cezaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur; özellikle ağır cezaların açık örgütsel hava tipine sahip liselerden kapalı örgütsel hava tipine sahip okullara doğru gidildikçe arttığı anlaşılmıştır.

Ertekin'in (1978), Devlet Su İşleri ve İçişleri Bakanlığında yaptığı örgüt iklimi araştırması da liderlik ve örgüt iklimi konusunda şu sonuca varmaktadır.

Yönetici her iki örgütte de en çok mevzuata aşırı ölçüde bağlılığı ve saplantılarının varlığı ile yönetimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç ise, yöneticilerdeki erk eğiliminin güçlü oluşunu gösteren bir özelliği ortaya çıkarmaktadır.

Liderlikle ilgili olarak bir başka araştırma da Sağlam (1979), tarafından yapılmıştır. Alt kademe yöneticileri üzerinde yaptığı üç bakanlık, iki kamu iktisadi teşebbüsü ve bir mahalli idarenin Ankara 'daki merkez örgütünde görevli yöneticiler üzerinde uyguladığı araştırmanın sonucunda önem taşıyan bulgu şudur:

Alt kademe yöneticilerinin genel olarak en önemli sorunlarının başında üst-ast ilişki bozukluğu gelmektedir.

Askerlik alanında, liderlik konusunda bir araştırma da Önal(1979), tarafından yapılmıştır. "Kara Harp Okulunda Liderlik Beklenti ve Uygulamaları" adını taşıyan bu araştırmanın bulguları aşağıda özetlenmektedir:

1- Kara Harp Okulu Komutanları, kendilerinin gerçekte gösterdikleri liderlik davranışları ile, ideal bir komutanın göstermesini bekledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark algılamadıkları konusunda birleşirlerken, Kara Harp Okulu öğrencileri, komutanlarının gösterdikleri liderlik davranışları ile ideal komutanlık davranışlarını farklı algıladıklarını ortaya koymuşlardır.

2- Komutanların gerçek liderlik davranışlarını, öğrenciler ve komutanların farklı algıladıkları anlaşılmıştır.

3- Komutan ve öğrencilerin liderlik davranışlarını (yapıyı kurma dışında), iyi bir yöneticinin hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4- Komutanların, liderlik davranışlarını, iyi bir komutanın ideal olarak hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, öğrencilerin aynı davranışları, kendi komutanlarının, hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

5- Komutanların gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile, öğrencilerin ideal komutanlık davranışlarının sıklık derecesine ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

6- Öğrencilerin belirlenen liderlik davranışlarını, iyi bir komutanın, ideal olarak hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, bu öğrencilerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin öğrencilerin öğrenim düzeyleri ile doğru orantılı olarak yükseldiği görülmüştür.

7- Öğrencilerin, belirlenen liderlik davranışlarını kendi komutanlarının hangi sıklıkta gösterdiklerine ilişkin algıları ile, bu öğrencilerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin öğrenim düzeyleri arasında ters orantılı bir bağıntı meydana getirdiği anlaşılmıştır.

8- Öğrencilerin, belirlenen liderlik davranışlarını, iyi bir komutanın, hangi sıklıkta göstermesi gerektiğine ilişkin beklentileri ile, bu öğrencilerin bölümleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sosyal bölüm öğrencilerinin beklentileri, fen bölüm öğrencilerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

9- Öğrencilerin, kendi komutanlarının gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile, bu öğrencilerin bölümleri arasında bir ilişki görülmemiştir.

Ergun (1981), liderlik alanında "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı" adlı bir araştırma yapmıştır.

Araştırma evrenine beş bakanlık ve bunlara bağlı kuruluşlarda müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı gibi görev ünvanına sahip tüm üst düzey yöneticileri ile, bunların doğrudan gözetim ve denetimleri altında bulunan şube müdürü ünvanına sahip orta düzey yöneticileri denek olarak alınmışlardır. Deneklerden 68 üst düzey yöneticisi ve 130 orta düzey yöneticisi anketleri yanıtlamıştır. Araştırma bulguları aşağıda özetlenmektedir:

1- Türk yöneticisinin astlarına yetki devretmekte kısırcı davrandığı, bu yüzden de merkezci bir eğilimi olduğu anlaşılmıştır.

2- Üstlerin kendilerini otoriter kişiler olarak tanımladıklarını ama astların gözünde onlar hiçbir zaman tam anlamıyla otoriter kişiler değildir sonucu çıkmıştır.

3- Yüksek yönetici, astlarına danışmadan işini görür, ama astlarının işlerine de pek karışmaz.

4- Yüksek yöneticiler astlardan işle ilgili bilgi alırlar, onlara da işle ilgili az da olsa bilgi verirler.

5- Üst düzey yöneticileri, örgüt üyelerinin amaçları ve gereksinimleri ile örgütün amaçları ve gereksinimleri arasında bir uyum kurmakta başarılı olamamaktadırlar.

Kabadayı (1982), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin doyumu arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Araştırmadan aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1- Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en fazla "yapıyı kurma" boyutundaki davranışları göstermektedirler.

2- Öğretmenler en fazla otonomi, daha sonra güvenlik ve kendini gerçekleştirme, dördüncü ve beşinci sırada ise saygı ve sosyal gereksinim alanlarında doyumsuzluk göstermektedirler.

3- Gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri yönünden erkek ve bayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4- Öğretmenin yaş ve kıdemi otonomi, sosyal ve saygı alanlarındaki gereksinim karşılama yetersizliği derecesini farklılaştırmaktadır.

5- Öğretmenin öğrenim durumu ile algılanan doyumsuzluklar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6- Okul müdürlerinin liderlik boyutlarındaki davranışlarıyla, öğretmenlerin hemen tüm gereksinim alanlarındaki gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Yumurtacı (1984), lise yönetici ve velilerinin okul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarını konu alan araştırmasının bulguları şöyle özetlenmektedir:

1- Yöneticinin davranışlarına ilişkin olarak okul yöneticilerinin ortaya koyduğu "beklenti birliği" büyük ölçüde beklentileri kanun, tüzük ve yönetmeliklerin koydukları kurallardan kaynaklanıyor olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, yönetici davranışının diğer bir boyutunu oluşturan bireysel boyutun, kişiliğin ve gereksinimlerin o kadar etkili olmadığını ortaya koymaktadır.

2- Dengeli ve tutarlı davranışların ortaya konulması için, sistemin kurallar boyutunu oluşturan kanun, tüzük ve yönetmeliklerin yeniden

gözden geçirilmesi, kuramsal rol beklentileri yanında okul yöneticilerinin kişilik ve gereksinimlerinin de dengeli bir biçimde ele alınması da önem kazanmaktadır.

Alıç (1985), " Okul Müdürünün Liderlik Davranışı ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

1- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, liderlik boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Okul müdürleri en fazla "yapıyı kurma" boyutundaki davranışları, en az "belirsizlik hoşgörüsü" boyutundaki davranışları göstermektedirler.

2- a) Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler, okul müdürünün liderlik davranışlarını, bayan öğretmenlere kıyasla daha olumlu algılamaktadırlar.

b) Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu konuda en olumlu algı en genç grubundur.

c) Aynı okuldaki hizmet süresi fazla olan öğretmenler, okul müdürlerinin "anlayış gösterme" boyutundaki liderlik davranışlarını, diğer gruplara kıyasla daha olumsuz algılamaktadırlar.

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

3- a) Moral değişkeni yönünden kadın ve erkek öğretmenler arasında, yaş grupları yaş grupları arasında, kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

b) Yüksek öğrenimli öğretmenlerle orta öğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Orta öğrenimli öğretmenlerin kendi moral davranışlarına ilişkin algıları, yüksek öğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algılarına kıyasla daha yüksektir.

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

Sakalar (1987), liderlikle ilgili yaptığı araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

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

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

3- İlkokul müdürleri, müdür yardımcıları ve ilkokul öğretmenleri, gözlemlerinde (algulamalarında) farklı görüşlere sahiptirler (Sakalar, 1987, s.70).

Temiz (1989), "İlkokul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1- Okul müdürlerinin ilköğretim müfettişlerince saptanan ve teftiş raporlarında belirlenen başarı düzeylerine göre % 88'i çok başarılı, % 12'si başarılıdır. Başarı düzeyi "orta" veya "yetersiz" olan bulunmamaktadır.

2- "Çok iyi" rapor alan okul müdürlerinin tamamı "demokratik liderlik" özelliği gösterdiği halde, "iyi" rapor alan okul müdürlerinin % 86'sı "demokratik liderlik" özelliği göstermektedir.

3- Okul müdürlerinin başarı derecelerine göre liderlik özellikleri düzeyleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular, rapor derecesi "çok iyi" olan okul müdürlerinin liderlik özelliğine sahip olma yüzdesi, anlamlı bir şekilde rapor derecesi "iyi" olan okul müdürlerinden farklılık göstermektedir.

4- Rapor derecesi "çok iyi" olan okul müdürlerinde en yüksek oranı "yüksek" düzeyde liderlik özelliğine sahip olan okul müdürleri oluşturmakta, rapor derecesi "iyi" olan okul müdürlerinde ise en yüksek oranı liderlik düzeyi "düşük" olan okul müdürleri oluşturmaktadır.

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

6- Rapor derecesi "çok iyi" olan okul müdürlerinin tamamının demokratik liderlik özelliğine sahip olması aritmetik ortalamasının, rapor derecesi "iyi" olan okul müdürlerinin aritmetik ortalamasından anlamlı derecede farklılık göstermesi, liderlik özelliğine sahip olan okul müdürlerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Yardıbi (1991), Bolu ili resmi orta okul müdürlerini ve bu okullarda çalışmakta bulunan öğretmenleri kapsayan ve okul müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerinin öğretmen bağıllığı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan "Okul Müdürünün Yönetsel Davranışı ve Öğretmen Bağıllığı" konulu bir doktora tezi hazırlamıştır. Araştırmanın sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1- Okul müdürünün otoriterliğiyle öğretmenlerin ona bağıllığı arasındaki ilişki anlamlıdır. Yani, otoriterlikle bağıllık ters orantılıdır.

2- Müdürün hiyerarşideki etkililiğiyle öğretmenlerin ona bağıllığı arasında oldukça anlamlı bir ilişki vardır.

3- Müdürün heyecansal yansızlığı ile öğretmenlerin ona bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4- Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5- Otoriterliği düşük, hiyerarşik etkililiği yüksek bulunan okul müdürleri; yüksek otoriteli, hiyerarşik etkisi düşük olan okul müdürlerine göre öğretmenlerin daha yüksek bağlılığını sağlamaktadır.

6- Müdürün otoriterliği ve heyecansal yansızlığı öğretmenlerin bağlılığını etkilemektedir. Ancak otoriter bir müdürün heyecansal yansızlığının düşük veya yüksek olması bağlılığı değiştirmemektedir.

7- Hiyerarşik etkililiği ve heyecansal yansızlığı yüksek olan okul müdürleri; hiyerarşik etkililikleri düşük ve heyecansal yanlılıkları yüksek olan okul müdürlerinden daha çok bağlılık sağlar.

8- Öğretmen bağlılığı müdürün otoriterliğinin düşük ya da yüksek olmasından etkilenir.

Arıkan (1992), "Örgütsel Değişme ve Önderlik" adlı araştırmasında aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

1- Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli'nde söz edilen birbirinden farklı özelliklere sahip yöneticilerin, değer ve varsayımlarına farklı yaklaşımlar göstereceği hipotezi doğrulanmamış, insana ilgi ve göreve ilgi boyutları arasında çeşitli bileşimleri temsil eden ve farklı özelliklere sahip yöneticilerin örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarına yaklaşımları konusunda anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir.

2- Yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yönetmel pozisyonları ve çalışma süresi gibi faktörlerin, örgüt geliştirmenin değer ve

varsayımlarına yaklaşımları açısından farklılık yaratacak faktörler oldukları hipotezi test edilmiş, genel anlamda bir farklılık gözlenmemiştir.

3- Farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarını kabul etme eğilimlerinin farklılık göstereceği doğrulanmıştır.

4- Farklı alanlarda faaliyet gösteren yöneticilerin, örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarını paylaşmadaki genel eğilimleri arasında bir farklılığın olduğu hipotezi test edilmiş, araştırmaya katılan yöneticilerin eğilimlerinin, sorulara verdikleri yanıtlarda farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın problemine ilişkin verilerin hangi kaynaklardan, hangi yöntem ve araçlarla toplandığı, işlendiği, hangi ölçütlere göre yorumlandığı açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir.

Evren

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli Şişli ilçesinde bulunan ilköğretim okullarındaki birinci ve ikinci kademedeki öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak birinci ve ikinci kademedeki öğretmenlerden, müdürleriyle bir yıl birlikte çalışmayanlar evrenin bir sınırlaması olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı 1994-1995 öğretim yılında Şişli ilçesinde 28 ilköğretim okulunda birinci kademedede 587 (%73), ikinci kademedede 212 (%27) olmak üzere toplam 799 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem

Araştırmaya alınacak öğretmenlerin seçiminde "okul" örneklem birimi olarak ele alınmıştır. Okulların her birinde bulunan öğretmenlerin tamamı araştırma örneğine alınmıştır.

Örnekleme alınacak okullar yansız (random) örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Şişli ilçesindeki 28 ilköğretim okulunun %36'sına denk düşen 10 ilköğretim okulu örnekleme alınmıştır.

Okullarda bulunan 388 öğretmene uygulanan anketlerden 283 tanesi değerlendirmeye alınacak biçimde geri gelmiştir. Değerlendirmeye alınan anketlerin oranları birinci kademedede 169 (%87), ikinci kademedede ise 114 (%80) olmak üzere toplam 283 (%84) olarak gerçekleşmiştir. .

Örnekleme giren okulların ve bu okullardaki öğretmenlerin sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2

**İstanbul İli Şişli İlçesi Sınırları İçinde Yer Alan İlköğretim
Okullarından Örnekleme Giren Okul ve Öğretmenlerin Sayıları**

Okul Adı	I.Kademe	II. Kademe	Toplam
Hürriyeti Ebediye İlkö	10	6	16
İstanbul İlköğ.	12	19	31
Kaptanpaşa ilköğ.	16	11	27
Sait Çiftçi İlköğ.	24	10	34
Talatpaşa İlköğ.	12	21	33
Resneli Niyazi Bey İl.	19	8	27
İzzet Paşa İlköğ.	14	8	22
Harbiye İlköğ.	27	8	35
Süleyman Çelebi İlkö.	15	14	29
Nilüfer Hatun İlköğ.	46	38	84
TOPLAM	195	143	338

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada temel veri toplama aracı olarak "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Anketi" nin(LBDQ XII) 12 alt boyutundan "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutlarını kapsayan iki bölümü kullanılmıştır.

Uygulanan anketlerden değerlendirmeye alınanların oranı birinci kademedede % 87, ikinci kademedede % 80 olmak üzere toplam % 84 olarak gerçekleşmiştir. Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi (LBDQ) J.K. Hemphil ve A.E. Coons tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Halpin ve Winer LBDQ'yu geliştirmişlerdir. Aracın iki temel boyutunun Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme olduğunu saptamışlardır (Önal, 1979, s.40).

Halpin (1957 ;5), LBDQ'nun iki boyutunu şöyle belirlemektedir. "Yapıyı Kurma"; lider ile iş grubunun üyeleri arasındaki ilişkileri, iyi tanımlanmış bir örgüt yapısı kurma çabalarını, iletişim kanallarını ve iş yaptırma yollarını içermektedir. "Anlayış Gösterme" ise; gruptaki dostluğa ilişkin davranışları, lider ile grup üyeleri arasındaki sıcaklığı, karşılıklı güveni ve saygıyı içermektedir (Alıç,1985,s.64).

LBDQ'nun yeni bir biçimi ise Stogdill tarafından geliştirilmiştir. Stogdill LBDQ ile yapılan çeşitli araştırma sonuçlarını incelemiş ve bu araştırmaların sonuçlarına göre aracın güvenilirliğinin yüksek olduğunu saptamıştır. Stogdill, ayrıca, aracın her türlü örgüt ve grupta liderlik davranışlarını betimlemek amacıyla uygulanabileceğini belirtmiştir (Stogdill, 1963, s.1; Kabadayı, 1982, s.94).

Araştırmada kullanılan bu aracın Türkçe 'ye çevirme ve uyarılama işlemlerinde İngiliz Dili uzmanları ve yönetim bilim uzmanlarının bilgi ve görüşlerinden yararlanılmıştır (Alıç, 1985, s.61). Ülkemizde çeşitli alanlarda yapılan liderlik araştırmalarında bu araç; Önal (1979), Üstündağ (1979), Aydın (1973), Ergun (1981), Kabadayı (1982) ve Alıç (1985) tarafından başarıyla kullanılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmuş; birinci bölümde deneklere ait özel bilgiler, ikinci bölümde problemle ilgili maddeler yer almıştır. Anket her iki boyutla ilgili toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ankette 1-10 arasındaki maddeler "Yapıyı Kurma", 11-20 arasındaki maddeler "Anlayış Gösterme" boyutları ile ilgilidir. Anket sorularından 16, 19, 20 numaralı olanlar negatif, diğerleri pozitif olarak puanlanmıştır.

Anketler Haziran 1995'te araştırmacı tarafından ilköğretim okullarındaki birinci ve ikinci kademedeki öğretmenlere ulaşılarak uygulanmıştır. Anket uygulamasından önce okul müdürleri ile görüşülmüş ve anketle ilgili bilgi verilmiştir. Uygulamadan önce öğretmenler de anket konusu ve uygulaması hakkında bilgilendirilmişlerdir. Anketin uygulanması sırasında öğretmenlerin seminer çalışmaları olması nedeniyle öğretmenlere ulaşma oranı yüksek olmuştur. Ancak, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin anket uygulamasına karşı ilgisizliği de uygulama sırasında karşılaşılan sorunlardandır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

İlköğretim okulları birinci ve ikinci kademe öğretmenlerine uygulanan anketlerin % 84'ü değerlendirilmeye alınmıştır. Anket

sonuçlarından elde edilen tablo ve hesaplamalar hazır bilgisayar programları yardımıyla yapılmıştır.

Araştırmada, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımları frekans ve % tablolarında gösterilmiştir. Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasındaki fark "t" testiyle sınanmış, manidarlık düzeyi 0.10 olarak alınmıştır. Birinci ve ikinci kademe öğretmen görüşleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan t testinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Akhun, 1988).

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

Anket maddeleri beşli derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmış "hiçbir zaman" seçeneği 1, "seyrek olarak" seçeneği için 2, "ara sıra" seçeneği için 3, "çoğu zaman" seçeneği için 4, "her zaman" seçeneği için 5 puan verilmiştir. Bu araştırmada kullanılacak beşli derecelendirme ölçeğindeki aralık için $(5-1 = 4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5 = 0.80)$ seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

1.00 - 1.79.... hiçbir zaman

1.80 - 2.59.... seyrek olarak

2.60 - 3.39.... ara sıra

3.40 - 4.19.... çoğu zaman

4.20 - 5.00.... her zaman

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, liderlik boyutlarından "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutları ile ilgili maddelere ilişkin bulgular ayrı başlıklar halinde gruplandırılarak, sıralanmış ve yorumlanmıştır.

"Yapıyı Kurma" Boyutundaki Davranışların Gösterilme Sıklığı

"Yapıyı Kurma" boyutunun gösterilme düzeyi ile ilgili birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerini yansıtan veriler Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmiştir.

Öğretmenlere Görevlerine İlişkin Olarak, Kendilerinden Neler Beklendiğini Açıkça Bildirme (Madde 1)

Birinci kademe öğretmenlerinin %49.10'u, ikinci kademe öğretmenlerinin de %41.44'ü okul müdürlerinin, "göreve ilişkin olarak kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirme" davranışının "her zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir. Birinci kademe öğretmenlerinin %4.19'u, ikinci kademe öğretmenlerinin %3.06'sı bu davranışın "hiç bir zaman" gösterilmediğini belirtmişlerdir (Tablo 3).

Tablo 3

**Liderlik Boyutlarından "Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme
Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Seçenekler	I. Kademe (N:169)					II. Kademe (N:114)				
	Hiç	Seyrek	Arasıra	Çoğu z.	Her z.	Hiç	Seyrek	Arasıra	Çoğu z.	Her z.
Madde No	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	f 7	20	22	36	82	f 4	14	22	25	46
	% 4,19	11,98	13,17	21,56	49,10	% 3,6	12,61	19,82	22,52	41,44
2	f 12	13	33	37	72	f 4	15	20	34	39
	% 7,19	7,78	19,76	22,16	43,11	% 3,57	13,39	17,86	30,36	34,82
3	f 19	20	30	44	54	f 7	16	18	26	46
	% 11,38	11,98	17,96	26,35	32,34	% 6,19	14,16	15,93	23,01	40,71
4	f 15	17	33	47	55	f 5	12	18	32	45
	% 8,98	10,18	19,76	28,14	32,93	% 4,46	10,71	16,07	23,57	40,18
5	f 29	41	22	30	46	f 13	19	15	33	32
	% 17,26	24,40	13,10	17,86	27,38	% 11,61	16,96	13,39	29,46	28,57
6	f 8	17	36	53	54	f 17	18	14	35	29
	% 4,76	10,12	21,43	31,55	32,14	% 15,04	15,93	12,39	30,97	25,66
7	f 13	11	28	39	76	f 6	10	20	30	46
	% 7,78	6,59	16,77	23,35	45,51	% 5,36	8,93	17,86	26,79	41,07
8	f 11	13	15	49	80	f 2	19	11	33	48
	% 6,55	7,74	8,93	29,17	47,62	% 1,77	16,81	9,73	29,20	42,48
9	f 10	11	29	44	75	f 5	12	19	32	45
	% 5,92	6,51	17,16	26,04	44,38	% 4,42	10,62	16,81	28,32	39,82
10	f 7	5	26	35	95	f 4	5	12	48	44
	% 4,17	2,98	15,48	20,83	56,55	% 3,54	4,42	10,62	42,48	38,94

Tablo 4

**Liderlik Boyutlarından "Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme Sıklığı
Konusunda Öğretmen Görüşleri**

Madde No	Birinci Kademe			İkinci Kademe			t Değeri
	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS	
1	167	3.994	1.220	111	3.856	1.197	0.932
2	167	3.862	1.256	112	3.795	1.164	0.454
3	167	3.563	1.351	113	3.779	1.287	1.337
4	167	3.659	1.279	112	3.893	1.181	1.546
5	168	2.863	1.484	112	2.536	1.368	1.865 *
6	168	3.762	1.149	113	3.363	1.408	2.604 *
7	167	3.922	1.261	112	3.893	1.196	0.194
8	168	4.036	1.213	113	3.938	1.167	0.672
9	169	3.964	1.190	113	3.885	1.178	0.552
10	168	4.226	1.082	113	4.088	0.996	1.080

* p < 0.10

Öğretmenlerin işaretledikleri seçeneklere göre hesaplanan aritmetik ortalamalarına göre (Tablo 4), birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin bu davranışı "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.994), ikinci kademe öğretmenleri de "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.856) gösterildiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, iki öğretmen grubu arasında bu davranışla ilgili anlamlı görüş farkı bulunamamıştır.

Her iki kademe öğretmenleri, görevlerine ilişkin olarak kendilerinden neler beklendiğinin müdürleri tarafından kendilerine her zaman bildirildiği görüşündedirler. Bu bulgu, okul müdürü ile her iki grup öğretmenin karşılıklı beklentilerinin bilindiği ve bunun sonucu olarak davranışların buna göre ayarlandığını gösterir. Böylece örgüt içersinde rollerin birbirine karışması olasılığının enaza indirildiği kanısını uyandırır.

Okuldaki İşlerin Görülmesinde Belirli Yolların İzlenmesini Teşvik Etme (Madde 2)

Birinci kademe öğretmenlerinin %43.11'i okul müdürlerinin liderlik davranışı olarak "okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesini teşvik etme" davranışını "her zaman" gösterdiği görüşündedirler. İkinci kademe öğretmenlerinin ise %34.82'si bu davranışın "her zaman", %30.36'sı da "çoğu zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin işaretledikleri anket seçeneklerine göre hesaplanan aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, "okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesini teşvik etme" davranışını "çoğu zaman" \bar{X} :3.862, ikinci kademe öğretmenlerinin de "çoğu zaman" \bar{X} : 3.795 gösterdiğini belirttikleri saptanmıştır. Her iki öğretmen gurubunun görüşleri arasında anlamlı fark görülmemiştir.

Her iki kademe öğretmenleri, müdürlerinin, okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesinde kendilerine yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okul müdürleri örgüt içinde yapılacak işleri planlayıp, izlenecek yolları göstererek örgütün amacına ulaşmasında öğretmenleri etkin rol oynamaya güdülemiştir denilebilir. Bu bulgu aynı zamanda ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik boyutu olarak yapı boyutuna önem verdiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

Yeni Düşüncelerini Öğretmenlerle Birlikte Deneme (Madde 3)

Birinci kademe öğretmenlerinin %32.34'ü, ikinci kademe öğretmenlerinin %40.71'i okul müdürlerinin, "yeni düşüncelerini öğretmenlerle birlikte deneme" davranışını "her zaman" gösterdiği görüşünü anketlerde belirtmişlerdir.

Her iki kademe öğretmenlerin değerlendirmelerine göre Tablo 4'teki aritmetik ortalamalarına bakıldığında birinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, "yeni düşüncelerini öğretmenlerle birlikte deneme" davranışını \bar{X} : 3.563, ikinci kademe öğretmenlerinin \bar{X} : 3.779 oranında

"çoğu zaman" gösterdiği görüşünü belirtmişlerdir. Her iki grup öğretmenin değerlendirmelerine bakıldığında, bu davranış ile ilgili anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul müdürlerinin "her zaman" yeni düşüncelerini öğretmenleri ile birlikte denemesi, öğretmenlerle iletişimi gerçekleştirdiği ve örgütün etkililiği için gerekli olan çalışanların yönetime katılma davranışının gerçekleştirildiğinin göstergesi sayılabilir.

Öğretmenlere Olan Tavır ve Tutumlarını Açıkça Ortaya Koyma (Madde 4)

Okul müdürlerinin, "öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyma" davranışı ile ilgili olarak birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin anketteki değerlendirmelerinin (Tablo 3) sonuçlarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin %32.93'ü, ikinci kademe öğretmenlerinin %40.18'i bu davranışın okul müdürlerince "her zaman" gösterildiği görüşünü belirtmişlerdir.

Her iki kademe öğretmenin okul müdürlerinin, "öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyma " davranışı ile ilgili işaretlemelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında (Tablo 4), birinci kademe öğretmenlerinin \bar{X} : 3.659 oranında, ikinci kademe öğretmenlerinin \bar{X} : 3.893 oranında "çoğu zaman" bu davranışın gösterildiğini belirttikleri görülmüştür. İki grubun görüşlerinin değerlendirmesine bakıldığında, görüşler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri tarafından, müdürlerin "öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyma" davranışının "her zaman" gösterildiğinin belirtilmesi, müdürlerin davranışının açık ve anlaşılır olduğunu, bu nedenle öğretmenlerin nasıl davranması gerektiğinin de açıkça ortaya çıktığının ve böylece beklentilerin uyduğunun göstergesi sayılabilir. Rahat ve sonucundan emin davranışlarda bulunmanın okuldaki yapının etkili oluşmasına yardımcı olduğu söylenebilir.

Ne Yapacağına ve Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir (Madde 5)

Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin, "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışı ile ilgili olarak işaretledikleri seçeneklerin sonuçlarına göre (Tablo 3), %27.38 "her zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir. Ancak yine birinci kademe öğretmenleri, bu davranışı okul müdürlerinin, %17.26 oranında "hiçbir zaman" göstermediğini, %24.40 oranında da "seyrek olarak" gösterdiğini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin, %28.57 oranında "her zaman", %29.46 oranında "çoğu zaman" bu davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Her iki kademe öğretmenlerin, okul müdürlerrinin, "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışı ile ilgili işaretlemelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında (Tablo 4), birinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin bu davranışı, \bar{X} : 2.863 oranında "ara sıra" olarak gösterdiğini, ikinci kademe öğretmenleri ise \bar{X} : 2.536 oranında "seyrek olarak" gösterdiğini belirtmişlerdir. Her iki grubun bulgularına bakıldığında, görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Bu davranışın, okul müdürleri tarafından gösterilmesinde, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin farklı çıkması, ikinci kademe öğretmenlerinin birinci kademe öğretmenlerine göre müdürlere daha fazla güvendiğinin göstergesi olabilir. İlköğretim okulu müdürlerinin genellikle ikinci kademe öğretmenleri arasından seçilmesi birinci kademe öğretmenlerinin müdürlerle ilişkilerinin mesafeli olmasına neden oluyor denilebilir. Ayrıca bu bulgulara göre, okul müdürlerinin okul ile ilgili işlerde öğretmenlerden yararlanmadığı, kendilerini daha yeterli buldukları söylenebilir.

Bu sonuç Üstündağ'ın (1975), yaptığı Ticaret Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışı ile ilgili araştırmasının sonuçlarından olan "müdürlerin kendilerini ideal yöneticiler olarak görmüşlerdir" maddesi ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Özelliklerine Uygun Olarak Öğretmenlere Belirli Görevleri Dağıtma (Madde 6)

Birinci kademe öğretmenlerinin %32.14'ü okul müdürlerinin, "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtma" davranışını "her zaman" gösterdiklerini belirtirken, ikinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin bu davranışı %30.97 oranında "çoğu zaman" gösterdikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin işaretledikleri seçeneklerin değerlendirmesiyle ortaya çıkan aritmetik ortalamalara (Tablo 4) bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerine göre, okul müdürlerinin bu

liderlik davranışını \bar{X} : 3.762 oranında "çoğu zaman", ikinci kademe öğretmenlerine göre \bar{X} : 3.363 oranında "ara sıra" gösterdikleri belirtilmiştir. İki grup arasında, okul müdürlerinin, "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtma" davranışının gösterilmesi hakkındaki görüşleri arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

Her iki kademe öğretmenlerinin belirlemelerine göre, öğretmenlerin özelliklerinin müdürler tarafından tanınması, gerekli yerlerde uygun kişilerin kullanıldığını böylece örgütün amacının etkili şekilde gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Bu aynı zamanda çalışanların iş doyumunun gerçekleştiğinin göstergesi sayılabilir.

Ancak okul müdürlerinin bu liderlik davranışı için ikinci kademe öğretmenlerinin aritmetik ortalamalarının "ara sıra" seçeneğinde, birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin "çoğu zaman" seçeneğinde toplanmasından kaynaklanan farkın, nedeni olarak ikinci kademe öğretmenlerinin okul müdürlerini yeterli görmemeleri ve müdürleri kendilerine denk meslektaş olarak görmeleri belirtilebilir.

Okuldaki Yerinin ve Rolünün Öğretmenlerce Anlaşılmasını Sağlama (Madde 7)

Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, liderlik davranışı olarak, "okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlama" davranışı ile ilgili olarak işaretledikleri seçeneklere göre, birinci kademe öğretmenleri müdürlerinin bu davranışı %45.51 oranında "her zaman", ikinci kademe öğretmenleri de %41.07 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Madde 7'de belirtilen liderlik davranışı ile ilgili, iki grubun işaretledikleri anket seçeneklerine göre saptanan aritmetik ortalamalara bakıldığında, birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin \bar{X} :3.922 oranında "çoğu zaman", ikinci kademe öğretmenleri de okul müdürlerinin \bar{X} : 3.893 oranında "çoğu zaman" bu davranışta bulduklarını belirtmişlerdir. Her iki grubun görüşleri incelendiğinde aralarında anlamlı fark görülmemiştir.

Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin işaretlemelerinden ulaşılan sonuçlara göre okul müdürlerinin, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün yöneticisinin kendi olduğu ve yapının oluşturulması için buna önem verdiği görüşü belirtilebilir. Böylece ilköğretim okulları müdürlerinin iki farklı okul örgütünün bütünleşmesi sürecinde etkin rol oynadığı söylenebilir.

Okulda Yapılacak Çalışmaları Programlama (Madde 8)

Birinci kademe öğretmenleri %47.62 oranında, ikinci kademe öğretmenleri %42.48 oranında okul müdürlerinin liderlik davranışı olarak "okulda yapılacak çalışmaları programlar" davranışını "her zaman" gösterdikleri görüşlerini anketlerde belirtmişlerdir.

Her iki grubun ankette yaptıkları işaretlemelerin istatistiki hesaplamaları sonucu ortaya çıkan aritmetik ortalamalarına bakıldığında birinci kademe öğretmenleri \bar{X} : 4.036, ikinci kademe öğretmenleri \bar{X} :3.938 oranında okul müdürlerinin "çoğu zaman" bu davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu davranışla ilgili olarak grupların görüşleri arasında

anlamli fark görülmemiştir. Gruplar tarafından okul müdürlerinin, okulda yapılacak çalışmaları programladıklarının belirtilmesi, okul müdürlerinin yasal metinlerin doğrultusunda yapının oluşturulmasına önem verdiklerinin belirtisi olarak görülebilir. Okul müdürleri, okulun amaçlarının etkili şekilde gerçekleşebilmesi için maddi ve manevi kaynakları bütünleştirmişler denilebilir.

Bu maddenin bulgularının, Bursalıoğlu'nun (1975), eğitim yöneticisinin yeterlikleri üzerine yaptığı araştırmasının "okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde, madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme" bulgusu ile benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Okuldaki İşlerin Belirli Standartlara Uygun Olarak Yapılmasını Sağlama (Madde 9)

Anket kapsamına alınan öğretmenlerin "okuldaki işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını sağlama" davranışı ile ilgili olarak işaretledikleri seçeneklerin değerlendirilmesi sonucu, birinci kademe öğretmenleri %44.38, ikinci kademe öğretmenleri %39.82 oranında okul müdürlerinin bu davranışı "her zaman" gösterdiğini belirtmişlerdir.

Her iki grubun anketlerde dokuzuncu madde ile ilgili yaptıkları işaretlemelerin istatistik hesaplamaları sonucunda ortaya çıkan aritmetik ortalamalarına göre, birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin \bar{X} : 3.964 oranında, ikinci kademe öğretmenleri \bar{X} : 3.885 oranında "çoğu zaman" bu davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Her iki grubun görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Grupların belirlemelerine göre, okul müdürlerinin okuldaki işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını sağladıkları, buna göre de okulda yapılacak işlerin yasa, yönetmelik ve kurallara uygun olmasını sağladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin Belirlenmiş Kural ve Yönetmeliklere Uymalarını İsteme (Madde 10)

Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin, liderlik davranışlarından "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını isteme" davranışı ile ilgili olarak %56.55 oranında "her zaman" gösterdikleri, ikinci kademe öğretmenleri %42.48 oranında "çoğu zaman" gösterdikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Grupların görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin \bar{X} : 4.226 'sı okul müdürlerinin bu liderlik davranışını "her zaman" gösterdiğini belirtirken, ikinci kademe öğretmenleri \bar{X} : 4.088 oranında "çoğu zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir. Her iki öğretmen grubunun görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Öğretmenlere uygulanan anketlerden elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri, öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını isteyerek, örgütte amaçların gerçekleşebilmesi için belli bir çalışma disiplininin oluşturulduğu ve oluşturulan bu ortam içinde öğretmenlerin işlevlerini gerçekleştirirken kural ve yönetmeliklere uydıkları söylenebilir. Bu da okul müdürlerinin okullarında formal yapıya önem verdiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

"Yapıyı kurma" boyutunun gösterilme sıklığı ile ilgili görüşlerin bütününe bakıldığında;

1- Birinci kademe öğretmenleri, "yapıyı kurma" boyutundaki davranışlarla ilgili işaretledikleri seçeneklerin değerlendirilmesi sonucu (Tablo 3), okul müdürleri en yüksek oranda(%56.55) "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışını "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Daha sonra, %49.10 oranında okul müdürlerinin, "öğretmenlere görevlere ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir" ve %47.62 oranında "okulda yapılacak çalışmaları programlar" davranışını "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenlerinin belirtmiş olduğu görüşlerin bulgularına göre, okul müdürlerinin en yüksek oranda %42.48 "okulda yapılacak çalışmaları programlar " ve "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister"davranışlarını "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Daha sonra okul müdürlerinin %41.44 oranında "öğretmenlere görevlerine ilişkin olarak, kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir" davranışını "her zaman" gösterdiklerini, %41.07 oranında "okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlar" davranışını "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

2- Her iki grubun verileri değerlendirildiğinde, birinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranışı olarak en yüksek oranda "çoğu zaman" gösterdiklerini belirttikleri davranış %31.55 oranında "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışı

olmuştur. Birinci kademe öğretmenleri %29.17 oranında da okul müdürlerinin "okulda yapılacak çalışmaları programlar" davranışını "çoğu zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin en yüksek oranda %42.48 "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışını "çoğu zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin %30.97 oranında da "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

3- Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "ara sıra" sıklığında en yüksek oranda (%21.43) "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" liderlik davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "seyrek olarak" sıklığında en yüksek oranda (%24.40) "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yine birinci kademe öğretmenlerinin belirttiği görüşlere göre okul müdürleri "hiçbir zaman" sıklığında en yüksek oranda (%17.26) "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin liderlik davranışı olarak "ara sıra" sıklık derecesinde en yüksek oranda (%19.82) "öğretmenlere görevlerine ilişkin olarak kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin liderlik davranışı olarak "seyrek olarak"

sıklığında en yüksek oranda (%16.96) "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir. En yüksek oranda "hiçbir zaman" sıklığında ise %15.04 oranında "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışında belirlenmiştir.

4- Birinci kademe öğretmenleri tarafından okul müdürlerinin en düşük oranda "hiçbir zaman" sıklığında belirtilen liderlik davranışı olarak %4.17 oranında "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışını belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin en düşük oranda "hiçbir zaman" sıklığında %1.77 "okulda yapılacak çalışmaları programlar" davranışını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

"Yapıyı Kurma" davranışının gösterilme sıklığı konusunda birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin aritmetik ortalamalarına göre;

1- Birinci kademe öğretmenlerinin liderlik boyutlarından "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili anketlerde yaptıkları işaretlemelerin aritmetik ortalamaları alındığında (Tablo 4), birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarından "her zaman" seçenek aralığına "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışı rastlamaktadır. "Ara sıra" seçenek aralığına "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışı rastlamaktadır. "Yapıyı kurma" boyutuna ait diğer sekiz liderlik davranışı "çoğu zaman" seçenek aralığına rastlamaktadır.

2- İkinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili hiçbir davranışın "her zaman" seçenek aralığına rastlamadığı görülmüştür. İkinci kademe öğretmenlerinin belirlemelerine göre, okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarından "seyrek olarak" seçenek aralığında "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışı yoğunlaşmıştır, "öğretmenlerin özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışı "ara sıra" seçenek aralığında yoğunlaşmıştır. "Yapıyı kurma" boyutu ile ilgili diğer sekiz liderlik davranışı "çoğu zaman" seçenek aralığında yoğunlaşmıştır.

3- Okul müdürlerinin, liderlik boyutlarından "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili olarak birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin verilerinin istatistikî sonuçlarına göre, iki grup arasında "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir (Madde 5)" ve "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır (Madde 6)" davranışlarında, görüşler arasında t testi sonucu anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 4).

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili liderlik davranışlarının her iki öğretmen grubunun görüşlerine göre %80 oranında gösterildiğinin belirtilmesi, ilköğretim uygulamasının tam olarak bütünleşme sürecinde okul müdürlerinin başarılı liderlik davranışlarını uygulamaya geçirdiklerinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yine bu sonuçlara göre, ilköğretim okulu müdürleri okullarında "yapıyı kurma" boyutuna fazla önem veriyorlar yorumu yapılabilir.

"Yapıyı kurma" boyutu ile ilgili olarak, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında okul müdürlerinin, ilköğretim okullarının bütünleşme sürecinde bu boyutu tam olarak oluşturamadıkları söylenebilir. Çünkü birinci kademe öğretmenlerinin anket sonuçlarına göre, okul müdürleri, liderlik davranışlarından "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" davranışının "ara sıra", ikinci kademe öğretmenleri aynı davranışın "seyrek olarak" gösterildiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Yine ikinci kademe öğretmenleri "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışının "ara sıra" gösterildiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenlerinin, "ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" ve "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışlarında birinci kademe öğretmenlerine göre düşük davranış sıklığı belirlemeleri, ikinci kademe öğretmenlerinin ilköğretim okulu olarak bütünleşme uygulamasında müdürleri yetersiz gördükleri ve kendilerinin statü kaybına uğradıkları düşüncesinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde "ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir" ve "öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır" davranışları dışında farklı görüş bulunamamıştır.

"Anlayış Gösterme" Boyutundaki Davranışların Gösterilme Sıklığı

"Anlayış Gösterme" boyutunun gösterilme sıklığı ile ilgili birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerini yansıtan veriler Tablo 5 ve Tablo 6 'da verilmiştir.

Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Arkadaşça Olma ve Kendisine Kolayca Yaklaşılabilme (Madde 11)

Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşça olma ve kendisine kolayca yaklaşabilme" davranışını %47.62 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtirken, ikinci kademe öğretmenleri de, aynı davranışın okul müdürleri tarafından %47.37 oranında "her zaman" gösterildiğini belirterek aynı görüşte olduklarını bildirmişlerdir. Birinci kademe öğretmenlerinin %14.29 'u da okul müdürlerinin, kendilerine arkadaşça bir davranış göstermediğini ve kendisine kolayca yaklaşılmadığını belirtmişlerdir.

Her iki grup öğretmenin görüşlerinden istatistik yöntemlerle hesaplanan aritmetik ortalamalara göre (Tablo 6), birinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin, "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşça olma ve kendisine kolayca yaklaşabilme" davranışının \bar{X} : 3.768 oranında "çoğu zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürleri, bu davranışı \bar{X} : 4.044 oranında "çoğu zaman" göstermektedirler. İki öğretmen grubunun görüşleri arasında t testine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur.

Öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara göre, okul müdürleri okullarında insan ilişkilerine önem vererek örgüt etkililiğini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Ancak birinci kademe öğretmenlerinin %14.29 'u okul müdürlerinin madde 11 'deki liderlik davranışını "hiçbir zaman" göstermediklerini belirtmeleri iki öğretmen grubu arasında farklılı yaratmaktadır. Bu farklılığın nedeni olarak, ilköğretim okullarında genellikle ikinci kademedeki müdür seçilmesinin birinci kademe öğretmenlerinde yarattığı olumsuz düşünce gösterilebilir.

Kendi Okulunda Görevli Olmaktan Memnunluk Duymaları İçin Küçük Şeylerle de Olsa Öğretmenlerin Gönlnü Almaya Çalışma (Madde 12)

Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "kendi okulunda görevli olmaktan memnunluk duymaları için küçük şeylerle de olsa öğretmenlerin gönlnü almaya çalışma" davranışını %37.87 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Birinci kademe öğretmenlerinin %14.20'si ise okul müdürlerinin bu madde ile ilgili liderlik davranışını "hiçbir zaman" göstermediklerini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin bu davranışı %42.98 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.627 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. İkinci kademe öğretmenlerinin görüşleri ise \bar{X} : 3.947 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. İki öğretmen grubunun görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 5

**Liderlik Boyutlarından "Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme
Sıklığına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

		I. Kademe (N:169)					II. Kademe (N:114)				
Seçenekler		Hiç	Seyrek	Arasıra	Çoğu z.	Her z.	Hiç	Seyrek	Arasıra	Çoğu z.	Her z.
Madde No		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	f	24	8	31	25	80	5	8	18	29	54
	%	14,29	4,76	18,45	14,88	47,62	4,39	7,02	15,79	25,44	47,37
12	f	24	16	23	42	64	4	14	15	32	49
	%	14,20	9,47	13,61	24,85	37,87	3,51	12,28	13,16	28,07	42,98
13	f	20	27	33	44	43	5	15	26	35	33
	%	11,98	16,17	19,76	26,35	25,75	4,39	13,16	22,81	30,70	28,95
14	f	19	17	24	36	72	6	10	16	30	52
	%	11,31	10,12	14,29	21,43	42,86	5,26	8,77	14,04	26,32	45,61
15	f	13	14	35	43	64	6	16	14	39	38
	%	7,69	8,28	20,71	25,44	37,87	5,31	14,16	12,39	34,51	33,63
16	f	67	35	15	23	28	45	21	12	18	17
	%	39,88	20,83	8,93	12,69	16,67	39,82	18,58	10,62	15,93	15,04
17	f	34	24	29	42	38	8	12	26	34	33
	%	20,36	14,37	17,37	25,50	22,75	7,08	10,62	23,01	30,09	29,20
18	f	16	17	38	46	52	7	12	26	30	39
	%	9,47	10,06	22,49	27,22	30,77	6,14	10,53	22,81	26,32	34,21
19	f	67	27	22	30	23	42	26	15	17	13
	%	39,64	15,98	13,02	17,75	13,61	37,17	23,01	13,27	15,04	11,50
20	f	95	25	9	15	25	56	19	14	10	14
	%	56,21	14,79	5,33	8,88	14,79	49,12	16,67	12,28	8,77	12,28

Tablo 6

**Liderlik Boyutlarından "Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme
Sıklığı Konusunda Öğretmen Görüşleri**

Madde No	Birinci Kademe			İkinci Kademe			t Değeri
	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS	
11	168	3.768	1.448	114	4.044	1.147	1.781*
12	169	3.627	1.430	114	3.947	1.174	1.982*
13	167	3.377	1.343	114	3.667	1.157	1.875*
14	168	3.744	1.393	114	3.982	1.197	1.491
15	169	3.775	1.252	113	3.770	1.210	0.035
16	168	3.536	1.528	113	3.522	1.512	0.073
17	167	3.156	1.452	113	3.637	1.211	2.907*
18	169	3.598	1.279	114	3.719	1.216	0.801
19	169	3.503	1.493	113	3.593	1.412	0.507
20	169	3.888	1.517	114	3.807	1.444	0.447

* p < 0.10

On ikinci madde ile ilgili bulgulara bakıldığında, okul müdürlerinin örgütlerinde sadece verime değil, çalışanlara da önem verdiği söylenebilir. Okul müdürlerinin, öğretmenleri, örgütün bir üyesi olarak değer verdikleri, böylece ilköğretim okullarının bütünleşmesinde öğretmenlerin önemini kavradığı görüşü belirtilebilir. Ancak birinci kademe öğretmenlerinin %14.20 'si okul müdürlerinin bu davranışı için "hiçbir zaman" seçeneğini işaretleyerek müdürlerin bu davranışı göstermediği görüşlerini belirtmişlerdir. Bu sonuç okul müdürlerinin birinci kademe öğretmenlerine daha yakın olması gerekliliğini vurgulamaktadır denilebilir.

Öğretmenlerin Önerilerini Uygulamaya Koyma (Madde 13)

Her iki kademe öğretmenlerin okul müdürlerinin "öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyma" davranışını gösterme sıklığı ile ilgili verilere bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin %26.35'i bu davranışın müdürlerince "çoğu zaman" gösterildiğini, %25.75'i de bu davranışın okul müdürlerince "her zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri bu liderlik davranışının okul müdürlerince %30.70 oranında "çoğu zaman" ve %28.95 oranında "her zaman" gösterildiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin anketlerde belirttikleri görüşlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin \bar{X} : 3.377 oranında "arasıra" seçenek aralığında, ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin \bar{X} : 3.667 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplandığı görülmüştür. İki öğretmen grubunun okul müdürlerinin "öğretmenlerin görüşlerini uygulamaya koyma" davranışları ile ilgili görüşlerinde anlamlı fark bulunmuştur.

Öğretmenlerin bildirdikleri görüşlerin sonuçlarına göre, okul müdürleri öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyarak onlara değer verdiğini, böylece öğretmenlerin bütünleşmeyi sahiplenmesini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin okullarında yönetime katılma ilkesini uyguladıkları söylenebilir. Ancak birinci kademe öğretmenlerinin %11.98 'i okul müdürlerinin bu davranışı "hiçbir zaman" göstermediğini belirtmeleri, müdürlerin birinci kademe öğretmenlerine uzak kaldığının göstergesi sayılabilir.

Bu maddenin bulguları, Bursalıoğlu'nun (1975), eğitim yöneticisinin yeterlikleri üzerine yaptığı araştırmasında ortaya çıkan "okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasında örnek olma" bulgusu ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlere Kendine Denk Meslektaşları Olarak Muamele Etme (Madde 14)

Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin, "öğretmenlere kendine denk meslektaşları olarak muamele etme" davranışını %42.86 oranında "her zaman" gösterdiklerini, ikinci kademe öğretmenleri bu davranışın %45.61 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İki öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre, birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "öğretmenlere kendine denk meslektaşları olarak muamele etme" davranışını \bar{X} : 3.744 oranında "çoğu zaman", ikinci kademe öğretmenleri \bar{X} : 3.982 oranında "çoğu zaman" gösterildiği görüşünü belirtmişlerdir. Grupların bu madde ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark görülmemiştir.

Türkiye'de eğitim alanında yöneticilikte temel olan "öğretmenlik" tir. Müdür aslında öğretmendir ve yönetiminde bulundurduğu öğretmenlerle aynı meslektendir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri, öğretmenlere kendine denk meslektaşları gibi davranarak, onları kazanıp çalışma ortamında statü farkından doğabilecek olumsuz havayı kaldırmak istemektedir denilebilir. Böylece, okul müdürleri, ilköğretim okullarının yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirme yolunda öğretmenlerden yararlanmakta olduğu söylenebilir.

Değişiklikleri Öğretmenlere Önceden Bildirme (Madde 15)

Öğretmen gruplarının ankette işaretledikleri seçeneklerin istatistiki sonuçlarına göre, birinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin "değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirme davranışını %37.87 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin bu madde ile ilgili davranışı en yüksek oranda %34.51 "çoğu zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirme davranışını gösterme ile ilgili her iki grup öğretmenin işaretlemelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenleri görüşleri \bar{X} : 3.775 oranında, ikinci kademe öğretmenleri görüşleri \bar{X} : 3.770 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. Her iki grup öğretmenin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Bireyin değişmeye istekli ve yetenekli olduğu durumlarda kullanılabilir bir yöntem bilgilendirmedir. Böyle bir durumda, bireyin

değişmesine engel, konuya ilişkin bilgisizliktir. Bireye, konu ile ilgili gerekli bilgi sağlanarak gözlenen bir sapma önlenabilir (Aydın, 1991, s.260). Okul müdürleri, değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirerek, değişikliklere önceden hazırlıklı olmalarını böylece değişmeye istekli hale gelmelerini sağlamaktadır denilebilir. Bu durum öğretmenlerin ilköğretim okulları ile başanan yeniliklere de uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır denilebilir.

Göreve İlişkin Konulardaki Görüşlerini Öğretmenlere Açıklama Gereği Duymadan Okulu Yönetme (Madde 16)

Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin, negatif olarak değerlendirilecek bu liderlik davranışı için belirttikleri görüş oranı birbirine çok yakın biçimde belirlenmiştir. Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerince bu davranışın %39.88 oranında "hiçbir zaman", ikinci kademe öğretmenleri %39.82 oranında "hiçbir zaman" gösterilmediğini belirtmişlerdir.

Bu liderlik davranışı ile ilgili Tablo 6'daki aritmetik ortalamalara bakıldığında, her iki grubun aritmetik ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu saptanmıştır. Birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.536 oranında, ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.522 oranında "çoğu zaman" seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bu bulgulara göre her iki grubun görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Hemen hemen tüm yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını

gerektirir (Kaya, 1979, s.175). İletişim kanallarında bilginin iki yönlü, doğru, güvenilir, anlaşılır ve hızlı olarak akması, iyi bir iletişim sisteminin genel nitelikleridir (Kaya, 1979, s.175). Anket sonuçlarının değerlendirilmesiyle ortaya çıkan bulgulara göre, okul müdürleri, okullarında iletişim sistemini işlettiği ve bu sistemi bütünleşme için kullandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Bireysel Çıkarlarını Gözetme (Madde 17)

Birinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, "öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetme" davranışını gösterme ile ilgili değerlendirmeleri sonucu en yüksek oranda %25.50 "çoğu zaman" gösterildiği belirlenmiştir. Ayrıca, birinci kademe öğretmenlerinin %22.75'i "her zaman" gösterildiği görüşünü belirtirken, %20.36 oranında ise "hiçbir zaman" gösterilmediği görüşü belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetme" davranışını %30.09 "çoğu zaman", %29.20 oranında "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Grupların görüşlerine göre belirlenen aritmetik ortalamalarına göre, birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.156 oranında "arasıra", ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.637 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. Grupların görüşlerine bakıldığında, görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Bulgulara göre, okul müdürleri, öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözeterek, öğretmenlere değer verdiklerini, benimsediklerini göstererek

örgüte bağılılıklarını sağladıkları söylenebilir. Örgüte bağılılığın sağlanması ile iki okulun bütünleşme süreci hızlandırılmaktadır denilebilir. Ancak birinci kademe öğretmenlerinin %20.36'lık oranı bu davranışın okul müdürleri tarafından gösterilmediğini belirtmeleri, okul müdürlerinin genellikle ikinci kademedeki seçilmesi sonucu, birinci kademe öğretmenlerinin müdürleri kendilerine uzak görmelerinden kaynaklanan bir düşünce olarak değerlendirilebilir.

Okuldaki İşlerin Yürütülmesinde Değişiklikler Yapmaya İstekli Olma (Madde 18)

Her iki öğretmen grubu, okul müdürlerinin liderlik davranışlarından "okuldaki işlerin yürütülmesinde değişiklikler yapmaya istekli olma" davranışını gerçekleştirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Birinci kademe öğretmenlerinin bu davranış ile ilgili belirttikleri en yüksek oran %30.77 "her zaman", ikinci kademe öğretmenlerinin belirttiği en yüksek oran %34.21 "her zaman" olmuştur.

Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.598 oranında "çoğu zaman", ikinci kademe öğretmenlerinin \bar{X} : 3.719 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplandığı görülmüştür. Bu istatistiki sonuçlara göre, iki grubun görüşleri arasında anlamlı fark görülmemiştir.

Bu bulgulara göre, ilköğretim okul müdürleri, ilköğretim ve orta okulun ilköğretim okulu olarak yeniden yapılanma sürecinde yeni uygulamalara yer vererek, öğretmenleri kaynaştırma ve güdülemeye önem verdiği görüşü

belirtilebilir. Ayrıca okul müdürleri işlerin yürütülmesinde değişiklikler yaparak öğretmenlerin bütünleşmeyle gerçekleşen yeniliklere de uyum sağlama süreçlerini kolaylaştırmaktadır denilebilir.

Görevle İlgili Davranışların Nedenlerini Açıklamayı Reddetme (Madde 19)

Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin okul müdürlerinin, negatif olarak değerlendirilecek olan "görevle ilgili davranışların nedenlerini açıklamayı reddetme" davranışını gösterme sıklığı ile ilgili verilere bakıldığında, birinci kademe öğretmenleri bu davranışın okul müdürlerince %39.64 oranında "hiçbir zaman" gösterilmediğini belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri bu davranışın %37.17 oranında "hiçbir zaman" gösterilmediğini belirtmişlerdir.

Ankete katılan iki grup öğretmenin aritmetik ortalamasına bakıldığında, birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.503 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında, ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri \bar{X} : 3.593 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplandığı görülmüştür. İki grup öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Bulgulara göre, okul müdürleri, öğretmenlere görevle ilgili açıklamalar yaparak onları bilgilendirmekte ve onlara örgütün bir elamanı olarak değer vermektedir denilebilir. Okul müdürü bu davranışı ile öğretmenlerin örgütü sahiplenmesini, ilköğretim okullarının bütünleşme sürecine katılmalarını sağlamaktadır denilebilir.

Tüm Konularda Öğretmenlerin Görüşlerini Almadan Hareket Etme (Madde 20)

Negatif olarak değerlendirilecek olan okul müdürlerinin liderlik davranışlarından "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket etme" davranışının birinci kademe öğretmenlerine göre, müdürleri tarafından en yüksek gösterilme oranı %56.21 "hiçbir zaman" olmuştur. İkinci kademe öğretmenlerinin görüşleri yarıya yaklaşan bir oranda %49.12 "hiçbir zaman" yönünde olmuştur.

Grupların bu davranış ile ilgili olarak saptanan aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci kademe öğretmenleri görüşleri \bar{X} :3.888 oranında "çoğu zaman" , ikinci kademe öğretmenleri görüşleri \bar{X} : 3.807 oranında "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. İki öğretmen grubunun görüşlerine bakıldığında, aralarında anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticisi katılma ilkesini daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır, çünkü informal yanı ve grupları güçlü olan okulun işleminde, işbirliğinin önemli yeri vardır. İşbirliği ise, katılma sayesinde gerçekleşen bir eylemdir. Özellikle aşırı uzmanlaşmanın geçerli olduğu bir çağda, bu uzmanların fikir ve eylemleri ancak işbirliği yoluyla koordine edilebilir. Bu koordinasyon ise, emir verme veya gruplaşmadan çok, dayanışma yoluyla sağlanır (Thompson, s.178-193; Bursalıoğlu, 1987, s.246). Okul müdürlerinin, bu dayanışmayı okullarında sağlayarak, işbirliği ile ilköğretim okullarının bütünleşmesi sürecini etkili olarak sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

" Anlayış Gösterme" boyutunun gösterilme sıklığına ilişkin belirlenen verilere bütün olarak bakıldığında aşağıdaki bulgulara ulaşıldığı söylenebilir (Tablo 5).

1- Birinci kademe öğretmenlerinin anketlerde işaretledikleri seçeneklere göre, okul müdürlerinin, "anlayış gösterme" boyutundaki liderlik davranışlarından en yüksek oranda "her zaman" gösterdikleri davranış olarak (%47.62) "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşçadır ve kendisine kolayca yaklaşılabılır" davranışı belirlenmiştir. İkinci kademe öğretmenleri ise en yüksek oranda %47.37 "her zaman" gösterilen davranış olarak yine "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşçadır ve kendisine kolayca yaklaşılabılır" davranışını belirlemişlerdir. Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin okul içinde kendileriyle oluşturdukları ilişkilerin informal yanının güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Bu da öğretmenlerin bütünleşmesini kolaylaştırıcı bir etken olarak düşünülebilir.

2- Birinci kademe öğretmenlerinin "çoğu zaman" seçeneği ile ilgili işaretlemelerine bakıldığında en yüksek oranda %27.22 "okuldaki işlerin yürütülmesinde değişiklikler yapmaya isteklidir" davranışı için görüş belirttikleri görülmüştür. İkinci kademe öğretmenleri en yüksek oranda "çoğu zaman" seçeneğini %34.51 "değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirir" davranışında bildirmişlerdir.

3- Birinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "ara sıra" gösterdikleri davranışları için en yüksek oranı %22.49 "okuldaki işlerin yürütülmesinde değişiklikler yapmaya isteklidir" davranışında belirtmişlerdir. Birinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin "seyrek

olarak" gösterdikleri liderlik davranışı olarak en yüksek oranda %20.83 "göreve ilişkin konulardaki görüşlerini öğretmenlere açıklama gereği duymadan okulu yönetir" davranışında belirtmişlerdir.

İkinci kademe öğretmenleri, okul müdürlerinin "ara sıra" gösterdikleri liderlik davranışlarında en yüksek değeri %23.01 oranında "öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetir" davranışında belirtmişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri müdürlerin "seyrek olarak" gösterdikleri liderlik davranışlarında en yüksek oranı %23.01 "görevle ilgili davranışların nedenlerini açıklamayı reddeder" davranışında belirlemişlerdir. "Hiçbir zaman" göstermedikleri davranış olarak en yüksek oranda %49.12 "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder" davranışında belirtmişlerdir.

Liderlik boyutlarından "Anlayış Gösterme" boyutunun gösterilme sıklığı konusunda birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre;

1- Birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin en yüksek oranda "çoğu zaman" seçenek aralığında toplandığı davranış (Tablo 6), "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder" davranışında olmuştur. Birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre, okul müdürlerinin, "öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyar" ve "öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetir" davranışlarını "ara sıra" seçenek aralığında gösterdiklerini ortaya koyduğu saptanmıştır. "Anlayış gösterme" boyutundaki diğer yedi liderlik davranışı öğretmenlerce "çoğu zaman" seçenek aralığında belirtilmiştir.

2- İkinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışı belirlemelerine göre "anlayış gösterme" boyutu ile ilgili bütün liderlik davranışları "çoğu zaman" seçenek aralığında toplanmıştır. Bu davranışlar içinde en yüksek oranı ise "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşçadır ve kendisine kolayca yaklaşılabılır" davranışı toplamıştır.

3- Her iki öğretmen grubunun görüşlerinin Tablo 6'da belirtilen aritmetik ortalamalarına bakıldığında , birinci kademe ile ikinci kademe öğretmenleri görüşleri arasında "öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşçadır ve kendisine kolayca yaklaşılabılır", "kendi okulunda görevli olmaktan memnurluk duymaları için küçük şeylerle de olsa öğretmenlerin gönlünü almaya çalışır", "öğretmenlerin uygulamalarını uygulamaya koyar" ve "öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözetir" davranışlarında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Birinci kademe öğretmenleri, anlamlı görüş farklılığına neden olan liderlik davranışlarının dört tanesinde ikinci kademe öğretmenlerine göre daha düşük sıklık dereceleri belirlemelerinin nedeni olarak, ilköğretim okulu müdürlerinin genelde ikinci kademe öğretmenlerinden seçilmelerinin birinci kademe öğretmenlerince benimsenememeleri gösterilebilir. Birinci kademe öğretmenleri, kendilerini ikinci kademe grubuna dahil edildikleri düşüncesi taşımaktadır denilebilir. Ancak aritmetik ortalamalar genel olarak değerlendirildiğinde ilköğretim okulu müdürleri, öğretmen görüşlerine göre, "anlayış gösterme" boyutunu okullarında gerçekleştirmektedirler denilebilir.

**Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin "Yapıyı Kurma" ve
"Anlayış Gösterme" Boyutlarının Gösterilme Sıklığına İlişkin
Belirlemeleri**

Bu alt bölümde, "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutlarındaki davranışların gösterilme sıklığına ilişkin birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine ait bulgu ve yorumlar yer almış, istatistiki bulgular Tablo 7' de gösterilmiştir.

**"Yapıyı Kurma" Boyutunun Gösterilme Sıklığı ile İlgili Yarguların
Tümüne Göre Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin Görüşleri**

"Yapıyı Kurma" boyutunun davranış olarak gösterilmesine ilişkin birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde; birinci kademe öğretmenlerinin, "Yapıyı Kurma" boyutundaki davranışların gösterilme sıklığının "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.754) olduğu görülmektedir. İkinci kademe öğretmenlerinin tümünün görüşlerine göre, "yapıyı kurma" boyutundaki davranışların gösterilme sıklığının "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.651) olduğu görülmüştür. Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin "yapıyı kurma" boyutundaki görüşleri arasındaki farkı belirlemek için yapılan t istatistiği 0.964 bulunmuştur. Bu istatistiğin, 0.10 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 7

**I. Kademe ile II. Kademe Öğretmenlerinin "Yapıyı Kurma" ve
"Anlayış Gösterme" Boyutlarının Gösterilme Sıklığına İlişkin
Belirlemeleri**

	Birinci Kademe Öğretmen Görüşleri	İkinci Kademe Öğretmen Görüşleri
Yapıyı Kurma Boyutu	$\bar{X} = 3.574$	$\bar{X} = 3.651$
Anlayış Gösterme Boyutu	$\bar{X} = 3.583$	$\bar{X} = 3.756$

$$t = 0.964$$

$$t = 1.382$$

"Anlayış Gösterme" Boyutunun Gösterilme Sıklığı ile İlgili Yargıların Tümüne Göre Birinci ve İkinci Kademe Öğretmenlerinin Görüşleri

"Anlayış Gösterme" boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde (Tablo 7), birinci kademe öğretmenleri "Anlayış Gösterme" boyutundaki davranışların gösterilme sıklığını "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.583) olarak belirtmiştir. İkinci kademe öğretmenleri bu boyuttaki davranışların gösterilme sıklığını "çoğu zaman" (\bar{X} : 3.756) olarak belirtmişlerdir. Birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin "anlayış gösterme" boyutundaki görüşleri arasındaki fark için t istatistiği 1.382 bulunmuştur. Bu istatistiğin 0.10 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Bu bulgulara göre, birinci kademe öğretmenleri ile ikinci kademe öğretmenleri, ilköğretim okulu müdürlerinin okullarında "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutlarındaki davranışları "çoğu zaman" gösterdiklerini belirterek aynı görüşte olduklarını göstermişlerdir. Her iki öğretmen grubu da, ilköğretim okullarının bütünleşme sürecinde en önemli etkenlerden biri olan müdürlerin her iki boyuttaki davranışları gösterdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, ilköğretim okulları tek bir örgüt olarak bütünleşme yolundadır denilebilir. Okul müdürlerinin özellikle "yapıyı kurma" boyutundaki davranışlar için daha yüksek puan almaları, bu boyutun müdürlerce "anlayış gösterme" boyutuna oranla biraz daha fazla önemsendiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bütün bu sonuçlara rağmen , öğretmenlerin ast-üst ilişkisinin doğurduğu baskı ve olumsuz tepkinin anketlere yansımış olabileceği gözardı edilmemelidir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konan öneriler belirtilmiştir.

"Yapıyı Kurma" Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1- "Yapıyı Kurma" boyutu ile ilgili bulguların bütününe göre, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin bu boyuttaki davranışları göstermeleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Her iki öğretmen grubu da okul müdürlerinin okullarında "yapıyı kurma" boyutuna önem verdiklerini belirtmişlerdir.

2- Araştırma bulgularına göre, birinci ve ikinci kademe öğretmenleri okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutundaki davranışlardan en yüksek oranda "her zaman" gösterdikleri davranış "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışı olmuştur. Birinci kademe öğretmenleri ayrıca okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili 10 liderlik davranışında en yüksek oranda "her zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu bulgular, okul müdürlerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergilediklerinin göstergesi sayılabilir.

" Anlayış Gösterme" Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1- "Anlayış gösterme" boyutu ile ilgili olarak bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak birinci kademe öğretmenleri, 11,12,13 ve 17. maddelerde ikinci kademe öğretmenlerinden olumsuz yönde farklı görüşler belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak, ilköğretim okulu müdürlerinin genel olarak ikinci kademe öğretmenleri arasından seçilmesinin birinci kademe öğretmenlerince olumsuz olarak değerlendirilmesi gösterilebilir.

2- Araştırma bulgularına göre her iki öğretmen grubunun okul müdürlerince "anlayış gösterme" boyutunun gösterildiğini belirtmeleri, ilköğretim okullarının bütünleşme sürecinde insan ilişkilerinin öneminin anlaşıldığının göstergesi sayılabilir.

3- "Anlayış Gösterme" boyutu ile ilgili, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin en yüksek oranda gösterdikleri liderlik davranışı "hiçbir zaman" seçeneğinde "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder" davranışı olmuştur. Her iki öğretmen grubu aynı görüşü paylaşmışlardır. Okul müdürleri, öğretmenlerini bütünleşme sürecine ortak etmektedir denilebilir.

Öneriler

İlköğretim okulu uygulamasının başarıya ulaşabilmesinde okulların yönetimini gerçekleştiren müdürlerin büyük etkisi olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin, ilköğretim okulu uygulamasında liderlik boyutlarından olan "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" boyutları ile ilgili liderlik davranışlarını ilköğretim okullarının bütünleşme sürecinde göstermeleri gerektiği söylenebilir.

İlköğretim okulu uygulamasının, iki ayrı okul örgütünün bütünleşip tek bir okul biçiminde sürmesi için bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1- İlköğretim okulları müdürleri, okulların bütünleştirilmesi sürecinde birinci ve ikinci kademe öğretmenleri tarafından başarılı bulunmuşlardır. Bu nedenle ilköğretim uygulamasına diğer ilkokul ve orta okullarda da geçilmelidir.

2- İlköğretim okulu müdürü seçimi yapılmasında, birinci ve ikinci kademe öğretmenleri arasından başarılı olanlar seçilerek dengeli olması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç.

1994 a Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi,
Ankara: Şafak Matbaacılık.

1994 b Okul Yöneticiliği, Ankara: Şafak Matbaacılık.

AKHUN, İlhan.

1985 İstatistiksel Formüller ve Tablolar (Geliştirilmiş
Üçüncü Baskı). Ankara.

ALIÇ, Mehmet.

1985 "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve
Öğretmenlerin Güdülenmesi " (Yayınlanmamış
Doktora Tezi). Ankara : Hacettepe Üniv.

ARIKAN, Semra.

1992 "Örgütsel Değişme ve Önderlik " (Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniv.

AYDIN, Mustafa.

- 1973 "Role Expectations and Performance of Turkish Training School Principals", Unpublished Ph. D. Dissertation, Michigan State University Michigan.

-
- 1984 Eğitimde Denetimsel Davranış, Ankara: Bas. Yay.

-
- 1991 Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

BAŞAR, Hüseyin.

- 1993 Eğitim Denetimi, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem.

- 1982 Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Sevinç Matbaası.

-
- 1992 Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

-
- 1993 Türk Eğitim Sistemi, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

BAŞBAKANLIK

- 1973 Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S. K.) Resmi Gazete 1457 O; Haziran.

BURSALIOĞLU, Ziya.

- 1974 Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

-
- 1975 Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

-
- 1987 Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

DAVIS, Keith.

- 1988 İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. Tosun, Kemal) İstanbul.

Defterdar Sarı Mehmet Paşa

- 1992 Devlet Adamlarına Öğütler, (Çev. Uğural, Hüseyin Ragıp) Mersin İmar İnş.Tic.Ltd.Şti. Basımevi.

KABADAYI, Reşide.

- 1982 "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

KATZ, Daniel and R. L. Kahn.

- 1965 The Social Psychology of Organization (Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi), New York: John Wiles & Sons.

KAYA, Yahya Kemal.

- 1979 Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara: Doğan Basımevi.

MACHIAVELLI

- 1985 Hükümdar, (Çev. Bağdatlı, Selahattin) İstanbul: Ümit Matbaası.

MEB

- 1994 TBMM 1995 Yılı Bütçe Raporu, Ankara. MEB Yayınları.

MORPHET, Edgar L., Roe L.J. and T.L. Roller.

- 1967 Educational Organization and Administration, Englewood Clifts : N.J. Prentice Hall.

KABADAYI, Reşide.

- 1982 "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

KATZ, Daniel and R. L. Kahn.

- 1965 The Social Psychology of Organization (Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi), New York: John Wiles & Sons.

KAYA, Yahya Kemal.

- 1979 Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Doğan Basımevi.

MACHIAVELLI

- 1985 Hükümdar, (Çev. Bağdatlı, Selahattin) İstanbul: Ümit Matbaası.

MEB

- 1994 TBMM 1995 Yılı Bütçe Raporu, Ankara. MEB Yayınları.

MORPHET, Edgar L., Roe L.J. and T.L. Roller.

- 1967 Educational Organization and Administration, Englewood Clifts : N.J. Prentice Hall.

ÖNAL, Ahmet.

1979 "Kara Harp Okullarında Liderlik Beklenti ve Uygulamaları " (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

PEKER, Ömer.

1978 "Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

SAĞLAM, Mehmet.

1979 Örgütsel Değişme, Ankara: TODAİE.

SAKALAR, Rasim.

1987 "İlkokul Müdürlerinin, Müdür Yardımcılarının ve İlkokul Öğretmenlerinin İlkokul Müdürlerine İlişkin Liderlik Beklentileri ve Gözlemleri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi.

TAYMAZ, Haydar.

1989 Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

TEMİZ, Necla.

- 1989 "Ankara Merkez İlkokul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

TORTOP, Nuri.

- 1979 Yönetim Bilimi, Ankara: İlk- San Matbaası.

TOSUN, Kemal.

- 1987 İşletme Yönetimi, İstanbul.

TOYNBEE, Arnold, Ikada, Daisaku.

- 1992 Yaşamı Seçin, (Çev. Arik.Umut),Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

ÜSTÜNDAĞ, Mustafa.

- 1975 "Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul ve Yönetimindeki Liderlik Davranışları" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

YARDİBİ, Nursel.

- 1991 "Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı" (Bolu İli Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

YUMURTACI, Kenan.

1984 "Ankara Merkez Liseleri Yönetici ve Velilerimin
Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik
Davranışları" (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
Ankara: Hacettepe Üniversitesi.



EKLER



Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin olarak öğretmen görüşlerini saptamak amacıyla yöneliktir.

Araştırmadan elde edilecek bulgular, grup görüşleri olarak değerlendirilecek ve ilköğretim okullarının bütünleşmesine yönelik öneriler geliştirmek amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle anketin herhangi bir yerinde isim belirtmenize gerek görülmemiştir.

İlginize ve katkınıza teşekkür ederim.

Saygılarımla
Erkan TABANCALI

Adres:
Yıldız Teknik Ün.
Fen Edebiyat Fak.
Eğitim Bilimleri Bölümü
Şişli/İstanbul

Tel: 224 50 00/248

BÖLÜM I

(Mesleki yaşama ilişkin bilgiler)

Aşağıdaki bilgileri, verilen seçenekleri işaretleyerek ya da doldurarak belirtiniz lütfen.

1. Branşınız:

- sınıf öğretmeni
 mat.-fen
 Türkçe-sos
 güzel sanatlar-beden eğitimi

2- Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreniz?

- 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21-25 yıl
 25- + yıl

3- Kaç yıldan beri ilköğretim okulunda çalışıyorsunuz

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ve + yıl

4- Şu andaki ilköğretim okulu müdürü ile birlikte bu okulda çalışma süreniz ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ve + yıl

5- Daha önce çalıştığınız okul türleri ?

- () ilkokul
 () Ortaokul
 () ilköğretim
 () Ortaöğretim (lise düzeyi)

BÖLÜM II

Açıklama

Aşağıda okul müdürlerinin liderlik davranışlarından yirmi tanesi tanımlanmıştır. Halen çalıştığınız okul müdürünün bu davranışları gösterme sıklığını her maddenin karşısındaki seçeneklerden yararlanarak belirtiniz.

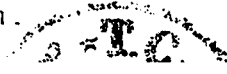
Davranışların sıklığını belirten seçenekler, "hemen hemen her zaman" (5) dan; "hemen hemen hiçbir zaman" (1) e kadar 5,4,3,2,1 şeklinde derecelendirilmiştir. Lütfen her sorunun karşısındaki derecelendirmelerden görüşünüze uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

	her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Seyrek olarak	hiçbir zaman
Okul Müdürümüz :	5	4	3	2	1
1- Öğretmenlere görevlerine ilişkin olarak, kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirir.	()	()	()	()	()
2- Okuldaki işlerin görülmesinde belirli yolların izlenmesini teşvik eder.	()	()	()	()	()
3- Yeni düşüncelerini öğretmenlerle birlikte dener.	()	()	()	()	()
4- Öğretmenlere olan tavır ve tutumlarını açıkça ortaya koyar.	()	()	()	()	()

	her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Seyrek olarak	hiçbir zaman
5- Ne yapacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	()	()	()	()	()
6- Öğretmenleri özelliklerine uygun olarak belirli görevlere dağıtır.	()	()	()	()	()
7- Okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
8- Okulda yapılacak çalışmalarını programlar.	()	()	()	()	()
9- Okuldaki işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
10- Öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister.	()	()	()	()	()
11- Öğretmenlerle olan ilişkilerinde arkadaşçadır ve kendisine kolayca yaklaşılabilir.	()	()	()	()	()
12- Kendi okulunda görevli olmaktan memnuniyet duymaları için küçük şeylerle de olsa öğretmenlerin gönlünü almaya çalışır.	()	()	()	()	()
13- Öğretmenlerin önerilerini uygulamaya koyar.	()	()	()	()	()
14- Öğretmenlere kendine denk meslektaşları olarak muamele eder.	()	()	()	()	()
15- Değişiklikleri öğretmenlere önceden bildirir.	()	()	()	()	()
16- Göreve ilişkin konulardaki görüşlerini öğretmenlere açıklama gereği duymadan okulu yönetir.	()	()	()	()	()
17- Öğretmenlerin bireysel çıkarlarını gözettir.	()	()	()	()	()

	her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Seyrek olarak	hiçbir zaman
18- Okuldaki işlerin yürütülmesinde değişiklikler yapmaya isteklidir.	()	()	()	()	()
19- Görevle ilgili davranışlarının nedenlerini açıklamayı reddeder.	()	()	()	()	()
20- Tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder.	()	()	()	()	()

Anket bitti. Boş madde kalıp kalmadığını kontrol ediniz
lütfen. Teşekkür ederim.





HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beytepe/ANKARA

Sayı : B.30.2.HAC.O.El.00.00. 200-1152.

Konu: _____

25 Mayıs 1995

Valilik Makamına
(Milli Eğitim Müdürlüğü)
İSTANBUL

Enstitümüz Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Erkan TABANCALI'nın "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışmasının bir gereği olarak ilişikteki anketi Şişli ilçesine bağlı aşağıda belirtilen okullarda uygulamak istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde adı geçen öğrencinin sözkonusu anketi uygulayabilmesine müsaadelerinize saygılarımla arz ederim.

Milli Eğitim Bakanlığına

Veri no

31 MAYIS 1995

Prof. Dr. Hüsnü ARICI
Müdür

Eki: 1 Anket.

Okullar

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Ahmet Yasevi İlköğretim Ok. | 10. İzzet Paşa İlkört.Ok. |
| 2. Anadolu İlköğr.Ok. | 11. Talat Paşa İlköğt.Ok. |
| 3. Hürriyet Edebiye İlköğr. Ok. | 12. Harbiye İlköğr.Ok. |
| 4. İstanbul İlköğt.Ok. | 13. Maçka İlköğret.Ok. |
| 5. Kaptanpaşa İlköğ.Ok. | 14. Ayazağa İlköğrt.Ok. |
| 6. Sait Çiftçi İlköğ.Ok. | 15. Nilüfer Hatun İlköğrt.Ok. |
| 7. Süleyman Çelebi İlköğrt.Ok. | 16. Mahmut Şevket Paşa İlköğt.Ok. |
| 8. Talatpaşa İlköğret.Ok. | |
| 9. Resneli Niyazi Bey İlköğ.Ok. | |

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

100

2.../6.../1995

BÖLÜM : KÜLTÜR
SAYI : 580/371250
KONU : Anket

VALİLİK MAKAMINA

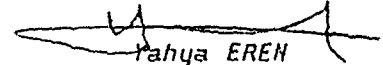
İLGİ a) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 28.01.1988 gün ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği'nin 610.DHİŞ.125 sayılı emri.

b) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25 Mayıs 1995 gün ve B.30.2.HAC.O.El.00.00.200Ş1182 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Erkan TABANCALI'nın "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları hakkında görüşleri" konulu tez çalışmasını Şişli İlçesine bağlı İLGİ(b) yazıda isimleri belirlenen okullarımızda yapmak istediği belirtilmektedir.

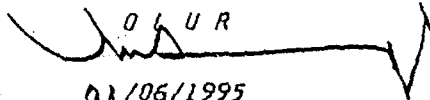
Söz konusu tez çalışmasının isimleri belirtilen okullarımızda, İLGİ(a) Bakanlık emri esasları dahilinde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde teşekkürlerimize arz ederim.



Yahya EREN
Müdür a.
Şube Müdür V..

EK-1(İLGİ(b) yazı ve ekleri)



01/06/1995
Metin SARAÇOĞLU
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

NOT : Verilecek cevapta tarihi, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

101

5-6-1995

SAYI : Kültür/580/1593

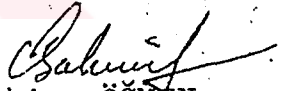
KONU : Anket/

..... OKUL MÜDÜRLÜĞÜ'NE
ŞİŞLİ

- İLGİ: a) Milli Eğitim Bakanlığı'nın 28.01.1988 gün ve Basın ve Halk-
la İlişkiler Müşavirliği'nin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.
b) Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2.6.1995 tarih ve 580/371251
sayılı emirleri.
c) Valilik Makamı'nın 2.Haziran.1995 gün ve 580/371250 sayılı
Oluru.

Hacettepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ekan TABANCA LI,
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutla-
rına ilişkin Liderlik Davranışları hakkında görüşleri" konulu tez çalış-
malarını okulunuzda yapması İlgil (c) Valilik Oluru ile uygun görüldüğü
Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İlgil (b) emirlerinden anlaşılmaktadır.

Tez çalışmalarının İlgil (a) Bakanlık emri esasları dahilinde yapıl-
hususunda gereğini rica ederim.


Bakiye ÖGMEN
Müdür a.
Şube Müdürü

EK-1: Onay Örneği
EK-2: Okullar Listesi

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.