

## Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri<sup>1</sup>

ÖZGE KARAEVLİ

*Gelincik Anaokulu*

**Özet:** Bu çalışma, ilköğretim okulu ve anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinde öğretmenlerin eğitim düzeyi ve istihdam türü değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilinin en fazla sayıda bağımsız anaokuluna sahip Küçükçekmece ilçesinde bulunan bağımsız anaokulları, ilköğretim okulları ve bünyesinde anasınıfı bulunan kız meslek lisesinde öğretmen ve yönetici olarak görev yapan toplam 221 kişi oluşturmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin tümü örneklem grubuna alınmıştır. İlköğretim okullarından ise, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen okullarda çalışma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R], 7 alt boyutu [Heyecanlı Olmak[HO], İletişim Kurabilmek[İK], Vizyon Sahibi Olmak[VS], Güvenilir Olmak ve Güvenmek[GO], Örnek Olmak[ÖO], Demokratik ve Hoşgörülü Olmak [DH], Pozitif Olmak[PO]] içeren 40 maddeden oluşmaktadır. Elde edilen veriler, Kruskal Wallis ve Mann Whitney-U testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, bağımsız anaokullarında görev yapan ve ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, kadrolu ve sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Ayrıca, ilköğretim okulu ve anaokulunda çalışan öğretmenlerin kendi müdürlerini değerlendirmeleri sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin, anaokulu müdürlerine göre görevlerine ilişkin duydukları heyecanın daha fazla olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul liderliği, etkili liderlik, okul öncesi

<sup>1</sup> Bu makale, yazarın Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamış olduğu yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmış olup çalışmanın ilk hali 24-26 Mayıs 2012 tarihinde Malatya İnönü Üniversitesi'nde düzenlenen 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

## The Levels of Pre-School Principals' Effective Leadership Skills

**Abstract:** This study, aims to determine how it differs that how much school administrators have the effective leadership characteristics with respect to opinions of teachers according to educational status and employment type. Research universe is consumed of 221 people which are employed as teachers or administrators in elementary schools and independent nursery schools which are located in Küçükçekmece in İstanbul. Sample group is randomly selected elementary schools and all of the nursery schools in the universe. The scale of effective leadership characteristics is consumed of 40 statements those consist 7 sub-dimensions. In this study, it is investigated that if school administrators' degrees of possession to effective leadership characteristics and leadership behaviors' differentiate according to some variables. The data that is obtained is analyzed using Kruskal Wallis and Mann Whitney-U tests. According to results of the analysis, independent nursery school teachers that are employed and salaried has more negative opinions about school administrators' degrees of possession of effective leadership characteristics than those of regular and contractual teachers in independent nursery schools. By studying about salaried teachers' degrees of satisfaction and apprehension about their jobs and also about opinions of other teachers, school administrators and other personal about them, this subject can be investigated more in depth. Additionally, according to evaluations of elementary school and nursery school teachers about their administrators, it can be seen that elementary school administrators feel more excitement about their job than that of nursery school administrators.

**Keywords:** School leadership, effective leadership, preschool.

Okul öncesi eğitim, çocuğun 3-6 yaş döneminde bedensel, ruhsal, bilişsel, sosyal-duygusal, dil ve öz bakım becerileri gibi gelişim alanlarını desteklemeye ve geliştirmeye yönelik verilen eğitimin en genel adıdır. Özel, vakıf ya da kamu tarafından kurulmuş olsun, okul öncesi eğitim kurumlarında hedef çocuğun, her alanda gelişimini desteklemek ve yaşının gerektirdiği gelişim görevlerini yerine getirebilmesi için çalışmalar yaparak çocuğa rehberlik etmektir. Bunun dışında okul öncesi eğitimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak belirtilmiştir (Okul Öncesi Eğitim Programı, 2006). Fakat bu amaç ve görevlerin yanı sıra, gerek okul idaresi gerekse öğretmenler, kendi çabalarıyla programlarını geliştirerek daha üst düzeyde bir eğitim vermek adına gayret göstermek zorunda kalmışlardır. Çünkü eğitim anlayışı zaman içinde değişmiş, kalite daha ön plana çıkararak kurumları geliştirmeye zorlayan bir etken haline gelmiştir.

Lider okullar, başarılı ve etkili olma ayrıcalığını öncelikle başlarında bulunan liderden alırlar. Lider kişi; gruba enerjisini katarak insanları harekete geçiren, yeri geldiğinde serbestlik tanıyan, grubu motive eden ve bu işi yaparken haz duyardır. Personeli okulun flaması altında toplar, yetkileri paylaşır, her aşamada grubun başında olduğu hissi ve güvenini verir. Tüm bunlar gerçekleşirken kurum lideri okulun huzurunu da düşünmek zorundadır. Bu amaçla iletişimde insanı temel alan bir anlayış benimser ise bu tutum gerek çalışanlar gerekse veliler ve öğrenciler açısından faydalı bir tercih olur. Çünkü en nihayetinde her okul yöneticisi aynı zamanda insan kaynağının yöneticisidir.

Eğitim lideri, her aşamada, insan olduğunu ve işinin temelinde insanın bulunduğunu unutmamalıdır ki bunu Warren Bennis, “Bir Lider Olabilmek” adlı kitabında lider olma sürecini tanımlarken, “iyi bir insan olma sürecinden farklı değildir” şeklinde ifade etmiştir (Bennis, 1999, s. 4). Bu yüzden lider kişi şüphesiz ki bir yandan zaaflarını ve egolarını kontrol altında tutarken bir yandan da etkili ve etkin olabilmeyi başarabilen kişidir. Liderlikte kişiliği ön plana çıkaran Bursalıoğlu (2004) ve Bennis (1999)’in ortak tanımlarına göre, liderler, güçlü ve zayıf yönlerinden güçlü yönlerini öne çıkarıp zayıf olanları telafi etmesini bilen kişilerdir. Ayrıca bu kimseler neyi, niye istediklerini ve bu konularda başkalarının destek ve işbirliğini sağlamak için onlarla nasıl iletişim kurmaları gerektiğini de bilirler. Liderler genellikle kendine güvenen, daha az kişisel davranan, çabuk fikir üreten, eyleme geçen, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009, s. 276).

### **Liderlik Kavramı**

Alkın ve Ünsar (2007) liderliğin bir süreç, liderin ise bu süreçte insanları etkileyen, yönetsel otoriteye sahip birey olduğunu belirtmiştir. Lider, elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak çevresini etkileyen kişidir. Bir grup içerisinde gelmekle beraber lider, aynı zamanda birçok bakımdan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanmasında serbest davranan bir grup üyesidir (Bursalıoğlu, 2012, s. 205). Lider, gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçların ardında durmasını bilir. Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri, hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. Etkileme ve harekete geçirme, literatürde yer alan, liderlik tanımlamalarında dikkat çeken unsurlardır. Her liderin etkileme

ve harekete geçirme tarzı birbirinden farklı olsa da (Demir, 2008) bir lider başkalarına bir şeyi yaptırmak istediğinde, öncelikle insanların içinde, verilen işi yapma özlemi uyandırır (Cemalcılar ve diğ., 1985, s. 116; akt., Bakan, 2009, s. 140).

Liderlik, insanların var oluşundan itibaren birlikte yaşadıkları tüm zaman ve mekanlarda var olmuş (Bakan, 2008), insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte sanayi devriminden sonra önem kazanmıştır (Bulut ve Uygun, 2010). Son çeyrek yüzyılda ise eğitimde liderlik, etkililik, kalite ve rekabet gibi kavramlarla beraber gündeme gelmeye başlamıştır (Cemaloğlu, 2007, s. 74). Yönetim ve liderlik tarihi uzak geçmişe dayansa da bu alanda yapılmış çalışmalar ancak 21. yüzyılda gerçekleşmiştir (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 76).

Liderlik, ortak amaçlar etrafında toplanmış bir grubun varlığında anlamlıdır (Bakan, 2008). Bu yüzden liderin yeni bir yola çıkarken birlikte hareket edebileceği bir ekibe sahip olması şarttır; fakat bu durum her zaman mümkün olmayabilir. Webster bunu, “öyle bir mücadeleye atıldım ki, ne önümden giden var, ne de ardımdan gelen!” sözleriyle ifade etmiştir (Kennedy, 2009, s. 48). Liderliğin etkileme süreci olduğuna (Bakan, 2008) vurgu yapanlardan Bennis (1999) ise bu süreci şöyle açıklamıştır: “hiçbir lider, yola lider olmak için çıkmaz. İnsanlar kendi hayatlarını yaşamak ve kendilerini tam anlamıyla ifade etmek için yola çıkarlar. Bu ifade başkaları için de değer kazandığında lider olurlar.” (Bennis, 1999, s. 124).

Liderlik ile ilgili okullarda birçok çalışma yapılmış, bu çalışmalarda öğretmen ve yöneticilerin bakış açılarına göre, liderin sahip olduğu liderlik özellikleri ile okuldaki personele karşı davranışsal tutumları incelenmeye çalışılmıştır (Özdayı, 1998; Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004; Çetin ve Özcan, 2004). Özdayı (1998)'ya göre; eğitim yöneticileri toplumsal yaşamın temeli olan demokratik tutum ve anlayışa sahip bireylerdir. Yöneticiler, fikirlere saygılı olunması gerektiğini, hoşgörünün karşılıklı saygı ve anlayış olduğunu, hoşgörülü toplumda demokrasinin daha da benimseneceğini ve hoşgörünün kişilerde işleri kolaylaştırma anlayışı kazandırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan çalışmalara göre yöneticiler, sorunların demokratik yollarla çözülmesi ve liderlerin seçimle belirlenmesinin gerekli olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Liderlerin seçimi ve özellikle yetiştirilmeleri sürecine ilişkin olarak, Çetin (2008), çalışmasında, okul liderlerinin yetiştirilmesinde bazı teorik problemlerin de olduğunu ileri sürmüştür. Bu konuda Ünsar (2007) “ilerlemek isteyen örgütler yatırımlarını liderlere yapmalıdırlar” demiştir.

Liderin demokratik, hoşgörülü ve anlayışlı olmasının yanı sıra, Beare, Caldwell ve Millikan (1989) ve Bennis ile Nanus (1985)'un (akt. Bush, 2003, s. 6) çalışmaları sonucunda liderlikle ilgili ortaya çıkan genellemelerin büyük kısmının vizyon ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunlar;

- *Liderler, kendi örgütleri ile ilgili bir vizyona sahiptir.*
- *Vizyon, çalışanlar arasında bağlılığı güvenceye alacak şekilde ifade edilmelidir.*
- *Vizyonun iletimi anlam iletimini gerektirmektedir.*
- *Liderliğin başarılı olması kurumsallaşan vizyona bağlıdır.*

Liderin vizyon sahibi olması, alan yazında yer alan liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, önemli liderlik özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmakla beraber, bir liderlik türü olan vizyoner liderlik üzerine Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nun çalışmasına göre; öğretmen görüşleri değerlendirilmiş ve okul müdürlerinin sahip olduğu vizyoner liderlik düzeyini en fazla; kültürel liderlik düzeyini ya da rollerini ise en az derecede yerine getirdikleri görülmüştür. Sabancı (2007)'nin çalışmasında ise, okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını düşündükleri belirtiliyorken, müdür yardımcılara göre bu düzeyin orta, öğretmenlere göre ise düşük olduğunu gösteren farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Uzunçarşılı ve Özdayı (1997) yaratıcılığın da, liderde bulunması gereken özelliklerden biri olduğunun altını çizerek, liderin aynı zamanda yaratıcı olması gerektiğini, örgüt başarısının yöneticinin yaratıcı bir lider olmasıyla bağlantılı olduğunu ve baskıcı/hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt ortamının, çalışanların yaratıcılıklarını engelleyen bir faktör olacağını söylemişlerdir. Manipülasyon ve yıldırma politikalarıyla yönetme anlayışı yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004, s. 440). Bir liderin görevi, iyi aktarılan, esin sağlayan bir vizyon, yetki dağıtan yapılar ve iyi bir kişisel örnek olma aracılığıyla motivasyonu artırmaktır. Son tahlilde, işi yapan lider değil, insanlardır (Kotter, 2007, s. 207).

Literatürde yer alan liderlik tanımlarını göz önünde bulundurduğumuzda, etkili liderlerde bulunması gereken özellikler arasında; vizyon sahibi olma, heyecanlı olma, demokratik ve aynı zamanda hoşgörülü olma, örnek bir birey olma, güvenen ve güvenilir olma, çevresine pozitif enerji vererek onları harekete geçirme ve ikna

etme kabiliyetine sahip olma, insanlarla rahat ve sağlıklı iletişim kurabilme olduğu söylenebilir. Etkili liderlik, örgütün sürekli gelişmesi ve ilerlemesinin temelidir. Eğitim liderinin eğitimde üstünlük ve eşitlik sağlama çabalarına odaklanmasını gerektirir. Araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Buluç, 2009, s. 9).

Literatür çalışmalarında, liderlik ve etkili liderlik ile ilgili çerçevesi net bir şekilde belirlenmiş bireysel özellikler ya da liderlik durumları belirtilmemiş, her araştırmacı farklı yönden bakıp kavrama açıklık getirmeye çalışmıştır. Buna bağlı olarak, okullarda öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik niteliklerini değerlendirdikleri zaman, bakış açılarına göre şekillenen farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin gerek farklı bireysel özellikleri ve değerleri gerekse de sosyal ortamın değişkenliği nedeniyle aralarında ortak bir görüşün ortaya çıkması mümkün olmamaktadır. Fakat çalışma şekli bakımından benzer koşullara sahip ya da bireysel özellikler olarak yakın gruplarda yer alan öğretmenlerin görüşlerinde benzerlik olduğu söylenebilir. Bu çalışmada bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve liderlik davranışlarının eğitim düzeyi ve istihdam türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını öğretmen görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır.

## **Problem**

“Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi” araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu problem doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranmıştır:

- Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri, öğretmenlerin eğitim düzeylerine ve istihdam türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim ve anaokulu müdürleri arasında heyecanlı olma, iletişim kurabilme, vizyon sahibi olma, güvenilir olma ve güvenme, örnek olma, demokratik ve hoşgörülü olma ve pozitif olma boyutlarında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

## Yöntem

Bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve liderlik davranışlarının eğitim düzeyi ve istihdam türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeye dönük bu çalışma, tarama modelinde bir araştırma olup çalışmada var olan durum yansıtılmaya çalışılmıştır.

Araştırma evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilinin en fazla sayıda bağımsız anaokuluna sahip Küçükçekmece ilçesinde bulunan bağımsız anaokullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin tümü örneklem grubuna alınmıştır. İlköğretim okullarından ise, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen okullarda çalışma yapılmıştır. Okulların belirlenmesinde Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü verileri kullanılmıştır. Araştırma örneklemini, bağımsız anaokullarında görev yapan 29 yönetici, 129 öğretmen olmak üzere toplam 158 kişi; ilköğretim okulları anasınıfında görev yapan 32 okul öncesi öğretmeni, 23 yönetici olmak üzere toplam 55 kişi; anasınıfına ve okul öncesi öğretmen normuna sahip kız teknik ve meslek lisesinde öğretmen ve yönetici olarak görev yapan 8 kişi ile birlikte toplam 221 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklemin yaklaşık %86'sına ulaşılmıştır. Çalışma grubuna ilişkin betimsel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1**  
*Çalışma Grubuna Ait Betimsel İstatistikler*

Özellikler	n	f (%)	Özellikler	n	f (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>İstihdam Şekli</b>		
Kadın	184	83,3	Sözleşmeli	41	18,6
Erkek	37	16,7	Kadrolu	131	59,3
<b>Yaş</b>			Ücretli	49	22,2
20-29	139	62,9	Kıdem Yılı		
30-39	58	26,2	1-10	178	71,5
40-49	11	5,0	11-20	30	24,9
50-59	13	5,9	21-30	8	3,6
<b>Eğitim Düzeyi</b>			31 ve üzeri	5	71,5
Lise	1	,5	<b>Görev Yapılan</b>		
Ön Lisans	41	18,6	<b>Kurum Tipi</b>		
Lisans	166	75,1	Anaokulu	158	71,5
Yüksek Lisans	13	5,9	İlköğretim Okulu-		
Görev Unvanı			Anasınıfı	55	24,9
Öğretmen	165	74,7	Meslek Lisesi	8	3,6
Müdür Yardımcısı	33	14,9			
Müdür	23	10,4	Toplam	221	

*Veri Toplama Aracı:* Araştırmanın veri toplama aracı olarak, Turan ve Ebiçioğlu (2002) tarafından geliştirilen ve daha sonra Turan (2010) tarafından revize edilen “*Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]*” kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde alan taraması sonucunda etkili liderlerin özelliklerine ilişkin araçlar incelenerek 68 soru maddesi hazırlanmış ve yapılan pilot çalışmaların sonucunda “Etkili Liderlerin Nitelikleri” konusunda 7 boyutta olmak üzere 40 maddeden oluşturulan bir ölçek geliştirilmiştir. Ankette yer alan liderlik boyutları şunlardır: *Heyecanlı Olmak [HO]*, *İletişim Kurabilmek [İK]*, *Vizyon Sahibi Olmak [VS]*, *Güvenilir Olmak ve Güvenmek [GO]*, *Örnek Olmak [ÖO]*, *Demokratik ve Hoşgörülü Olmak [DH]*, *Pozitif Olmak [PO]*. Her bir sorunun karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli seçenek verilmiş, bu seçenekler, davranışın gösterilme derecesinin sıklığı “daima-asla” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçek maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda bütün madde ağırlıklarının 0.50 ve üstünde olduğu gözlenmiş olup aracın Cronbach alpha iç geçerlilik değeri 0.98 olarak bulunmuştur.

*Verilerin Toplanması ve Analizi:* Araştırmada veriler, örneklem grubundaki okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlere, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, örneklem için belirlenen okullarda bizzat araştırmacı tarafından uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada istatistiksel çözümlenmelere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik dağılımını incelemek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, *ELNÖ-R* ölçeği ve alt boyutlar bazında normal dağılım göstermediği bulunmuştur. Buna göre, verilerin hiçbir alt grupta normal dağılım göstermediği tespit edilmiş, bu nedenle çalışmanın tüm alt amaçlarını test etmede parametrik olmayan istatistiksel çözümlenmeler kullanılmıştır. Bu bağlamda, etkili liderlik ölçeğinden alınan puanların; eğitim düzeyi ve istihdam türü değişkenlerine göre incelenmesi Kruskal Wallis Testi ile yapılmıştır. Etkili liderlik ölçeği alt boyutları olan; heyecanlı olmak, iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak ve güvenmek, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak, pozitif olmak boyutlarından alınan puanların öğretmen görüşleri ile müdür ve müdür yardımcıları görüşleri arasındaki farklar için Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir.



## Bulgular ve Yorum

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, “Heyacanlı Olmak”, “İletişim Kurabilmek”, “Vizyon Sahibi Olmak”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek”, “Örnek Olmak”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” ve “Pozitif Olmak” şeklinde dördüncü boyut altında incelenmiştir. Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri, öğretmenlerin eğitim düzeyleri değişkeni açısından, 7 alt boyut altında incelenmiştir. Tablo 2’de, anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri ile öğretmenlerin eğitim düzeyi arasında, bu alt boyutlara göre yapılmış olan Kruskal Wallis testinin analiz sonuçları verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak [ $\chi^2(3)=14.381, p<.05$ ], iletişim kurmak [ $\chi^2(3)=19.021, p<.05$ ], vizyon sahibi olmak [ $\chi^2(3)=14.600, p<.05$ ], güvenilir olmak ve güven duymak [ $\chi^2(3)=17.198, p<.05$ ], örnek olmak [ $\chi^2(3)=13.578, p<.05$ ], demokratik ve hoşgörülü olmak [ $\chi^2(3)=13.051, p<.05$ ] ve pozitif olmak [ $\chi^2(3)=9.064, p<.05$ ] alt boyutlarında eğitim düzeyleri farklı olan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Mann Whitney-U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, son eğitim düzeyi ön lisans olan öğretmenler, tüm alt boyutlarda, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha düşük düzeyde sahip olduğunu düşünmektedirler. Bir başka ifadeyle, lisans mezunu öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenlere göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri söylenebilir. Bu sonuca paralel olarak, öğretmenlerin istihdam türlerine göre de görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri, görüşleri alınan öğretmenlerin istihdam türü değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis analiz sonuçları da Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 2**  
*Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

Eğitim Düzeyi			Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		sd
	$\chi^2$	<i>p</i>	n	Sıra Ort.	n	Sıra Ort.	n	Sıra Ort.	n	Sıra Ort.	
Etkili Liderlik Alt Boyutu											
Heyecanlı Olmak	14.381	.002	1	21,00	34	46,16	90	71,95	4	79,75	3
İletişim Kurabilmek	19.021	.000	1	86,50	34	41,54	90	73,06	4	77,75	3
Vizyon Sahibi Olmak	14.600	.002	1	89,50	34	44,46	90	72,12	4	73,38	3
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	17.198	.001	1	88,00	34	42,72	90	73,11	4	66,25	3
Örnek Olmak	13.578	.005	1	67,00	34	45,26	90	72,21	4	70,00	3
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	13.051	.005	1	43,50	34	45,82	90	72,23	4	70,75	3
Pozitif Olmak	9.064	.028	1	48,00	34	49,07	90	70,99	4	69,75	3

**Tablo 3**  
*Öğretmenlerin İstihdam Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

İstihdam Türü			Sözleşmeli		Kadrolu		Ücretli		sd
	$\chi^2$	<i>p</i>	n	Sıra Ort.	n	Sıra Ort.	N	Sıra Ort.	
Etkili Liderlik Alt Boyutu									
Heyecanlı Olmak	19.594	.000	33	67,27	56	78,11	40	44,76	2
İletişim Kurabilmek	19.781	.000	33	70,72	56	76,73	40	43,85	2
Vizyon Sahibi Olmak	15.971	.000	33	67,50	56	76,75	40	46,68	2
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	15.829	.000	33	69,62	56	75,76	40	46,11	2
Örnek Olmak	17.189	.000	33	69,84	56	76,06	40	45,51	2
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	12.455	.002	33	66,87	56	75,54	40	48,68	2
Pozitif Olmak	19.544	.006	33	69,25	56	73,01	40	50,26	2

Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma derecelerine göre farklı istihdam türlerine sahip öğretmenlerden aldıkları puanlar Tablo 3'te verilmiştir. Analiz sonuçları, anaokulu müdürlerinin etkili liderlik alt boyutları konusunda farklı istihdam türlerine sahip öğretmenler arasında görüş farklılığı yaşandığını göstermektedir. Gözlenen bu farklılığın, hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Mann Whitney-U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenler arasından ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, sözleşmeli ve kadrolu olarak istihdam edilen öğretmenlere göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak [ $\chi^2(2)=19.594, p<.05$ ], iletişim kurabilmek [ $\chi^2(2)=19.781, p<.05$ ], vizyon sahibi olmak [ $\chi^2(2)=15.971, p<.05$ ], güvenilir olmak ve güven duymak [ $\chi^2(2)=15.829, p<.05$ ], örnek olmak [ $\chi^2(2)=17.189, p<.05$ ], demokratik ve hoşgörülü olmak [ $\chi^2(2)=12.455, p<.05$ ] ve pozitif olmak [ $\chi^2(2)=19.544, p<.05$ ] alt boyutlarına daha düşük düzeyde sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Grupların sıra ortalamalarına bakıldığında, tüm alt boyutlarda ücretli öğretmenler sözleşmeli öğretmenlere; sözleşmeli öğretmenler ise kadrolu öğretmenlere göre, okul müdürünün etkili liderlik özelliklerine daha düşük düzeyde sahip olduğunu belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürleri ile anaokulu müdürleri arasında hangi grubun etkili liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak; ilköğretim ve anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinden, kendi müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini değerlendirmeleri için verilen ölçekte yer alan ilgili maddeleri derecelendirmeleri istenmiş ve bu doğrultuda toplanan veriler Mann Whitney-U testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4'te, ilköğretim okulu müdürleri ile anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerine göre aldıkları puanlar verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, görevini yaparken heyecan duyma konusunda, ilköğretim okulu müdürleri ile anaokulu müdürleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $U=1552.000, p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ilköğretimde görev yapan okul öncesi öğretmenleri, anaokullarında görev yapan öğretmenlere göre, müdürlerinin görevlerine karşı duydukları heyecanın daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4**

*İlköğretim ve Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Ait Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Etkili Liderlik Alt Boyutu	Grup	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Heyecanlı Olmak	Anaokulu	129	77,03	9937,00	1552.000	.027
	İlköğretim	32	97,00	3104,00		
İletişim Kurabilmek	Anaokulu	129	79,69	10279,50	1894.500	.467
	İlköğretim	32	86,30	2761,50		
Vizyon Sahibi Olmak	Anaokulu	129	79,27	10226,00	1841.000	.339
	İlköğretim	32	87,97	2815,00		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Anaokulu	129	80,10	10333,50	1948.50	.620
	İlköğretim	32	84,61	2707,50		
Örnek Olmak	Anaokulu	129	80,40	10371,00	1986.000	.735
	İlköğretim	32	83,44	2670,00		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Anaokulu	129	79,10	10204,50	1819.000	.296
	İlköğretim	32	88,64	2836,50		
Pozitif Olmak	Anaokulu	129	78,74	10157,50	1772.500	.210
	İlköğretim	32	90,11	2883,50		

Heyecanlı olmak alt boyutunun yanı sıra, ilköğretim okulu müdürleri ile anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin, anaokullarında ve anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, Tablo 4'te belirtilen diğer alt boyutların da sıra ortalamalarına bakıldığında, ilköğretim okulu müdürlerinin aldıkları puanlar, anaokulu müdürlerinin aldıkları puanlara göre daha yüksek düzeydedir. Aralarında betimsel olarak farklılık bulunmaktadır.

## Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulgular tartışılmış ve önerilere yer verilmiştir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ve liderlik davranışları, görüşleri alınan öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve istihdam türlerine göre incelenmiştir. Anaokulu müdürlerinin liderlik nitelikleri farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenler tarafından değerlendirilmiş ve lisans mezunu olan öğretmenlerin, ön lisans mezunu olan öğretmenlere göre müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür. Ön lisans mezunu öğretmenler, okullarda ancak ücretli öğretmen olarak istihdam edilebilmektedir. Kadrolu olarak görev yapan öğretmenler ise, devlet memurları kanununa tabi oldukları için belirli haklara sahiptirler. Ücretli olarak çalışan öğretmenin çalışma performansı beğenilmediği takdirde müdür tarafından çalışmasının sonlandırılması üzerine karar verilebilmesine karşın kadrolu öğretmenler için böyle bir durum söz konusu değildir. Bu yüzden çalışma saatleri dışında da, okulla ilgili işlerde verilen görevlerde ağırlıklı olarak ücretli öğretmenlerin tercih edildiği söylenebilir. Bu durum okul müdürünün demokratik ve anlayışlı bir davranışa sahip olup olmamasına bağlıdır. Böylelikle anaokullarında görev yapan ön lisans mezunu ücretli öğretmenler, kadrolu öğretmenler ile aralarında ayırım olduğunu düşünmekte ve müdürlerini demokratik bulmayıp ideal birer örnek olarak görmemektedirler. Bursalıoğlu (2012) da etkili liderlik davranışlarını “yapıyı kurma ve anlayış gösterme” boyutları üzerine kurmuştur. Anlayış boyutu, arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği kapsamaktadır. Müdür-ücretli öğretmen diyalogunda demokratik, hoşgörü, anlayış ve içtenlik konularında bazı sıkıntıların olduğu dolayısıyla anaokulu müdürlerinin sahip olduğu etkili liderlik özelliklerinin bu boyutunda kendilerini geliştirmeye çalışmaları gerektiği söylenebilir.

İlköğretimdeki anasınıflarında çalışan öğretmenler, ilköğretimdeki diğer kademelerin birbirine daha yakın, okul öncesi öğrencilerinin ise yaşlarının küçük olmasından ve zarar görmelerini engellemek düşüncesiyle anasınıflarının diğer üst sınıflara ve dolayısıyla idareye daha uzak bir konumda yer almasının bir sonucu olarak mesai saatlerinde müdürlerini sık sık görmemektedirler. İlköğretimdeki müdürler, ilgi ve enerjilerini üst kademelere daha fazla vermelerinden dolayı anasınıflı öğrencilerini ya da öğretmenlerini yoracak etkinlikler talep etmemektedirler. Bu yüzden öğretmenler de müdürlerinin kendilerine karşı hoşgörülü olduğunu ve pozitif davrandığını düşünmektedirler.

Okul öncesi eğitimde, çocuğun gelişimini tamamlaması için ona zaman tanımak ve gerek çocukları gerek öğretme işini sevmek önemlidir. Okul öncesi eğitimde akademik açıdan bir başarı beklentisi ya da başarısızlık kaygısı olmamasından dolayı ilköğretim okulu müdürleri bu konuda rahattırlar ve okul öncesi öğretmenlerine karşı daha nazik ve hoşgörülü olabilmektedirler. Oysa ki anaokullarında durum farklıdır. Anaokullarında öğretmen ve müdür neredeyse tüm gün birlikte çalışır. İlköğretim okullarına kıyasla çok daha küçük bir binada görev yaptıklarından dolayı sürekli iletişim halindedirler. Başka bir konu da, anaokulları arasındaki rekabettir. Bölgede bulunan anaokulu sayısı fazla ise okul müdürleri farklı olabilmek ve öğrenci kayıtlarını arttırmak adına velileri hedef almakta, bunun için de yaptıkları etkinliklerle çevresinden takdir toplama ve ön plana çıkma çabalarına girmektedirler. Okul öncesi eğitimi geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla yapılan çalışmalar hiç şüphesiz takdire şayandır fakat bahsedilen durum bundan farklı olarak, öğrencilerin ve öğretmenlerin dinlenmelerine müsaade etmeden sürekli bir koşuşturmaca içinde bulunmalarına neden olmaktadır. Okul öncesi eğitimde amaç ve ilkelere bakıldığı zaman, bu abartılı programların yapılmasına yönelik hiçbir ibare bulunmamaktadır. Aksine çocuğa verilecek herşeyin hazır olduğunda öğretilmesi gerekir. Onun birşeyi öğrenirken ya da yaparken öncelikle istekli olması ve o işi yaparken zevk alması gelişimi için önemlidir. Bu yüzden çocuğun gelişimi ve eğitimi dışında kurumların reklamları amacıyla çocukları kullanmaya çalışmaları, gizli bir amaç olmaktan çıkmalıdır. Çocukların gelecekteki öğretim kademelerinde başarı ve derece adına yeterince yarış yaptırılacakları ve yaftalanacakları göz önünde bulundurulduğunda, okul öncesi öğrencisinin

bu kademedeki eğitim ve öğrenim hayatını daha fazla sevgi ve huzur ortamında geçirmesinin daha fazla tercih edilmesi gerektiği söylenebilir.

Anaokulları ve ilköğretim okullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin zümre toplantılarında biraraya gelmelerinin yanı sıra anaokulları ile bünyesinde anasınıfı bulunan ilköğretim okulları müdürlerinin de biraraya geldikleri zamanlarda, okul öncesi eğitim, eğitim-öğretim yılı kapsamında yapılacak çalışmalar, öğretmenlerin üzerine düşen görevler gibi konuların üzerinde daha fazla durmaları, bu konularda görüşmeleri, tartışmaları ve ortak bir yol haritası belirlemeye, birlikte yeni projeler geliştirmeye çalışmaları sağlanabilir. Bu iki eğitim kademesinin müdürleri arasında mesleki ve kişisel gelişim konusunda da eğitim ve paylaşımlar yapmak üzere gerekli ortamlar oluşturulabilir.

Araştırmanın bulgularından biri de, ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, kadrolu ve sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenlere göre anaokulu müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma derecelerinin daha düşük düzeyde olduğunu belirtmeleridir. Daha önceden, anaokullarında usta öğretici olarak görev yapan öğretmenler, usta öğretici istihdam türünün kaldırılmasından sonra ücretli öğretmen olarak çalışmaya devam etmişlerdir. Bu durum en fazla onların maddi açıdan olumsuz etkilenmelerine neden olmuş, ücretli öğretmen olarak çalışma saatlerinin karşılığını alamadıkları için, aynı ücreti alıp çalışma saatleri daha az olan ilköğretim okullarını tercih etmeye başlamışlardır. Bunun dışında, elde edilen bulgunun nedenleri arasında, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin okul içinde ücretli öğretmenlere karşı geliştirdikleri tutum ve yaklaşımları gösterilebilir. Diğer öğretmenler okulda daha angarya ya da oyalayıcı olarak gördükleri işlerin ücretli öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini düşünebilir ve bunun sonucunda ücretli öğretmenler, hem çalışma arkadaşlarına hem de okul müdürlerine karşı olumsuz düşünceler besleyebilirler. Kadrolu öğretmenler de okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerinin, sözleşmeli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmanın sonrasında sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenler de kadroya geçmişlerdir.

Okulundaki öğretmenleri istihdam türüne göre hiyerarşik bir sıraya koyan müdür, bu sırayı dikkate alarak davranışlarını düzenliyorsa, liderlik niteliklerinde yer alan boyutların büyük bir kısmında kadrolu öğretmenlere gösterdiği hoşgörüyü ve demokratik davranışları, pozitifliği ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlere karşı göstermediği, onlara güven vermediği an, bu öğretmenlerin müdürlerini değerlendirme perspektifi farklı olacaktır. Halbuki okullarda, öğretmenin istihdam biçimi gözetilmeksizin okul müdürleri ile öğretmenler arasında güvene ve işbirliğine dayalı pozitif bir ortam oluşturulabilse, bahsedilen tüm olumsuzlukların ortadan kalkması daha kolay olabilir.



## Kaynaklar

- Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. İstanbul: Sistem.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bulut, Y. & Uygun, S.V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 29-47.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. 3rd Ed. London: Sage Publications.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-114.
- Çetin, M. & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi*, 20, 21-38.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.
- Demir, N. (2008). Liderlik tarzının örgütsel adalet ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(30), 195-205.
- Gedikoğlu, T.; Şahin, S. & Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi*, 19, 73-84.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.

- Kennedy, J. F. (2009). *Cesaret ve fazilet mücadelesi*. İstanbul: Hayat.
- Kotter, J. P. (2007). *Matsushita liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Özdayı, N. (1998). Eğitim yöneticilerinin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 221-235.
- Sabancı, A. (2007). Liderlik ve liderlik davranışı üzerine yapılan bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 1-18.
- Tahaoglu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Taşdemir, M. & Taşdemir, A. (2007). Mesleki sürecin bazı boyutlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 161-174.
- Turan, S. & Ebiçioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8 (31), 444-458.
- Uzunçarşılı, Ü. & Özdayı, N. (1997). Okul yöneticilerinin yaratıcılık ile liderlik özelliklerinin araştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi*, 9, 359-367.
- Ünsar, S. (2007). Liderlik ve liderlik davranışı üzerine yapılan bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 1-18.
- Devlet Kitapları Müdürlüğü (2006). *Okul öncesi eğitim programı (36-72 aylık çocuklar için)*, Ankara.

*İletişim:*

*Özge Karaevli*

*Gelincik Anaokulu*

*Küçükçekmece, İstanbul, Türkiye*

*e-posta: ozgeuskup@hotmail.com*