

bahar 2001

# İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM DENETMENLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

**Yard. Doç. Dr. Abidin DAĞLI**

Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışına ilişkin algılarını saptamaktır. Bu amaçla, Diyarbakır il merkezindeki 48 ilköğretim okulunda görevli 362 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerle, bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. İlköğretim okullarında görevli tüm öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim denetmenlerinin "az" derecede liderlik davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Yine tüm öğretmenlerin algılarına göre, denetmenlerin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında "değerlendirmelerin inadırcılığı" davranışı gelmektedir.*

Formal bir örgüt olan okulda tüm etkinliklerin amaçlı ve ussal olması gerekir. Bu formal bir örgüt olmanın gereğidir. Sınıf denilen birimlerde kapalı kapılar ardında yapılanların, yapılması gerekenler olup olmadığı bilinmek durumundadır. Bunu bilmenin akla uygun, sağlıklı yollarından biri de gözlemdir (Aydın, 1986: 29).

Gözlem örgütsel bir zorunluluktur. Eğitimde, gözleme yollarından biri de denetimdir. Denetim, yönetim sürecinin ve okul yönetiminin bir ögesidir. Denetim, kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemidir (Bursalioğlu, 1987: 186). Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1986: 1).

## abidin dağlı

Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1986: 1). Denetmenlerin rolleri incelendiğinde; yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve soruşturmadır (Taymaz, 1982: 4). Grown da, denetmenlerin görevlerine değinirken, denetmenin, ilkönce öğretmenlerin öğretmeni olarak öğretmenlere ve yöneticilere yardımda bulunması gerektiğini, esasen bir denetmenin görevinin, öğretmenlerin arzu edilir bir öğretim yapmaları ve öğrencilere uygun düşecek öğrenim imkanları hazırlamaları için, onlara daima ihtiyaçları olan mesleki rehberlikte bulunmak olduğunu ifade etmektedir (Öz, 1977: 31)

Denetimin amacı, süreci geliştirmek olduğundan, denetmen bu amacın gerçekleştirmesinde kilit bir rol oynayan lider konumundadır. Denetim ile liderlik arasında çok yakın ilişkiler vardır. Aslında bir denetmen, görevi gereği bir liderdir. Adına kurum lideri denilmemekte ancak yaptığı işler liderin yapabileceği işlerdendir. Karagözoğlu'na göre denetmen görevini yaparken bir statü ve grup lideri durumundadır. Atanma ve görevlendirme, örgütteki yeri ve sorumluluğu açılardan bakıldığında bir statü lideridir. Görevini yerine getirmede çalıştığı ortam, kişiler ve şekli dikkate alındığında bir grup lideridir. Denetim hizmetlerinde her iki kaynaktan aldığı yetkiyi kullanır. Kurumlarda denetmenlerin rolü ve nitelikleri konusunda yapılan araştırmalar, denetimin yararlı ve etkili olabilmesi için, denetmenlerin bazı liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Taymaz, 1982: 41).

Liderliğin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişmedir. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1987: 301). Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Çelik, 1999:1). Liderliğin özü akıllıca karar vermektir. Lider görev şuuruna ve bu görevi hizmet edilen örgüt içinde ve dışındaki tüm ilgililere iletme yeteneğine sahip olmalıdır (Gorton, Schneider ve Fisher, 1988).

Liderliğin, genişçe bir kesimde, okul örgütü performansı üzerinde etki ettiğine inanılmaktadır. Ogawa ve Bossert, dört temel sayılıtda kökleşmiş olan liderlik üzerindeki çok teori ve araştırmaları tartışarak: (1) liderliğin fonksiyonun, bir uçtan bir uca örgütlerin performansını etkilemek olduğunu,

(2) liderliğin örgütsel kültür içinde işlediğini, (3) liderliğin örgütsel rolle ilişkili olduğunu, (4) liderlerin, kesin ileri gitme ve kesin rolünü oynamaya sahip bireyler olduğunu, ileri sürmüşlerdir (Pounder, Ogawa ve Adams, 1995: 564,565). Liderlik, bir örgütsel kalite olarak kavramlaştırılmıştır. Liderler, gayret (güç) sarf ederek etkilerler. "Liderlik, kuvvetli hırsla ve hayal gücüne gereksinim duyar" (Bolmann ve Deal, 1994: 77).

Eğitim denetçilerinin liderlik davranışları, liderlik konusunda bilgilere dayalı olmak durumundadır. Lider kritik karar veren kişidir, onun grupla sürekli beraber olması gerekmez. Bu, değişik okulları dolaşmak durumunda olan eğitim denetçilerinin liderlik rolü oynamalarını kolaylaştırıcı bir etkidir (Başar, 1998: 31).

Temel işlevi grubu amaçlarına götürmek olan lider, amaçları iyi kavramalı, değerlendirmeli ve üyelere açıklayıp benimsetmelidir. Eğitim denetçisi eğitimle ilgili genel ve özel amaçlara bunu uygulamalıdır. Eğitim denetçisi liderlik işlevlerini gerçekleştirirken, onların her zaman kişi etkenlerine uygunluğunu gözetmeli, düzeylerini bunlara göre ayarlayabilmelidir. Denetçinin eleştirisi ve övgüleri nesnel olmalıdır. Bu nesnellik göreve bağlanmayı ve görev yönlü güdülenmeyi, denetçiye güven duyulmasını sağlar; nesnelliliği özendirir ve değerlendirmeleri inandırıcı kılar. Denetçinin ilk sorunu, okulu, öğretmen ve yöneticileri iyi tanımaya çalışmak olmalıdır. Bireyi tanımanın en iyi yolu ona yönelmek, onunla ön yargısız, inandırıcı ve içten ilişki kurmaktır. Denetçi, kendisi ile üyeler arasındaki iletişimi, diyalogu geliştirmeye çalışmalıdır. Denetçi, kendi yetkisinde olan ödül ve ceza sistemini etkin biçimde işletmelidir ve fırsat düştükçe ödül, zorunlu kaldıkça ceza verilmelidir. Denetçi karşısındakine içtenlik, güler yüz, sevgi, saygı göstermelidir (Başar, 1998: 31-33). Liderlik yeteneğine sahip bir denetmen problemleri beklemeli, tahmin etmeli, çözüm yollarını bulmalı, uygulamalı ve olumlu sonuç almalıdır (Taymaz, 1982: 41). Futrell (1999: 30) de, eğitim liderlerinin, problemlerin kompleks kaynağını öğrenmesi ve çarpıcı çözüm yollarını artırması gerektiğini ileri sürmektedir. "Örgütsel iklim ve üretimin belirlenmesinde liderliğin zorunlu bir unsur olduğu saptanmıştır (Griffith, 1999: 267).

Liderlik eğitimi üzerinde çalışan Myers, liderlik konusunda yapılan ve elli yıllık bir süreyi kapsayan iki yüzden fazla çalışmayı çözümlenmiş ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişki konusunda aşağıda belirtilen saptamalarda bulunmuştur (Aktaranlar: Aydın, 1994:234,235; Kaya, 1993:141):

## abidin dağlı

1. Hiçbir fiziksel özellik, liderlikle anlamlı bir biçimde ilişkili değildir.
2. Liderler üyesi buldukları gruptan zeka açısından biraz ileri görünseler de, daha üstün zeka ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Grup tarafından karşılaşılan ve çözümü gereken soruna uygulanabilir nitelikteki bilgi, liderlik statüsüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.
4. Durumu kavrama gücü, girişim gücü, işbirliği, özgünlük, hırslı olma, ısrarlı olma, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerisi, liderlikle ilişkili görülmektedir.
5. Hiçbir özellik, liderler için ortak bir özellik değildir. Başka bir anlatımla, tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur.

Selber ve Austin (1997: 7) de liderlik özelliklerinin doğumla birlikte getirilmediğini, liderlerin yetiştirildiğini ve onların öğrenebildiğine taraftar olduğunu ileri sürmektedir. Drucker (1993: 137-138) de, liderliğin sonradan kazanılan bir özellik olduğunu, özünde liyakatin var olduğunu, etkin liderliğin temelinde yatan şeyin karizma olmadığını ve karizmanın lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirdiğini ve değişme yeteneğini yok edebileceğini ileri sürmektedir.

Gerçekten de, lideri, çeşitli değişkenlerin karşılıklı etkileşimi doğurur ve bu her zaman değişebilir. Literatürde, doğuştan gelen kişisel özelliklerden yalnızca zeka ile liderlik arasında bir ilişki olduğu, onun da liderlikle düşük bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Beceriler ve yeterlikler olarak adlandırılacak diğer kişisel özelliklerin eğitim, öğretim ve deneyim ile geliştirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu durum, denetmenler için hazırlanacak hizmet öncesi, hizmet içi ve lisans üstü eğitim programlarının önemini ortaya koymaktadır.

XIV. Milli Eğitim Şurasında (1993: 215), Eğitim Yönetiminde Denetim ile ilgili alınan kararlardan ilk ikisi denetmenlerin eğitimi ile ilgilidir. Bu kararlar şunlardır:

1. Denetmenlerin, denetleyecekleri öğretmen ve yöneticilerden daha üst düzeyde eğitim görmeleri sağlanmalıdır.
2. Denetmenlerin, üniversitelerde veya Milli Eğitim Akademi'sinde lisans üstü eğitim görmeleri sağlanmalıdır.

Kurumlarda denetmenlerin rolü ve nitelikleri konusunda yapılan araştırmalar, denetimin yararlı ve etkili olabilmesi için denetmenlerin bazı liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Taymaz, 1982: 41).

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ve yine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak ve önerilerde bulunmaktır.

### Yöntem

Araştırma yöntemi, "betimleme-survey yöntemi"dir. Araştırmanın evrenini, 1998-1999 öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli I. ve II. kademedeki öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır İl merkezinde toplam 60 resmi ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda toplam 1629 öğretmen görev yapmaktadır. Resmi ilköğretim okullarından, random yöntemi ile 48 okul araştırmanın örnekleme seçilmiş ve bu okullarda ise toplam 1396 öğretmen görev yapmaktadır. Örnekleme temsil edecek ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin seçimi için "oranlı eleman (tabakalama) örnekleme" ve "şans örnekleme" yöntemleri kullanılmıştır. Oranlı örnekleme yoluyla ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin %25.93 (362)'ü araştırmaya katılmıştır. Bu durumda, örnekleme alınan deneklerin evreni temsil etme oranı %22.22'dir. Örnekleme alınan 362 öğretmenin 274'ü (%75.70' i) I. kademedede, 88'i (%24.30'u) de II. kademedede görev yapmaktadır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri ile ilgili literatürden (Taymaz, 1982; Başar, 1998) yararlanılarak anket taslağı oluşturulmuştur. Taslak anket formu Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanları ve ilköğretim okullarında görevli bulunan 20 ilköğretim okulu öğretmenin görüşüne sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ankete son şekli verilmiştir. Bir form olarak hazırlanan

anket 24 maddeden oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar; Hiç katılmıyorum (1), Az katılıyorum (2), Orta derecede katılıyorum (3), Çok katılıyorum (4) ve Tam katılıyorum (5) biçiminde derecelendirilmiştir. Formun (Ek: 1) Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.96 olarak hesaplanmıştır.

Bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenen veriler ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmış ve t-testi ile gruplar arası farklılıklar incelenmiştir. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken 1.00 - 1.79 arasındaki ortalama değerlerin "Hiç katılmıyorum"; 1.80 - 2.59 arasındaki ortalama değerlerin "Az katılıyorum"; 2.60 - 3.39 arasındaki ortalama değerlerin "Orta derecede"; 3.40 - 4.19 arasındaki değerlerin "Çok katılıyorum" ve 4.20 - 5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Tam katılıyorum" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir.

### Bulgular ve Yorum

#### İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışları

İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. İlköğretim Okullarının I. ve II. Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları

Gruplar	N	Ort	S	t	Sonuç
I. Kademe Görevli Öğretmenler	274	2.20	0.80	.58	p>.05
II. Kademe Görevli Öğretmenler	88	2.14	0.89		

Tablo 1'de görüldüğü gibi, ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin ortalama puanları 2.14 ile 2.20 olarak bulunmuştur. İki grubun ortalama puanları arasında oluşan bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. t-değeri .58

olarak hesaplanmış ve bu değer  $p \leq .05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Başka bir deyişle, her iki grup öğretmen, denetmenlerin liderlik davranışına ilişkin davranışlarını değerlendirmeleri birbirine yakındır. Bununla birlikte, Tablo 1'deki bulgulardan anlaşıldığı gibi, her iki grup öğretmen, ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde "az ( $X = 2.14 - 2.20$ ) derece"de liderlik davranışı gösterdiğini ileri sürmektedir. İlköğretimde denetim konusunda, Karagözoğlu tarafından yapılan bir araştırmada da, öğretmen algılarına göre, denetmenlerin yardımcı olma ve yol gösterme davranışlarını düşük düzeyde gösterdikleri saptanmıştır (Aktaran; Aydın, 1986: 153). Başar (1998: 34)'ın da belirttiği gibi, liderlik geliştirilebilir bir yetenek olarak uygar ülkelerin eğitim programlarında yer almıştır ve aynı uygulamanın Türkiye'de de görülmesi yararlı olacaktır.

### İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Farklılığı

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılığının test edilmesine analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Farklılığı

Cinsiyet	N	X	S	t	Sonuç
Bayan	194	2.16	.86	.67	$p > .05$
Erkek	168	2.22	.78		

Tablo 2'de görüldüğü gibi, bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin liderlik davranışlarına ilişkin ortalama puanları 2.16 ve 2.22 olarak hesaplanmıştır. İki grubun ortalama puanları arasında gözelenen farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını saptamak amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda t-değeri .67 olarak hesaplanmıştır. Bu değer  $p \leq .05$  düzeyinde anlamlı değildir. Bununla birlikte, Tablo 2'deki bulgulardan anlaşıldığı gibi, her iki grup öğretmen, ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde "az ( $X = 2.16 - 2.22$ ) derece"de liderlik davranışı gösterdiğini ileri sürmektedir.

### Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Her iki grup öğretmen, ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde “az” derecede liderlik davranışı gösterdiğini ileri sürmektedir. Bu bulguya paralel olarak, ilköğretim okullarında görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Her iki grup da ilköğretim denetmenlerinin ders denetiminde yine “az” derecede liderlik davranışı gösterdiğini ileri sürmektedir.

Literatürde, beceriler ve yeterlikler olarak adlandırılabilir kişisel özelliklerin eğitim, öğretim ve deneyim ile geliştirilebileceği ileri sürülmektedir. Denetmenler için de; hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmalarına, özellikle XIV. Milli Eğitim Şurasında (1993: 215) ifade edildiği gibi, lisans üstü eğitim programlarına bir an önce başlanmalıdır. Ayrıca, hizmet öncesi, hizmet içi ve lisans üstü eğitim programlarında, liderlikle ilgili konulara ağırlık verilmelidir.

### Kaynakça

- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- \_\_\_\_\_ (1986). Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın danışmanlık A.Ş.
- Başar, Hüseyin (1998). Eğitim Denetçisi. Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Ankara: Pegem Yayınları.
- Bolmann Lee G. and Terrence E. Deal (1994). “Looking For Leadership Another Search Party’s Report” Education Administration Quarterly, Vol.30, No 1:77-96.
- Bursalıoğlu, Ziya (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154.
- Çelik, Vehbi (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Drucker, F. Peter (1993). Gelecek İçin Yönetim. -1990’lar ve Sonrası- , (Çev. Fikret Üçcan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Futrell, Mary Hatwood (1999). “Recruiting Minority Teachers” Education Leadership, Vol.56, No 8:30-33.

- Griffith, James (1999). The School Leadership / School Climate Relation: Identification Of School Configurations Associated With Change In Principals" Education Administration Quarterly, Vol.31, No 2:267-291.
- Gorton, Richard A., Gail T. Schneider and James C. Fisher (1988). Encyclopedia Of School Administration And Supervision, America: Oryx Press. Printed And Bound In United State Of America.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi, Ankara: Set Ofset Matbaası.
- M.E.B. (1993). XIV. Millî Eğitim Şurası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.
- Öz, M. Fevzi (1977). "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerin Rolü" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pounder, Diana G., Rodney T. Ogawa and E. Ann Adams (1995). "Leadership As On Organization - Wide Phenomena Its Impact On School Performance" Education Administration Quarterly, Vol.31, No 4:564-588.
- Selber, Katerina and David M. Austin (1997). "Mary Parker Follet: Epilogue To Or Return Of A Social Work Management Pioner?" Administration In Social Work, Vol. 21, No 1:1-30.
- Taymaz, Haydar (1982). Teftiş. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:13.

**Ek:1**  
**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Ölçeği**

Bizi denetlemekle görevli ilköğretim denetmenleri,		I.	II.	Bayan	Erkek
		kademe	kademe	X	X
1	yapacağı işin gerektirdiği teknik bilgi ve beceriye sahiptirler.	2.28	2.01	2.19	2.38
2	başkaları ile birlikte çalıştıklarından dolayı sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.	2.47	2.29	2.41	2.45
3	girişken başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşan, inandıran, ikna eden, cesaret veren insanlardır.	2.09	2.12	2.15	2.02
4	samimi, güven verici, başkalarının iyiliğini isteyen insanlardır.	2.18	2.96	2.05	2.22
5	öğretmenlere karşı yardımcı, çalışmaya istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış sahibidirler.	2.09	2.06	2.09	2.08
6	öğretmenlerin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.	2.02	2.13	2.12	1.97
7	öğretmenlere içtenlik, güler yüz, sevgi ve saygı gösterirler.	2.15	2.14	2.25	2.03
8	Eleştiri ve övgülerde nesnel davranırlar.	2.02	2.17	2.13	1.97
9	öğretmenlerin aksayan yönlerinin yanında, güçlü yönlerini de belirtirler.	2.09	2.23	2.11	2.14
10	değerlendirmeleri inandırıcıdır.	1.71	1.81	1.77	1.69
11	denetleyeceği, ilişki kuracağı ve işbirliği yapacağı öğretmenler hakkında bilgilidirler.	1.94	1.84	1.92	1.91
12	öğretmenlerin beklentilerini bilirler, onları kurum beklentileriyle ilişkilendirir ve gerçekleştirmesine çalışırlar.	1.95	1.90	1.92	1.95
13	öğretmenlerin yetki ve sorumluluğunu anlamada, vermede, yetenekli ve bilgilidirler.	2.29	2.11	2.15	2.36
14	öğretmenlerin hatalarını ortaya koymada, kıskançlık duygu ve hasetlerine karşı uyanık ve dikkatlidirler.	2.37	2.45	2.29	2.51
15	öğretmenlerin daha iyi gelişmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.	2.19	2.09	2.16	2.17
16	amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama konusunda bilgi ve beceri sahibidirler.	2.43	2.35	2.36	2.47
17	görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize bilgi ve beceri sahibidirler.	2.37	2.19	2.20	2.48
18	liderlik dinamiklerine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmışlardır.	2.35	2.12	2.27	2.32
19	alternatifler arasında seçim yapma, çabuk ve isabetli karar verme yeteneğini geliştirmişlerdir.	2.31	2.20	2.28	2.29
20	kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eden fakat inat etmeyen insanlardır.	2.23	2.07	2.15	2.24
21	verilen kararları, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama becerisi kazanmışlardır.	2.29	2.25	2.25	2.31
22	işleri tamamlama, iş usullerini geliştirme ve sonucu değerlendirme yeteneğine sahiptirler.	2.34	2.13	2.19	2.41
23	öğretmenleri güdüleyen, prestij ve statü konularında dikkatlidirler.	2.25	2.25	2.14	2.38
24	sistemin politika ve organizasyonuna (kurumuna) ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.	2.42	2.39	2.24	2.62