

## **İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRENME İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ \***

**Kerem BOZDOĞAN \*\* , Mesut SAĞNAK \*\*\***

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği bulunmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okulun öğrenme iklimi boyutlarından en yüksek özgürlük boyutunu, en düşük ise uyum boyutunu algılamışlardır. Otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik ile uyum arasında ilişki bulunmamıştır. Demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik davranışları, demokratik liderlik, otokratik liderlik, öğrenme iklimi.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIORS OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS AND LEARNING CLIMATE**

### **ABSTRACT**

This study aimed to investigate the relationship between leadership behaviors of principals and learning climates of the elementary schools. It was found that school principals working at elementary schools exhibit more democratic leadership behaviors. Elementary schools had freedom at the highest level and compliance at the lowest level as dimensions of learning climate. A significant positive relationship was found between autocratic leadership and leadership, freedom, evaluation, and cooperation. Autocratic leadership was not significantly associated with compliance. There was a significant positive relationship between democratic leadership and leadership, freedom, evaluation, compliance and cooperation.

**Keywords:** Leadership behaviors, democratic leadership, autocratic leadership, learning climate.

---

\* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yaptığı tez çalışmasından üretilmiştir.

\*\* Sınıf Öğretmeni, Kayseri ili, Kabaklı Hacı Ömer Soytürk İlköğretim Okulu.

kb\_38@hotmail.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

mesutsagnak@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticiler biçimsel anlamda etkin iken, liderler doğal anlamda etkindir. Bir amaca yönelik insanları peşinden sürükleyen kişi olarak tanımlanan lider, davranışlarında grubun kararını esas alırsa demokratik lider, kendi kararını esas alırsa otokratik lider adını almaktadır. Bazı durumlarda lider, otokratik davranması gerekirken bazı durumlarda da şartlar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin doğru olarak kullanılacağına liderin etkinliği belirlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Liderlik alanında 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmış ve bu konuda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır (Çelik, 2007). Liderlik, formal olarak araştırılan fakat informal olarak tartışılan bir konudur (Luthans, 1992).

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. O halde sorun, liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin yetiştirilmesi ve iş başına getirilmesidir. Sadece yenileri yetiştirmek değil, işbaşındakileri de geliştirmek sorunun diğer bir yanındır (Bursalıoğlu, 2005). Eğitim sisteminin etkililiği şüphesiz okulun iyi yönetilmesine bağlıdır (Başaran, 2008). Okul müdürü, bazı liderlik davranışlarıyla okulun çıktılarını üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır. Müdürün, okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılıp öğretimi yakından izlemesi, sınıfları ziyaret etmesi, denetlemesi ve değerlendirmesi, öğrencilerle birebir veya grup halinde karşılıklı etkileşimde bulunması doğrudan etkinliklere örnek olarak verilebilir ve bu durumlar da okulun çıktılarını üzerinde etkili olabilir (Şişman, 2004). Okul eğitiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir (Cerit, 2007).

Etkili okul konusunda yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla okul iklimi ve ortamı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir okulun etkili olabilmesi için öğrenme ve öğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortam hazırlanmalıdır ve bu konuda da etkili belirleyici okul yöneticisi olmaktadır. Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalarda da uygun okul ikliminin ve ortamının hazırlanması, okul yöneticisinden beklenen liderlik davranışları arasında yer almaktadır (Şişman, 2002).

Otokratik lider, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir. Bu tip liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Lider, genellikle tek başına karar verir ve astların liderliğe yetişmesi imkânı da azdır. İşler, liderin hep işin başında olmasıyla yürür, aksi halde yürümez (Mucuk, 2000). Otokratik liderler, astlarına ne yapılması gerektiğini söylerler ve onlardan soru sorulmasını beklemeden itaat etmelerini isterler. Ayrıca onları motive etmek için zorlamak, kontrol altında tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünürler. Otokratik liderlerin güçlü tarafı kararlı olmaları, zayıf tarafı ise astlarını, mümkün olan en iyi performansı ortaya koymaları için güdülemedeki başarısızlıklarıdır (Thompson, 1998).

Demokratik liderlik tarzında, otokratik liderlikte olduğu gibi merkezde toplanan bir otorite yoktur. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı yeğlerler. Kişilerin iç unsurlar ile motive

olduklarına inandıklarından dolayı başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme gibi davranışları gösterirler. Bu liderlik tarzında en belirgin özellik, faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Ancak kararlar alınırken liderin varlığı kaçınılmaz olmaktadır. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası ise karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Bu tarz liderler acil durumlarda başarılı olamamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Demokratik liderlik tarzının en etkin yanının insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırması olduğu söylenebilir (Susan ve Whiteley, 2007).

Etkili okul konusunda çalışmalar yapan bazı araştırmacılar, bazı terimleri farklı anlamda kullanırken, diğer bazı araştırmacılar ise farklı kavramlarla aynı şeyi anlatmak istemektedir. Buna atmosfer, iklim (hava), psikolojik ortam, ahlâk, okulun iç çevresi ya da ortamı, yapılan işlerde anlaşma, öğretmen ve öğrenciler arasında dostluk gibi ifadeler örnek olarak verilebilir. Literatürde örgüt iklimi, okul iklimi, profesyonel iklim, okul öğrenme iklimi gibi kavramlaştırmalar farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Şişman, 2002).

Okullar açısından örgüt iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel iklim, bir sosyal sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (öğretmen, öğrenci ve yöneticinin) oluşturduğu bir sonuca bağlı olarak paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları da kapsar (Aydın, 2007). Okul iklimi, insanların bir okulun kalitesi ve okuldaki insanlar hakkında hissettikleri olarak tanımlanabilir. "İklim" insanların içinde bulunduğu bütün fiziksel ve psikolojik çevreleri kapsarken; öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve toplumun okulları ile ilgili ne hissettiğini de yansıtır. (Kaplan ve Geoffroy, 1990). Okul iklimi, yönetici ve öğretmenlerin farklı bakış açılarıyla biçimlenen örgütsel bir mekanizmadır (Rafferty, 2003).

Öğrenme iklimi, "örgüt iklimi" ve "okul iklimi" ne göre daha yeni bir kavram olarak kabul edilebilir. Öğrenme iklimi kavramı, öğrenen örgütler, öğrenen okullar ve etkili okullar üzerinde yapılan araştırmaların artmasıyla da ön plana çıkmaya başlamıştır. Buradan hareketle öğrenme iklimi "bir okulda mevcut olan atmosfer" olarak tanımlanabilir (Resendiz, 1994). Öğrenme iklimi, öğretimsel uygulamaların ve öğrencilerin davranış biçimlerinin örgütsel normlarda, inançlarda ve duygularda yansımaları ifade eder (Bama, 1999). Bir okulun öğrenme ikliminin kalitesi, o okulun başarılı ya da başarısız olduğunu belirler. Öğrenme iklimi, okul atmosferini ve liderliği kapsar. Okulu geliştiren uygulamalı programlar, tüm okul toplumunu kapsayan bir süreçtir. Programın başarısı, okul yönetiminin okulun problemlerine uygun çözüm planları geliştirmesine bağlı bir durumdur. Etkili okul araştırmalarına göre, bir okulun öğrenme ikliminin, öğrenme ortamı olarak ele alındığında, okulun başarılı ya da başarısız olmasında tanımlayıcı bir faktör olduğunu göstermiştir (Duttweiler, 1989).

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme ikliminin düzeyi nedir?

2. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasında ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olup araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006). Araştırmada veriler anketler aracılığıyla toplanmış ve elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Niğde ili merkez ilçe ve diğer ilçelerdeki (Altunhisar, Bor, Çamardı, Çiftlik, Ulukışla) 55 ilköğretim okulunda görevli 1058 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturmak üzere tesadüfi örnekleme yöntemiyle bu okullarda çalışan 708 öğretmen seçilmiştir. Örneklem, araştırma evreninin %66.91'ini oluşturmuştur. Anketler 708 kişiye uygulanmış ancak 592 anket geçerli kabul edilmiştir. Uygulanan anketlerin geri dönüş oranı ise %83,61'dir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,3'i kadın, %50,7'si erkektir. Branşlarına göre öğretmenlerin, %50,5'i sınıf öğretmeni, 49,5'i de branş öğretmenidir. Mesleki kademelerine göre, öğretmenlerin %17,4'ü 1-5 yıl arası, %27,5'i 6-10 yıl arası, %20,9'u 11-15 yıl arası, %34,1'i 16 yıldan üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bulduğu okuldaki görev süresine göre öğretmenlerin, %72,1'i 1-5 yıl, %18,8'i 6-10 yıl, %7,4'ü 11-15 yıl, %1,7'si 16-20 yıl arası buldukları okulda görev yapmışlardır. Eğitim durumlarına göre öğretmenlerin, %11,8'i eğitim enstitüsü, %13,5'i yüksekokul, %61,9'u eğitim fakültesi, %12,6'sı fen edebiyat fakültesinden mezun olmuşlardır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemek için veri toplama aracı olarak, Fleishman (1953) tarafından geliştirilmiş olan "Leadership Opinion Questionnaire" adlı anketin, Sümer ve Bilgiç tarafından Türkçeye uyarlanan "Yönetici Davranışları Anketi" kullanılmıştır (Akt. Özmen, 2005).

Yönetici Davranışları Anketi, işe odaklılık boyutunda 20 soru, insana odaklılık boyutunda 20 soru olmak üzere toplam 40 sorudan ve iki boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada anket yalnızca öğretmenlere uygulanmış olup "Yönetici Davranışları Anketi", "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Anketi" şeklinde, işe odaklılık boyutu "Otokratik liderlik" olarak, insana odaklılık boyutu da "Demokratik liderlik" olarak kavramlaştırılmıştır.

Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak anket maddeleri karıştırılarak uygulanmıştır. Anket "Otokratik liderlik" ve "Demokratik liderlik" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ankette yer alan maddeler 5'li Likert tipine uygun olarak, olumlu maddeler için "Hiçbir zaman" (1), "Nadiren" (2), "Bazen" (3), "Sıkça" (4) ve "Her zaman" (5) şeklinde puanlanmıştır. "Otokratik liderlik" boyutunda 27. ve 39. maddeler; "Demokratik liderlik" boyutunda 2, 6, 18, 20, 24, 26, 30, 38 ve 40. maddeler

ters puanlanmıştır. Anketin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha katsayıları otokratik liderlik boyutunda .77, demokratik liderlik boyutunda .87; anketin bütününe ilişkin güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

Öğrenme iklimi anketi, Hoyle (1972) tarafından ilköğretim ve lise okullarının öğrenme iklimini belirlemek için geliştirilmiştir. Öğrenme iklimi anketi, Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Anket, iki İngilizce öğretmeni tarafından Türkçe'ye, başka iki İngilizce öğretmeni tarafından İngilizceye çevirisi yapılmış ve uzman görüşleriyle Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ankette bulunan her bir faktör, okulun öğrenme ikliminin bir yönünü ölçmektedir. İlk başta 45 maddeden oluşan anket, yapılan pilot testler ve faktör analizi sonucunda yirmi maddeye indirgenmiş ve liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği şeklinde isimlendirilen beş faktörde toplanmıştır. Her bir faktör için maddelerin faktör yük değerlerinin .50 ile .75 arasında, test tekrar test güvenilirliğinin .75 ile .92 arasında değiştiği görülmüştür (Hoyle, 1972).

Anket liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği olmak üzere beş boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Boyutların madde sayıları liderlik (6), özgürlük (5), değerlendirme (3), uyum (3) ve işbirliği (3) biçimindedir. Anket, 7'li Likert olup katılımcıların verdikleri cevaplar, "Asla" (1), "Çok Nadir" (2), "Nadiren" (3), "Ara Sıra" (4), "Sıklıkla" (5), "Genellikle" (6) ve "Her zaman" (7) şeklinde puanlanmıştır. Anketin uygulamasına geçilmeden önce anketin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 15.0 paket programı ile bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson momentler çarpımı korelasyonu istatistik teknikleri kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1.'de verilmiştir.

<b>Tablo 1.</b>					
<i>İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları Puanları</i>					
Liderlik Davranışları	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>K</i>	$\bar{X} / k$	<i>ss</i>
Otokratik liderlik	592	68.34	20	3.41	9.20
Demokratik liderlik	592	72.19	20	3.60	12.14

Tablo 1.'de, okul müdürlerinin liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde; okul müdürlerinin otokratik liderlik boyutundan aldıkları ortalama puan ( $\bar{X} / k=3.41$ ), demokratik liderlik boyutundan aldıkları ortalama puan ( $\bar{X} / k=3.60$ ) olarak bulunmuştur.

İlköğretim okulunun öğrenme iklimine ilişkin bulgular Tablo 2.'de verilmiştir.

**Tablo 2.**  
*İlköğretim Okulu Öğrenme İklimi Puanları*

Öğrenme İklimi	N	$\bar{X}$	k	$\bar{X}/k$	ss
Liderlik	592	31.68	6	5.28	6.58
Özgürlük	592	28.38	5	5.67	4.89
Değerlendirme	592	13.86	3	4.62	3.76
Uyum	592	12.94	3	4.31	2.69
İşbirliği	592	16.20	3	5.40	3.47

Tablo 2.'de, öğretmenlerin öğrenme iklimi algılarına göre, öğrenme iklimi boyutlarında en yüksek ortalama özgürlük boyutunda ( $\bar{X}/k=5.67$ ), en düşük ortalama ise uyum boyutunda görülmektedir ( $\bar{X}/k=4.31$ ). Diğer boyutların sırasıyla işbirliği ( $\bar{X}/k=5.40$ ), liderlik ( $\bar{X}/k=5.28$ ) ve değerlendirme ( $\bar{X}/k=4.62$ ) olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyonu yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.'te verilmiştir.

**Tablo 3.**  
*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Okulun Öğrenme İkliminin Karşılaştırılmasına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Boyutlar	Otokratik	Demokratik	Liderlik	Özgürlük	Değerlendirme	Uyum	İşbirliği
Liderlik	Otokratik		.05	.34**	.16**	.27**	-.05	.25**
	Demokratik			.55**	.22**	.34**	.09*	.38**
Öğrenme İklimi	Liderlik				.57**	.62**	-.08*	.70**
	Özgürlük					.44**	-.06	.68**
	Değerlendirme						-.18**	.54**
	Uyum							-.07
	İşbirliği							

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

Tablo 3.'e göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde; otokratik liderlik ile demokratik liderlik boyutları arasında ( $r=.05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öğrenme iklimine ilişkin alt boyutlar arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; liderlik ile özgürlük ( $r=.57$ ,  $p<.01$ ) ve değerlendirme ( $r=.62$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Liderlik ile uyum arasında ( $r=-.08$ ,  $p<.05$ ) düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki gözükmemektedir. Liderlik ile işbirliği arasında ( $r=.70$ ,  $p<.01$ ) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Özgürlük ile değerlendirme ( $r=.44$ ,  $p<.01$ ) ve işbirliği ( $r=.68$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Özgürlük ve uyum arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Değerlendirme ile işbirliği ( $r=.54$ ,  $p<.01$ ), liderlik ( $r=.62$ ,  $p<.01$ ) ve özgürlük ( $r=.44$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Değerlendirme ile uyum ( $r=-.18$ ,  $p<.01$ ) arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Uyum ile özgürlük ( $r=-.06$ ,  $p<.01$ ) ve değerlendirme ( $r=-.18$ ,  $p<.01$ ) arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Uyum ile işbirliği arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutu otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından özgürlük ( $r=.16$ ,  $p<.01$ ), değerlendirme ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ) ve işbirliği ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik ile liderlik ( $r=.34$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Otokratik liderlik ile uyum arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Liderlik davranışları ölçeği alt boyutu demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik ( $r=.55$ ,  $p<.01$ ), değerlendirme ( $r=.34$ ,  $p<.01$ ) ve işbirliği ( $r=.38$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Demokratik liderlik ile özgürlük ( $r=.22$ ,  $p<.01$ ) ve uyum ( $r=.09$ ,  $p<.05$ ) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenlere danışmadan hareket etmeme, değişikliklere açık olma, öğretmenlerin önerilerini hayata geçirme, önemli konularda harekete geçmeden önce öğretmenlerin onayını alma, öğretmenlerin kişisel problemlerine yardımcı olma ve öğretmenlerin yaptıklarını destekleme gibi demokratik liderlik davranışlarını gösterdiklerini düşünmektedirler.

Terzi ve Kurt'un (2005) yapmış olduğu araştırma sonucunda, öğretmenlerin büyük bir çoğunlukla okul yöneticilerini demokrat buldukları görülmüştür. Ayrıca Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından demokratik liderlik davranışlarını otokratik liderlik davranışlarından daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar ile bu araştırmada elde edilen bulgular paralellik göstermektedir.

İlköğretim okullarında öğrenme iklimi boyutlarından en yüksek özgürlük boyutunun, en düşük ise uyum boyutunun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların sırasıyla işbirliği, liderlik ve değerlendirme boyutlarının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin, sınıflarında istedikleri şekilde öğretim yöntem ve tekniklerini uyguladıkları, sınıflarına istedikleri öğretim materyallerini getirip kullanabildikleri, sınıf içerisinde karşılaştıkları problemleri başkalarıyla tartışabildikleri, öğrencilere not vermede ve bunları değerlendirmede kendi yargılarını rahatlıkla kullandıkları, kendileri için yüksek beklentilere sahip oldukları ve bu yöndeki davranışlarının öğrenciler için model oluşturdukları söylenebilir. Benzer şekilde öğretmenlerin, öğrencilerin başarıları için sınavlar yapmasında, öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmede ve onlara yüksek seviyede öğretim yapmada yeterince teşvik edilmediği; öğretmenlerin sınıflarında yapmış oldukları öğretimin önceden belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmelerinin yetersiz kaldığı görüşünde oldukları söylenebilir.

Liderlik davranışları anketinin alt boyutu olan otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından özgürlük, değerlendirme ve işbirliği arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik ile liderlik boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Otokratik liderlik ile uyum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Liderlik davranışları anketinin alt boyutu demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, değerlendirme ve işbirliği arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki vardır. Demokratik liderlik ile özgürlük ve uyum arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür.

Yukarıdaki bulgulara göre, okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışları arttıkça okulun öğrenme iklimi boyutlarından özgürlük, değerlendirme, işbirliği ve liderlik artmaktadır. Otokratik liderlik ile uyum arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları arttıkça okulun öğrenme ikliminde liderlik, değerlendirme, işbirliği, özgürlük ve uyum boyutlarının artacağı söylenebilir.

Okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları göstermesi, okulun öğrenme iklimini olumlu yönde geliştirir. Bu araştırmada öğretmenlerin, çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha çok demokratik olarak algıladıkları bulunmuştur. Bu durum, olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Bu araştırmadaki okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ve okulun öğrenme iklimine ilişkin bulgular, öğretmen görüşlerine dayalı olarak elde edilmiştir. Bu konuda daha geniş ve kapsamlı bir çalışma yapılarak araştırmaya veliler, öğrenciler ve okulda çalışan diğer personel de katılabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bama, M. C. (1999). *The Relationship Between Students' Perceptions of The School Learning Climate of A Community of Caring High School And Selected Characteristics of Students And Teachers*. Doctoral Dissertation, Morgan State University, Maryland.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.



- Bursahoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Duttweiler, P. C. (1989). Improving The Learning Climate. (*Eric Document: ED 330051*).
- Hoyle, J. R. (1972). Learning Environments: Space and Perceptions. (*Eric Document: ED 117815*).
- Kaplan, L. S. & Geoffroy, K. E. (1990). Enhancing the school climate: New opportunities for the counselor. *School Counselor*, 38 (1), 7-12.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New Jersey: Mcgraw-Hill International Editions.
- Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Özmen, N. İ. (2005). *Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction and Commitment*. The Degree of Master of Science, Middle East Technical University, Industrial and Organizational Psychology, Ankara.
- Rafferty, T. J. (2003). School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools. *American Secondary Education*, 31(2), 49-70.
- Resendiz, B. (1994). *Comparison of School Learning in Selected Chapter I and Non-Chapter I Schools in The Northside Independent School District*. Doctoral Dissertation, Texas A & M University, Texas.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Susan, B. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*. Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Acar Basım.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 85-98.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Thompson, B. (1998). *Yeni Yöneticinin El Kitabı: Yönetim Fonksiyonları*. Çeviren: Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları