

## Leadership Behaviors of the Primary School Administrators According to the Opinions of Teachers and Administrators

Soner DOĞAN  
Ankara Özkent Akbilek Primary School

### Abstract

*The aim of this study is to explain the opinions of school principals and the teachers about the leadership behaviors of the primary school administrators. In the sample of research on survey model, 318 teachers and 204 administrators that are working in the central towns of Ankara. Research data have been gathered with "The Leadership Questionnaire" developed by Bayrak (2001). On analyzing the data, descriptive statistics, t-test, One-Way ANOVA has been used. According to the findings, teachers and administrators thought that school administrators display ethical leadership behaviors the most frequently. The opinions of the teachers and administrators about leadership behaviors of administrators differ according to the task variable. Administrators' opinions about leadership behaviors of school administrators; does not change according to age and gender, change in dimension of educational, visionary and transformational leadership according to promotion. Teachers' opinions does not change according to gender; change in dimension of visionary leadership according to age; and change in dimension of educational and transformational leadership according to promotion.*

**Keywords:** Leadership behaviors, school administrator, teacher

### SUMMARY

There are leaders in every society. The emergence of leadership is as old as human history. People can't do many things alone. They make division of labor and cooperate to be successful, effective and efficient. Leaders are needed to provide this collaboration and to run the followers with enjoy for this purpose. (Ceylan, 1997, p. 314). Schools are at the beginning of institutions which leaders are most needed.

School administrators are natural leaders the institution of school of constitute the core of the education system and administrators and followers of all events that occur at school. Therefore, the leadership skills of school administrators assume very important mission in terms of education and community development. Imada et al. (2002, p. 51), leaders and educators have similar purposes. They make an effort to carry out personal and social responsibilities. They try to find the highest dimensions of

human thought and behavior and try to use these to ensure the development of followers and students. Kaya (1991, p.139), school administrator who want to develop for the purposes of school has to be a leader to ensure an effective management. Education administrators' leadership role has gained weight with the understanding of contemporary management. If the administrator wants to be effective, They must act as leader of the group. Simkins, Sisum and Memon (2003), effective school leadership that play a key role in the success of school has become a common understanding in the literature. Haris (2004), research of school success and development has revealed that leader is the most important factor for development and change. In this context, the school Administrator leadership becomes important.

#### *Purpose of the Study*

The aim of this study is to explain the leadership behaviors of the primary school administrator, in what degrees they achieve by depending on the opinions of school principals and the teachers.

#### METHOD

Two tools are used to gather the data; in the first section, the personal details of the individuals took part in the research are focused on, in the second section, "The Leadership Questionnaire" developed by Bayrak (2001), has been used. Personal details part has 3, "The Leadership Questionnaire" has 34 statements. The leadership behaviors of primary school that they administrators use are the dependent variables of the study. Gender, age and the promotions of the principals are the independent variables. The questionnaire used in this research has been applied in the towns that are taken as sample between the central towns of Ankara are Sincan, Etimesgut and Ayaş. It is applied in 56 schools and to 318 teachers and 204 principals. On analyzing the sub-problems of the research, t-test, One-Way Anova (variance analysis) has been applied; frequency, percentage, arithmetic average, standard deviation values have been considered.

#### CONCLUSIONS & DISCUSSIONS

It is found that the thoughts of teachers and administrators about the administrators' thoughts of leadership behaviors have meaningful relationships. When investigating the differences; it is found that there are problems in the communication between the administrators and the teachers as a consequence of that by performing "educational leadership" behaviours, administrators could not send healthy messages to the teachers; teachers and administrators have different approaches to ethical problems; teachers do not properly understand or support the visions put forward by the school administrator; teachers have the thought that the innovations and the changes performed by principals are not sufficient. It is possible to mention researches that support these results.

Erkuş (1997), in his research, teachers are not participated school administrators' leadership perceptions; Aliç (1985) and Güler (1987), there are significant differences in the subject of leaderships' perceptions, between opinions of teachers and administrators; Razi (2003), there are significant relationship in high level between the transformational leaderships' perceptions of teacher and administrators; administrators find themselves enough, teachers find themselves insufficient Şahin (2003), administrators think that they are demonstrating a high rate of transformational leadership; Kazancı (2010), according to teachers' opinion, administrators have shown "sometimes" the characteristics of transformational leadership; Razi (2003) and Arslan (2007), there are high level differences between instructional leadership behaviors' perceptions of teachers and administrators; Aksoy (2006), instructional leadership skills of administrators are perceived low level by teachers; Acar (2006), according to teachers' perception, visionary leadership skills of administrators are low level were reported.

There are significant relationships in administrators' thoughts of leadership behaviors depending on their promotions. However, there are not meaningful relationships between the thoughts of administrators on leadership behaviors depending on their age and gender. In the thoughts of administrators through their leadership behaviors about teachers, it is found that according to teachers' gender, age and promotion, there are meaningful relationships.

The following recommendations can be suggested, based on teachers and administrators' opinion about administrators' leadership behaviors:

- 1- School administrators must increase communication skills and keep the channels of communication open all the time, for understanding and supporting by teachers the school administrators' leadership behaviors,
- 2- Shared visions should be established in school for adoption by teachers the visions established by school administrators,
- 3- Administrators and teachers shall form text of written ethic rules that is specific to their institutions for the creation of a common ethical understanding in the school,
- 4- Administrators must be thinking of creating a common excitement by providing the teachers to participate innovation and change in school.



## Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri

Soner DOĞAN  
Ankara Öz kent Akbük İlköğretim Okulu

### Özet

*Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmanın örnekleminde, Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 318 öğretmen ve 204 yönetici bulunmaktadır. Araştırmanın verileri Bayrak (2001) tarafından geliştirilen "Liderlik Anketi" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistikler, t-testi ve tek faktörlü ANOVA kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmen ve yöneticiler okul yöneticilerinin en sık etik liderlik davranışlarını sergilediğini düşünmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri görev değişkenine göre farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin, yöneticilerin görüşleri; yaşa ve cinsiyete göre değişmemekte, kıdeme göre öğretimsel, vizyoner ve dönüşümcü liderlik boyutunda değişmektedir. Öğretmenlerin görüşleri ise cinsiyete göre değişmemekte; yaşa göre vizyoner liderlik; kıdeme göre ise öğretimsel ve dönüşümcü liderlik boyutlarında değişmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik davranışları, okul yöneticisi, öğretmen

İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir (Ceylan, 1997, 314). Liderlik alanyazının da 5000'den fazla çalışma, 350' den fazla tanım vardır (Erçetin, 2000). Lider ve liderlik kavramları üzerinde şimdiye kadar pek çok araştırma yapılmış ve hemen hemen araştırma ve araştırmacı sayısı kadar da tanımlar verilmiştir (Cafoğlu, 1997, 133). Bilim insanları, liderlik ve liderlik sürecinin tanımlanmasında derin farklılıklar göstermişlerdir. Araştırmacıların liderlik anlayışları arasındaki farklılıklar, onları olağanüstü farklı seçenekleri araştırmaya ve çok farklı sonuçlara ulaşmaya itmiştir (Yukl, 1989, 3).

Lider, grup üyelerinin potansiyel güçlerini ortak bir amaç etrafında faaliyete geçiren (Besimler, 2002, 1); sonuca yönlendirme konusunda başarılı olan (Bennis ve Townsend, 1995, 45); başkalarının izlemesi için yol açıp iz bırakan (Cox ve Hoover, 2003, 338); en zor anlarda bile cesaret gösterebilen (Ivancevich ve Matteson, 1990, 410); gerektiğinde meydan okuyabilen (Thorpe, 2002); insanların davranışlarını ve duygularını etkileyen (Wright ve Taylor, 1984, 1); nasıl yapmakla değil, nasıl olmakla ilgilenen (Hesselbein, 1999, 20); değerleri, normları, idealleri üyelerinin kişiliklerinde

birleştirerek bir örgüt meydana getirebilen kişidir (Badaracco ve Ellsworth, 1978, 65). Her kurumda olduğu gibi okullarda da liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlik okulun gelişimi ve değişimin yönetilmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Southworth, 1993). Yöneticilik gibi, liderlik de bir maharettir. Bu da onun öğrenilebilir bir şey olduğunu gösterir (Casse, 1994, 47). Eğitimde kalite kaygısının artması ve daha kaliteli bir eğitim isteği, okul yöneticilerinin yetiştirilme sorununu gündeme getirmiştir. Daha kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine bağlı olduğu görülmüştür (Çelik, 2001, 407). Bu araştırmada, okul yöneticilerinin vizyoner, dönüştürücü, etik ve öğretimsel liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

İlk olarak James McGregor tarafından 1978 yılında ortaya konulan ve ardından Bernard Bass ve diğerleri tarafından geliştirilen (Akt:Liontos, 1993), lider ve izleyicileri arasında var olan etkili oluşum üzerinde önemle duran ve yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen dönüştürücü liderlik (Keçecioglu, 1998, 27), örgüt amaçlarına bağlılık oluşturma ve izleyenlerin bu amaçlara ulaşmalarını sağlamak için onlara güç verme sürecini ifade eder (O'Toole, 1999, 350). Temel öğeleri ise şöyle sıralanmıştır: izleyenlerin kendilerini liderleri ile özdeşleştirdikleri (Bass, 2002, 107), karizmatik liderlik; izleyenlerine ilham veren (Sayles, 1993), ilham verici motivasyon; yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden (Dublin, 2001, 78), entelektüel teşvik (entelektüel uyarım); ihtiyaç ve beklentilerde, bireysel farklılıklar göz önüne alan (Bass, 2002, 107), kişisel beklentiler.

Liderlik tanımlarında, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile de desteklenmektedir (Cafoglu, 1997, 133). Liderlik ve vizyonun tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle iç içe birbirlerini bütünlendiği, vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmenin ne denli güç olduğu hissedilmektedir (Erçetin, 2000, 68). Liderin, izleyenlerin ya da çalışanların teslimiyet ve sadakatlerine layık amaçlar ortaya koyan bir vizyonun benimsetilmesinde (Sayles, 1993), değişimlerin gerçekleştirilmesinde (D'Orsio, 2004, 33), organizasyonun prensiplerinin, misyonunun ve vizyonunun somutlaştırılmasında (Hesselbein, 1999, 20), vizyona yönelik umut verici çözümler üretilmesinde (Crosby, 1999, 113), yeni fikirler ile olanakların artırılmasında örgüt içerisinde bir vizyona ihtiyacı vardır.

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olarak ifade edilmektedir (Akt:Çelik, 2000, 90). Üst düzey liderler, ahlaki vizyonlarını gerçekliğe dönüştürmek için gerek karşıtlarını gerekse yandaşlarını büyük bir özenle değerlendiren (Badarocco, 1978, 108), en yüksek etik standartları kendilerine model alan (Q'neil, 1997, 25), etkili ve ahlaki yöntemlerle gücünü kullanmayı ve değişik durumlarda nasıl davranması gerektiğini bilen (Zaleznik, 1993, 1), politik kararların değerlendiren ve normların etik prensiplerle bileşen oluşturmaya yardımcı olan (Crosby, 1999, 155), ahlaki liderlik rolünü oynayan kişilerdir.

Değer yönelimli yaklaşımlardan okullarla birinci dereceden ilgili olanı hiç kuşkusuz öğretimsel liderliktir (Gümüşeli, 1994, 18). Bir öğretim lideri olma karakteri gösterebilen okul yöneticisi, okulunun içinde bulunduğu eğitim sisteminin yapısal özelliklerini (Akdağ, 2004), bir okulda okul programında "ne" öğretildiğini, "nasıl" öğretildiğini ve olumlu öğretim ortamının neler içerdiğini (Alıcıgüzel, 1998, 31-32), öğrencilerin öğrenme ve ilerleme kalitesini izlemeyi (Southworth, 2002), tüm örgütü bir öğrenen örgüte dönüştürmesi için hem iyi bir öğrenci, hem de iyi bir öğretici olması gerektiğini (Keçecioglu, 1998), yönetim bilimciler tarafından bir yandan çevrenin eğitimsel ve kültürel yaşamını nasıl etkileyeceğini (Kaya, 1991, 136) bilen bir kişi olmalıdır.

Liderlik alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Karip (1998), dönüşümsel liderlerin çalışanları üzerindeki etkilerini; Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkileri; Korkmaz (2007 ve 2008), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkileri; Cemaloğlu (2007a, b ve c), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt sağlığı ve yıldırma arasındaki ilişkileri, ayrıca diğer çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül arasındaki ilişkileri; Aksoy ve Işık (2008), öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini; Buluç (2009a, b), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bürokratik okul yapısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri; Helvacı (2010), ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışını gösterme düzeylerini araştırmışlardır.

Bu çalışmada ise bir okul yöneticisinin en çok ihtiyaç hissedeceği ve uygulama sahasında en çok faydalanacağı liderlik davranışları olan öğretimsel, dönüşümcü, etik ve vizyoner liderlik davranışları hem yönetici hem de öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektedir. Bu yönüyle diğer liderlik çalışmalarından farklılaşmakta olan bu çalışma ile okul yöneticilerinin liderlik kavramına ilişkin farkındalık düzeylerinin artırılması ve bu yolla eğitim sistemine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

#### *Araştırmanın Amacı*

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yöneticilerin öğretimsel, dönüşümcü, etik ve vizyoner liderlik davranışları konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Yöneticilerin öğretimsel, dönüşümcü, etik ve vizyoner liderlik davranışları konusunda yöneticilerin yaşlarına, kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Yöneticilerin öğretimsel, dönüşümcü, etik ve vizyoner liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin yaşlarına, kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

## YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiştir.

### *Araştırma Modeli*

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002, s. 77).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler, örneklemini ise random örnekleme yoluyla seçilen Sincan, Etimesgut ve Ayaş ilçelerinde görev yapan 318 öğretmen ve 204 yönetici oluşturmaktadır. Anket uygulama sürecinde; Sincan'da 28, Etimesgut'ta 22 ve Ayaş'ta 6 okula olmak üzere toplam 56 okula ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler ile ilgili kişisel bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1  
*Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerle İlgili Kişisel Bilgiler*

		N		%	
Görev	Öğretmen	318		60,9	
	Yönetici	204		39,1	
	Toplam	522		100	
Cinsiyet	Yönetici	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
	Erkek	171	154	83,8	48,2
	Kadın	33	164	16,2	51,8
	Toplam	204	318	100	100
Yaş	Yönetici	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
	25-35	32	180	15,6	56,6
	36-45	80	98	39,2	30,8
	46 ve üstü	92	40	45,2	12,6
	Toplam	204	318	100	100
Kıdem	Yönetici	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
	1-10	39	175	19,1	55
	11-20	66	104	32,3	32,7
	21 ve üstü	99	39	48,6	12,3
	Toplam	204	318	100	100



Tablo 1’de de görüldüğü gibi katılımcıların % 60,9’unu öğretmenler, % 39,1’ini yöneticiler oluşturmaktadır. Yönetici grubunun % 83,8’i erkek, % 16,2’si kadın; öğretmen grubunun % 48,2’si erkek, % 52,8’i kadındır. Yönetici grubunun % 15,6’sı 22-35 yaş grubunda, % 39,2’si 36-45 yaş grubunda, % 45,2’si 46 ve üstü yaş grubunda; öğretmen grubunun % 56,6’sı 22-35 yaş grubunda, % 30,8’i 36-45 yaş grubunda, % 12,6’sı 46 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Yönetici grubunun % 19,1’i 1-10 yıl arası kıdemde, % 32,3’ü 11-20 yıl arası kıdemde, % 48,6’sı 21 ve üstü yıl arası kıdemde; öğretmen grubunun % 55’i 1-10 yıl arası kıdemde, % 32,7’si 11-20 yıl arası kıdemde, % 12,3’ü 21 ve üstü yıl arası kıdemde yer almaktadır.

#### *Veri Toplama Aracı*

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla kullanılacak veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler; ikinci bölümde Bayrak (2001), tarafından geliştirilen ve dörtlü likert tipten oluşan Liderlik Anketi’nin 4 boyutu ve 34 maddesi kullanılmıştır. Anket yöneticilerin öğretimsel, dönüştürücü, etik ve vizyoner liderlik davranışlarını hangi sıklıkla gösterdiklerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Yönetici ve öğretmenlere uygulanan anket formu aynı sorulardan oluşmakta ancak soruların kökleri yönetici ve öğretmenlere göre farklılaşmaktadır. Ankete verilen cevaplar (hiçbir zaman=1), (ara sıra=2), (genellikle=3) ve (her zaman=4) olarak yapılandırılmıştır. Anketlerden alınan puanların yükselmesi yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili yeterliliklerinin arttığını; anketlerden alınan puanların azalması yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili yeterliliklerinin azaldığını göstermektedir. Anketin kapsam geçerliliği alan uzmanlarının, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmıştır. Ayrıca anketler güvenilirlik kapsamında 50 kişilik öğretmen grubuna ve 40 kişilik yönetici grubuna uygulanmıştır. Öğretmenlerden elde edilen verilere göre anketin Cronbach alpha katsayısı  $\alpha = .9126$ ; yöneticilerden elde edilen verilere göre anketin Cronbach alpha katsayısı  $\alpha = .9138$  bulunmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre ise maddelerin faktör yük değerleri 0,51 ile 0,79 arasında değişmektedir. Yapılacak yorumların daha anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı (3.27-4.00 arası) her zaman, (2.52-3.26) arası genellikle, (1.76-2.51 arası) ara sıra ve (1.00-1.75 arası) hiçbir zaman seçenekleri ile derecelendirilmiştir. Tablo 2’de etik liderlik boyutunu oluşturan maddeler örnek olması açısından yöneticilere sorulan şekliyle verilmiştir.

Tablo 2

#### *Etik Liderlik Boyutunu Oluşturan Maddeler*

- 
1. Mesleki sorumluluklarımı dürüstlük içinde yerine getiririm.
  2. Öğretmenlere eşit ve adil davranırım.
  3. Yönetim etkinliklerinde ilgili yasa ve yönetmeliklere uyarım.
  4. Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.
  5. Politik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.
  6. Dini alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınırım.
-

Tablo 2 (Devam)

7. Kararlarımda okulun çıkarlarını kendi çıkarlarıma tercih ederim.
8. Mesleki ahlak kurallarına özen gösteririm.
9. Öğretmen ve öğrencilere ahlaki davranışlar yönünden model olurum.

#### Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama araçlarına verilen cevaplar kodlanmıştır. Araştırmanın alt problemleri çözümlenirken, t-testi, Tek Faktörlü ANOVA (varyans analizi) uygulanmış; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılmıştır.

#### BULGULAR ve YORUM

##### *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*

Tablo 3’de öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3

##### *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması*

Liderlik Davranışları	Görev	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğretimsel	Yönetici	204	3,42	.34	16,706	0,000*
	Öğretmen	318	2,67	.57		
Etik	Yönetici	204	3,81	.21	20,717	0,000*
	Öğretmen	318	2,87	.62		
Vizyoner	Yönetici	204	3,28	.50	15,42	0,000*
	Öğretmen	318	2,53	.57		
Dönüşümcü	Yönetici	204	3,35	.46	18,23	0,000*
	Öğretmen	318	2,46	.58		

Tablo 3’e göre okul yöneticilerinin “öğretimsel liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır [  $t_{(520)} = 16,706, p < .05$  ]. Yöneticiler “öğretimsel liderlik” davranışı ile ilgili davranışları ( $\bar{X}=3,42; S=.34$ ) “her zaman” gerçekleştirdiklerini ifade ederken, öğretmenler, okul yöneticilerinin ( $\bar{X}=2,67; S=.57$ ) “genellikle” “öğretimsel liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Bu durum, okul yöneticilerinin, okulda gösterdikleri “öğretimsel liderlik”

davranışlarının öğretmenler ve yöneticiler tarafından farklı düzeylerde algılandığını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin “etik liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır [  $t_{(520)} = 20,717, p < .05$  ]. Yöneticiler “etik liderlik” davranışı ile ilgili davranışları ( $\bar{X}=3,81; S=.21$ ) “her zaman” gerçekleştirdiklerini ifade ederken, öğretmenler, okul yöneticilerinin ( $\bar{X}=2,87; S=.62$ ) “genellikle” “etik liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu durum, okul yöneticileri ve öğretmenlerin etik kurallara farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin “vizyoner liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır [  $t_{(520)} = 15,42, p < .05$  ]. Yöneticiler “vizyoner liderlik” davranışı ile ilgili davranışları ( $\bar{X}=3,28; S=.50$ ) “her zaman” gerçekleştirdiklerini ifade ederken, öğretmenler, okul yöneticilerinin ( $\bar{X}=2,53; S=.57$ ) “genellikle” “vizyoner liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu durum, okul yöneticileri tarafından ortaya konulan vizyonların öğretmenler tarafından tam olarak anlaşılmadığı ya da desteklenmediği şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır [  $t_{(520)} = 18,23, p < .05$  ]. Yöneticiler “dönüşümcü liderlik” davranışı ile ilgili davranışları ( $\bar{X}=3,35; S=.46$ ) “her zaman” gerçekleştirdiklerini ifade ederken, öğretmenler, okul yöneticilerinin ( $\bar{X}=2,46; S=.58$ ) “ara sıra” “dönüşümcü liderlik” davranışlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu durum, okul yöneticileri tarafından okullarda yapılan yenilik ve değişimlerin öğretmenler tarafından yeterli görülmediği, bunun sonucu olarak okul yöneticilerinin değişime ve yeniliğe gerektiği kadar önem vermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

#### *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşleri*

Tablo 4’te okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin yaşlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4  
*Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşlerinin, Yöneticilerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Liderlik Davranışları	Yaş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Öğretimsel	1. 25-35	32	3,33	.30	2	1,590	0,206
	2. 36-45	80	3,46	.35	201		
	3. 46 ve üstü	92	3,41	.35	203		
	Toplam	204	3,42	.34			
Etik	1. 25-35	32	3,84	.11	2	0,771	0,464
	2. 36-45	80	3,82	.22	201		
	3. 46 ve üstü	92	3,79	.23	203		
	Toplam	204	3,81	.21			
Vizyoner	1. 25-35	32	3,31	.54	2	2,872	0,059
	2. 36-45	80	3,36	.47	201		
	3. 46 ve üstü	92	3,28	.51	203		
	Toplam	204	3,28	.50			
Dönüşümcü	1. 25-35	32	3,32	.35	2	0,641	0,528
	2. 36-45	80	3,31	.41	201		
	3. 46 ve üstü	92	3,91	.52	203		
	Toplam	204	3,35	.46			

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin öğretimsel, etik, vizyoner ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin yaş durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticiler öğretimsel, etik dönüşümcü ve vizyoner liderlik boyutlarının her yaş grubunda ( $\bar{X}= 3,31$ ;  $S=.54$  ve  $\bar{X}= 3,91$ ;  $S=.52$  arası) "her zaman" ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu bulgu yöneticilerin ilgili liderlik davranışlarında kendilerini yeterli gördükleri şekilde yorumlanabilir.

Tablo 5'te okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin kıdemlerine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5  
Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşlerinin, Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları	Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Öğretimsel	1. 1-10	39	3,30	.31	2 201 203	3,374	0,036* (1-3)
	2. 11-20	66	3,40	.33			
	3. 21 ve üstü	99	3,47	.36			
	Toplam	204	3,42	.34			
Etik	1. 1-10	39	3,82	.14	2 201 203	1,332	0,269
	2. 11-20	66	3,83	.13			
	3. 21 ve üstü	99	3,78	.27			
	Toplam	204	3,81	.21			
Vizyoner	1. 1-10	39	3,06	.50	2 201 203	6,815	0,001* (1-3)
	2. 11-20	66	3,24	.51			
	3. 21 ve üstü	99	3,40	.47			
	Toplam	204	3,28	.50			
Dönüşümcü	1. 1-10	39	3,25	.38	2 201 203	3,734	0,026* (1-3) (2-3)
	2. 11-20	66	3,27	.36			
	3. 21 ve üstü	99	3,44	.52			
	Toplam	204	3,35	.46			

Tablo 5'e göre okul yöneticilerinin "öğretimsel liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-201)} = 3,37$ ,  $p < .05$  ]. Buna göre (1-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum mesleğinde kıdem olarak ilerlemiş yöneticilerin, mesleğe yeni başlayan yöneticilere göre okul personeline karşı daha fazla öğretici davranıyor olmaları şeklinde yorumlanabilir. 21 ve üstü yıl kıdeme sahip yöneticilerin sahip oldukları tecrübe birikimini, öğretmenlerle daha fazla paylaşıyor olmaları, onların "öğretimsel liderlik" özelliklerini genç meslektaşlarının öğretimsel liderlik özelliklerine göre ön plana çıkarıyor olabilir.

Okul yöneticilerinin "vizyoner liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-201)} = 6,82$ ,  $p < .05$  ]. Buna göre (1-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum mesleğinde kıdem olarak ilerlemiş yöneticilerin, mesleğe yeni başlayan yöneticilere göre daha başarılı vizyonlar ortaya koydukları ve kurumlarının geleceklerini daha fazla düşünüp planladıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin "dönüşümcü liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri de yöneticilerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-201)} = 3,73$ ,

$p > .05$  ]. Buna göre (1-3) ve (2-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum okul yöneticilerinin kıdemleri arttıkça değişime ve yeniliğe daha çok önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6’da okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6  
*Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşlerinin, Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması*

Liderlik Davranışları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğretimsel	Erkek	171	3,43	.36	0.649	0.517
	Kadın	33	3,38	.27		
Etik	Erkek	171	3,81	.22	0.265	0,791
	Kadın	33	3,80	.15		
Vizyoner	Erkek	171	3,30	.52	1,013	0,312
	Kadın	33	3,20	.41		
Dönüşümcü	Erkek	171	3,36	.47	1,312	0,191
	Kadın	33	3,25	.38		

Tablo 6’ya göre okul yöneticilerinin öğretimsel, etik, vizyoner ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri yöneticilerin cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticiler, ilgili liderlik boyutlarında ( $\bar{X}$ = 3,20; S=.41 ve  $\bar{X}$ = 3,81; S=.22 arası) “her zaman” ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu bulgu yöneticilerin, ilgili liderlik davranışlarında, cinsiyet değişkenine göre kendilerini yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

#### *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Tablo 7’de okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7  
Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin, Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları	Yaş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Öğretimsel	1. 25-35	180	2,62	.61			
	2. 36-45	98	2,69	.53	2		
	3. 46 ve üstü	40	2,85	.44	315	2,668	0,071
	Toplam	318	2,67	.57	317		
Etik	1. 25-35	180	2,82	.64			
	2. 36-45	98	2,97	.57	2		
	3. 46 ve üstü	40	2,89	.60	315	1,941	0,145
	Toplam	318	2,87	.62	317		
Vizyoner	1. 25-35	180	2,45	.61			
	2. 36-45	98	2,63	.52	2		0,038*
	3. 46 ve üstü	40	2,60	.43	315	3,307	(1-2)
	Toplam	318	2,53	.57	317		(1-3)
Dönüşümcü	1. 25-35	180	2,40	.63			
	2. 36-45	98	2,52	.50	2		
	3. 46 ve üstü	40	2,61	.47	315	2,700	0,069
	Toplam	318	2,46	.58	317		

Tablo 7'ye göre okul yöneticilerinin “vizyoner liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri öğretmenlerin yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [  $F_{(2-315)} = 3,307, p < .05$  ]. Buna göre (1-2) ve (1-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, yöneticilerin kurumlarının gelecekleriyle ilgili daha kapsamlı planlar yaptıklarını ve daha iyi vizyonlar ortaya koyduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretmenler, yöneticilerin öğretimsel, etik ve dönüşümcü liderlik boyutlarının her yaş grubunda ( $\bar{X} = 2,40; S = .63$  ve  $\bar{X} = 2,97; S = .57$  arası) “genellikle” ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu bulgu öğretmenlerin, yöneticileri ilgili liderlik davranışlarında orta düzeyde gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8'de okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8  
Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin,  
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları	Kıdem	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Öğretimsel	1. 1-10	175	2,62	.59			
	2. 11-20	104	2,66	.54	2		0,017*
	3. 21 ve üstü	39	2,91	.48	315	4,110	
	Toplam	318	2,67	.57	317		(1-3)
Etik	1. 1-10	175	2,83	.65			
	2. 11-20	104	2,88	.55	2		
	3. 21 ve üstü	39	3,05	.59	315	2,077	0,127
	Toplam	318	2,87	.62	317		
Vizyoner	1. 1-10	175	2,47	.61			
	2. 11-20	104	2,59	.52	2		
	3. 21 ve üstü	39	2,62	.46	315	1,911	0,150
	Toplam	318	2,53	.57	317		
Dönüşümcü	1. 1-10	175	2,39	.62			
	2. 11-20	104	2,49	.52	2		0,007*
	3. 21 ve üstü	39	2,71	.44	315	5,032	
	Toplam	318	2,46	.58	317		(1-3)

Tablo 8'e göre okul yöneticilerinin "öğretimsel liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-315)} = 4,110$ ,  $p < .05$  ]. Buna göre (1-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu bulgu, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin öğretimsel becerileri sayesinde kurumlarında çalışan öğretmenleri mesleki konularda daha çok yetiştirebildiklerini, düşündükleri şekilde açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin "dönüşümcü liderlik" davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri öğretmenlerin kıdem durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir [  $F_{(2-315)} = 5,032$ ,  $p < .05$  ]. Buna göre (1-3) yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu bulgu, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin değişime ve gelişime daha çok önem verdiklerini, mesleklerine daha çok hakim olduklarını, böylece mesleki becerilerinin sınırlarının daha geniş olması ve bu geniş sınırlar içerisinde daha rahat hareket ederek değişim ve gelişimleri daha kolay gerçekleştirdiklerini, düşündükleri şekilde açıklanabilir.

Tablo 9'da okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 9  
Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin,  
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Davranışları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğretimsel	Erkek	154	2,67	.56	0,023	0,981
	Kadın	164	2,67	.58		
Etik	Erkek	154	2,84	.62	0,895	0,371
	Kadın	164	2,90	.61		
Vizyoner	Erkek	154	2,56	.54	1,109	0,268
	Kadın	164	2,49	.59		
Dönüşümcü	Erkek	154	2,49	.55	0,682	0,496
	Kadın	164	2,44	.61		

Tablo 9'a göre okul yöneticilerinin göre öğretimsel, etik, vizyoner ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri öğretmenlerin cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenler, ilgili liderlik boyutlarında yöneticilerin ( $\bar{X}= 2,44$ ;  $S=.61$  ve  $\bar{X}= 2,90$ ;  $S;.61$  arası) “ara sıra” ve “genellikle” ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu bulgu öğretmenlerin, ilgili liderlik davranışlarında, cinsiyet değişkenine göre yöneticileri “orta” düzeyde gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

#### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin dağılımı incelendiğinde; liderlik davranışlarının tüm boyutlarında, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yöneticiler kendi liderlik becerilerinin üst düzeyde olduğunu ifade ederken; öğretmenler, yöneticilerin liderlik becerilerini gerçekleştirme düzeylerini, yönetici görüşlerine göre daha düşük olarak belirlemişlerdir. Erkuş (1997), okul yöneticilerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik boyutlarını içine alan araştırmasında; genel olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik algılarına katılmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca Alıç (1985) ve Güler (1987) tarafından yapılan araştırmalarda da liderlik algıları konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir.

Öğretmen ve yöneticiler arasında “dönüşümcü liderlik” boyutunda ortaya çıkan görüş farklılıkları incelendiğinde; okul yöneticileri tarafından okullarda yapılan yenilik ve değişimlerin öğretmenler tarafından yeterli görülmediği, bunun sonucu olarak okul yöneticilerinin değişime ve yeniliğe gerektiği kadar önem vermedikleri söylenebilir. Razi (2003) yaptığı araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik algıları

arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu; yöneticilerin kendilerini yeterli bulurken, öğretmenlerin yetersiz bulduğu; Şahin (2003), araştırmasında yöneticilerin kendilerinin yüksek oranda dönüşümcü liderlik sergilediklerini düşündükleri; Kazancı (2010), araştırmasında öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin “bazen” dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdikleri; Yıldırım (2006), araştırmasında öğretmenlerin algılamalarına doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma sonuçları yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak Toksöz (2010), araştırmasında öğretmenlerin, yöneticiler için oluşturulan dönüşümcü liderlik ile ilgili olumlu ifadelerle “tamamen katılıyorum” ya da “katılıyorum” şeklinde değerlendirme yapmış olmaları bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bu durum araştırma yapılan bölgelerdeki okul yöneticilerin yönetim ile ilgili yeterlilik düzeylerinden kaynaklanan farklılıklardan ortaya çıkmış olabilir.

Öğretmen ve yöneticiler arasında “öğretimsel liderlik” boyutunda ortaya çıkan görüş farklılıkları incelendiğinde; okul yöneticilerinin, okulda gösterdikleri “öğretimsel liderlik” davranışları ile öğretmenlere sağlıklı mesajlar iletemedikleri ve bunun sonucu olarak, taraflar arasında iletişim kopukluğunun var olduğu söylenebilir. Razi (2003) ve Arslan (2007) araştırmalarında öğretimsel liderlik davranışlarını algılamada öğretmenlerle yöneticiler arasında yüksek düzeyde farklılık ve istatistiksel açıdan anlamlılık olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Razi (2003), yöneticilerin kendilerini yüksek düzeyde yeterli olarak algıladıklarını ancak; öğretmenlerin yöneticileri yetersiz olarak algıladıklarını belirtmiştir. Bayrak (2001) araştırmasında, öğretimsel liderlik boyutunda, yöneticilerin ortalama % 90’ının kendilerini öğretimsel liderlik ile ilgili becerilere sahip olduklarını ifade ettikleri; sınıf ve branş öğretmenlerinin ortalama % 60’ının okul yöneticilerini öğretimsel liderlik becerileri konusunda yeterli buldukları, sonuçlarına ulaşmıştır. Aksoy (2006), araştırmasında yöneticilerin öğretimsel liderlik becerilerinin öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılandığını belirtmektedir. Bu bulgular, araştırmada “öğretimsel liderlik” boyutu ile ilgili ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir.

Öğretmen ve yöneticiler arasında “etik liderlik” boyutunda ortaya çıkan görüş farklılıkları incelendiğinde; okul yöneticileri ve öğretmenlerin etik kurallara farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları söylenebilir. Öğretmen ve yöneticilerin etik değerler konusunda farklı düşünceleri, yöneticilerin sahip oldukları yetkilerini kurum içerisinde etik değerleri de belirleme yönünde kullanma isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Aydın (2001), yöneticilerin aldığı tüm kararların okulun etik havasını oluşturduğunu belirtirken; Çelik (2000), okul yöneticisinin öğrencilerin daha iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ortamda çalışabilmesi için, güçlü bir etik liderlik davranışı göstermek zorunda olduğunu vurgulamıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan görüş farklılıklarından, Aydın ve Çelik’in etik liderlik konusundaki görüşlerinden hareketle, okul yöneticilerinin okullarında, tüm personelin katılımıyla, etik kurallar belirlemeleri okulun etik havasının oluşumu açısından önemli faydalar sağlayabilir.

Öğretmen ve yöneticiler arasında “vizyoner liderlik” boyutunda ortaya çıkan görüş farklılıkları incelendiğinde; okul yöneticileri tarafından ortaya konulan

vizyonların öğretmenler tarafından tam olarak anlaşılmadığı yada desteklenmediği söylenebilir. Bayrak (2001) araştırmasında, vizyoner liderlik boyutunda, yöneticilerin ortalama % 70'inin kendilerini vizyoner liderlik ile ilgili becerilere sahip olduklarını ifade ettikleri; sınıf ve branş öğretmenlerinin ortalama % 60'ının okul yöneticilerini vizyoner liderlik becerileri konusunda yeterli buldukları, sonuçlarına ulaşmıştır. Acar (2006)'ın araştırmasına göre yöneticilerin vizyoner liderlik becerileri öğretmen algılarına göre düşük seviyededir. Bayrak ve Acar'ın araştırma sonuçları bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri dağılımı incelendiğinde; “öğretimsel, vizyoner ve dönüşümcü liderlik” boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. “Öğretimsel liderlik” boyutundaki farklılıklar incelendiğinde; bu durum mesleğinde kıdem olarak ilerlemiş yöneticilerin, mesleğe yeni başlayan yöneticilere göre okul personeline karşı daha fazla öğretici davranıyor olmaları şeklinde yorumlanabilir. “Vizyoner liderlik” boyutundaki farklılıklar incelendiğinde; bu durum mesleğinde kıdem olarak ilerlemiş yöneticilerin, mesleğe yeni başlayan yöneticilere göre daha başarılı vizyonlar ortaya koydukları ve kurumlarının geleceklerini daha fazla düşünüp planladıkları şeklinde yorumlanabilir. “Dönüşümcü liderlik” boyutundaki farklılıklar incelendiğinde; bu durum okul yöneticilerinin kıdemleri arttıkça değişime ve yeniliğe daha çok önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Kaya (2002) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin kıdemleri ile gösterdikleri etkili yöneticilik-liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kaya'nın bulguları, yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde; “vizyoner liderlik” boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Buna göre (1-2) ve (1-3) grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum, öğretmenlerin yaşları yükseldikçe, yöneticilerin “vizyoner liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin arttığını, düşündüklerini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin yaşları ilerledikçe, yöneticilerin kurumlarının geleceklerini daha çok düşündükleri ve daha iyi vizyonlar ortaya koyduklarını düşünceleri şeklinde açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde; “öğretimsel ve dönüşümcü liderlik” boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Öğretimsel liderlik boyutunda (1-3) grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin “öğretimsel liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin arttığını, düşündüklerini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin öğretimsel becerileri sayesinde kurumlarında çalışan öğretmenleri mesleki konularda daha iyi yetiştirebildiklerini, düşünceleri şeklinde açıklanabilir. Dönüşümcü liderlik boyutunda (1-3) grupları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu durum, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin arttığını, düşündüklerini göstermektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde ortaya çıkan farklılıklardan yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul yöneticilerinin liderlik becerilerini ortaya koyarak yaptıkları davranışların öğretmenler tarafından anlaşılabilmesi ve desteklenebilmesi için okul yöneticilerinin, iletişim becerilerini arttırmaları ve iletişim kanallarını her zaman açık tutmaları,

2. Okul yöneticileri tarafından ortaya konulan vizyonların, öğretmenler tarafından benimsenmesi için okulda “paylaşılan vizyon” oluşturma süreçlerine bağlı kalarak ortak vizyonlar oluşturmaları,

3. Okul içerisinde ortak bir etik anlayışın oluşturulması için okul yöneticilerinin, öğretmenlerle beraber çalışarak kendi kurumlarına özgü yazılı bir etik kurallar metni oluşturmaları,

4. Okul yöneticilerinin, okul içerisinde meydana gelen yenilik ve değişimlere öğretmenlerinde katılmalarını sağlayarak, ortak bir heyecan yaratma düşüncesinde olmaları önerilebilir.

#### KAYNAKLAR/REFERENCES

- Acar, S. (2006). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Akdağ, B. (2004). *Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama*. ([www.Egitimcilersitesi.Com](http://www.Egitimcilersitesi.Com)).17.12.2004 tarihinde alınmıştır.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Tanımlama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aksoy, H. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Tanımlama. *Çanakkale üniv. Sosyal Bilimler Dergisi (19)*, 239-249.
- Alıcıgüzel, İ. (1998). *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alıç, M. (1985) *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, G. (2007). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Badarocco, J. L. ve Ellsworth, R.R. (1978). *Leadership And The Quest For Integrity*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, Social, And Emotional Intelligence Of Transformational Leaders. *Multiple Intelligences And Leadership*. Ed: Ronald E. Riggio. New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, 105-115.

- Bayrak, N. (2001). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bennis, W. ve Townsend, R. (1995). *Reinveiting Leadership. Strategies To Empower The Organization*. New York.: Willam Morrow And Company, Inc.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15(57), 5-34
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 1, 133-138.
- Casse, P. (1994). *Liderlik Öğrenilebilir, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. Haz: Mustafa Özel. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 314-320.
- Cox, D. And Hoover, J. (2003). *Kızıışan Ortamda Liderlik*. Çev: Mahmut Tuna. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Crosby, B. C. (1999). *Leadership For Global Citizenship. Building Transnational Commnity*. London: Sage Publications
- D'orsio, S. (2004). Leadership Without Authority. *Professional Safety*, August, 32-35.
- Dublin, A. J. (2001). *Leadership Reserch Finding, Pactice And Skills*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 1(16), 61-80.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2001). *Geleceğin Okul Liderleri. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü Ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi . 407-411.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güler, M. (1987). *Kız Meslek Liseleri Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. E. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Yıldız Teknik

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haris, A. (2004). Editorial: School Leadership And School Improvement: A Single And Complex Relationship. *School Leadership And Mangement*, 24(1,) 4-5.
- Helvacı, M.A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(1), 391-409.
- Hesselbein, F. (1999). *Smart Leadership*. Ed: Anthoney Blamis. Ama Publication Division.
- Imada, D. ve Diğ. (2002). Developing Leasership Skills İn Student With Mild Disability. *Teaching Exceptional Children*, (35), 48-54.
- Ivancevich, J. M. Ve Matteson, M. (1990). *Organizational Behavior And Management*. Boston: Irwin Homewood.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E.(1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 16, 443-465.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Ü. S. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlığı Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*,. (49), 57-91.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (53), 75-98
- Liontos, L. B. (1993). Transformational Leadership. *Educational Leadership*, (20), 34-38
- Q'neil, J. (1997). *Leadership Aikido*. New York: Three Revers Pres
- O'toole, J. (1999). *Leadership A To Z : A Guide For The Appropriately Ambitious*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers .
- Razi, S. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayles, L. R. (1993). *The Working Leader. The Triumph Of High Performance Over Conventional Management Principles*. New York: The Free Pres. A Division Of Macmillan, Inc.
- Southworth, G. (1993). School Leadership And School Development: Reflection From Research. *School Organization*, (13), 73-87.
- Southworth, Geoff. (2002). Instructional Leadership İn Schools: Reflection And Empirical Evidence. *School Leadership And Management*, (22), 73-91.

- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Thorpe, R. (2002). Grant Making And School Leadership. *Cronicle of Philanthropy*, (24), 53-58.
- Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wright, L. P. ve David, S.T. (1984). *Improving Leadership Performance*. University Of Breadingford Management Centre .Pub. Prentice Hall.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization*. Prentice Hall. International, Inc.
- Zaleznik, A. (1993). *Learning Leadership*. Chicago: Harvard Business School. Bonus Boks Inc..

### **İletişim/Correspondence**

Dr. Soner DOĞAN  
Özkent Akbilek İlköğretim Okulu  
Andiçen Mah. Uğur Sok. Sincan / ANKARA  
Tel: 05056260740  
[snr312@gmail.com](mailto:snr312@gmail.com)