

## İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ALGILARINA GÖRE DÖRT LİDERLİK ÇERÇEVESİ MODELİ KULLANIMI

Öğr. Gör. Dr. Zeynep Meral Tanrıoğen  
Pamukkale Üniversitesi,  
[zatogen@gmail.com](mailto:zatogen@gmail.com)

Doç. Dr. Ramazan Baştürk  
Pamukkale Üniversitesi  
[rbasturk@pau.edu.tr](mailto:rbasturk@pau.edu.tr)

Yrd. Doç. Dr. Meral Uras Başer  
Pamukkale Üniversitesi  
[muras@pau.edu.tr](mailto:muras@pau.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre kendi liderlik çerçevesi kullanımlarını belirlemek ve ilköğretim okulu müdürlerinin çerçeve kullanımına ilişkin algıları ile kendi okullarındaki öğretmenlerin onların çerçeve kullanımına ilişkin algıları arasında fark olup olmadığını incelemektir. Bu amaçla iki soruya yanıt aranmıştır: 1) İlköğretim Okulu Müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nedir? 2) İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları örgütsel rollere göre farklılık göstermekte midir? Tarama modeli ve nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırmanın örnekleme, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan ve oranlı küme örnekleme yoluyla seçilen 618 öğretmen ve onların 26 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen “Leadership Orientation Questionnaire (LOQ)” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve non-parametrik testlerden Mann – Whitney U testi kullanılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi algılarına göre liderlik çerçeveleri sırasıyla insan kaynaklı, yapısal, politik ve sembolik liderlik olmuştur. Örgütsel rollere göre insan kaynaklı liderlik boyutuna ilişkin öğretmen ve müdürlerin algıları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik, Sembolik Liderlik.

## USAGE OF FOUR LEADERSHIP FRAME MODEL ACCORDING TO PRIMARY SCHOOL MANAGERS PERCEPTION

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the four leadership frames of primary school managers by their perception and whether there is any significance differences between perceptions with teachers who are working with those managers. The sample of this research which used survey model and quantitative techniques composed of 618 teachers working for central Denizli primary schools and their 26 managers. These subjects were selected by proportional cluster sampling. The data of this research was collected by administering one instrument: “Leadership Orientation Questionnaire (LOQ)” developed by Bolman and Deal (1991). The data collected was analyzed by employing several statistical techniques including mean, standard deviation and Mann-Whitney U. Findings are: according to managers’ perceptions they display human resource leadership, structural leadership, political leadership and symbolic leadership respectively. A significant difference has been calculated between teacher and administrator perceptions towards human resources leadership behaviors of school administrators.

**Key Words:** Structural Leadership, Human Resource Leadership, Political Leadership, Symbolic Leadership.

## GİRİŞ

Tüm örgütler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için lidere ve liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Lider, grup üyelerinin kendisine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını çevresindekilere yapabilen bir grup üyesidir (Başaran,1992:53). Liderlik birkaç şekilde tanımlanabilir (Lunenburg ve Ornstein,1996:113):

- Liderlik, amaçlarının başarılması doğrultusunda grup eylemlerini etkileme sürecidir.
- Liderlik, etkilemedir, talimatlara rehberlik etmektir, hareket ve görüştür.
- Liderlik, işe yarar bir etkilemedir.
- Liderlik, birbirine bağlı ve amaç odaklı takımlar yaratmaktır.
- Liderlik, başkalarını kendi öz ihtiyaçlarından arınmaya ve grubun amaçlarını kendi amaçları gibi görmeye ikna etmektir
- Liderlik, insanları bireysel ilgilerini bir kenara bırakmaya ve bir grubun iyiliği için önemli olan genel bir hedefi izlemeye ikna etmektir.

Lider sadece örgüt vizyonu oluşturmakla sorumlu değildir, aynı zamanda diğer çalışanları etkilemek için o vizyonun düzenleyicisi ve örnek alınan kişisi olmak zorundadır (Redman ve Wilkinson, 2006: 244). Liderlik ve yöneticilik zaman zaman aynı anlama gelecek şekilde birbirinin yerine kullanılsa da aslında çok farklı kavramlardır. Liderliğin öne çıkan özelliği yenilik ve değişime yönelme iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır. (Lipham,1964:123). Yöneticilerin liderlik rolünü gerçekleştirebilme düzeyi örgütlerin amaçlarını her anlamda etkilemektedir. Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler (Aydın,1991:14). Örgütlerin yaşaması ve yaşatılması için etkinliklerini sürdürmeleri bir zorunluluktur. Örgütlerinin işlevsiz durumlara düşmelerini önlemek ve düştüklerinde de kurtulmalarını sağlamak açısından liderlik eylemlerinin gösterilmesi gerekmektedir.

Bütün örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ortaya çıkar. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Zel,2001, s;93):örgütler bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir, örgütler açık sistem olduğundan çevreyle devamlı ilişki halindedirler, değişen çevre şartları, başlangıçta yeterli olan örgüt yapısını zamanla yetersiz duruma getirir, örgütler devamlı bir büyüme dinamiği içindedirler, örgütteki insanların yapısı, önceden tatmin edilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya çıkarır. Bütün bu faktörler liderliği kaçınılmaz kılmaktadır. Günümüzde kültürel değerler, siyasi dengeler ve ekonomik şartlar hızla değişmektedir. Bu değişim süreci içerisinde eğitim kurumlarının en önemli ihtiyacı; kurumunu ayakta tutacak ve bu değişimi etkili şekilde yöneterek belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak vizyona ve donanıma sahip eğitim liderleridir (Law ve Glower, 2000,s; 126).

Liderlerin ve yöneticilerin zeki olmaları da karşılaştıkları sorunları çözmelerinde her zaman yeterli değildir. Groopman (2007) “zihin size oyun oynar, siz görmek istediğinizi görürsünüz” derken aslında insanın algılarının ne kadar yanıltıcı olduğunu anlatmıştır (s:67). İyi bir üniversiteyi bitirmiş iyi eğitim almış geçmişteki kariyeri parlak yöneticilerin durumları yanlış yorumlamalarının ve algılarına yenilmelerinin sebepleri ise bilgisizliğin laneti, aşırı hırs, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlara feda edilmesi olarak söylenebilir ve bu onların gözlerinin önüne bir perde gibi inmekte ve doğru kararlar vermelerini engellemektedir. “Neyle karşı karşıya olduklarını ve ne yapacaklarını daha iyi anlamaları için çoklu lensleri öğrenmeleri gerekmektedir” (Bolman ve Deal,2008:9). Galileo de teleskopu yaparken kullandığı lenslerin sayısı arttıkça görüntünün netleştiğini görmüştü. İşte bir yönetici için kullanılan lenslerin (yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik çerçeveler ve liderlik tarzları) sayısı arttıkça resim netleşmektedir.

Neden çerçeve? Bolman ve Deal (2003) bu tanımı kullanmalarının sebebini şöyle açıklamaktadırlar: Eğer başlangıçta zihinsel bir modele sahip değilsen, dünyadan anlam çıkarılamaz ve gerçekler organize edilemez. Bir çerçeve -bir dizi düşünce ve varsayımlar içeren- bir zihinsel modeldir. Bu model belirli bir “alanı” anlamak ve müzakere etmek için zihinde taşınır. İyi bir çerçeve neyle karşı karşıya olduğunu bilmek için işini kolaylaştırır ve en sonunda bu konuda ne yapabileceğini gösterir. Çerçeveler önemlidir çünkü örgütsel sistemler somut olarak gideceğiniz her dönüşü göstererek sizi yönlendiren bilgisayarlı navigasyon aracı görevi üstlenmez. Bunun yerine, yöneticiler zihinlerinde açık haritalar geliştirmeye ve taşımaya gereksinim duyarlar. Çerçeveleme zihinsel

haritaları durumlarla eşleştirmeyi içerir. Yeniden çerçeveleme (reframing) başka bir beceri gerektirir ki bu çerçeveleri kırma yeteneğidir (s:1-20).

Çağdaş kuramlardan birisi olan “Dört Çerçeve Kuramı” örgütlerin karşılaştıkları bu sorunlara çoklu bir perspektiften bakmanın yollarını göstermektedir. Yapısal boyut, insan kaynağı boyutu, politik boyut ve sembolik boyut bugüne kadar ilgili yapılmış bütün araştırma ve kuramların sentezidir. Çerçeveler örgütleri; uzun bir geleneğin devamı olarak organize olma becerisini temsil eden bir fabrikaya; sonra kişisel ilişkilere odaklanan ailelere; sonra kişisel çıkarların güç ve kıt kaynaklar için yarıştığı arenalara ve ormanlara benzetir, en son aktörleri dramadaki rollerini oynarken izleyicilerin sahnede gördüklerine bakarak izlenimler oluşturduğu bir tiyatroya, mabetlere ve karnavallara benzemektedir (Bolman ve Deal,2008:44).

Dörtlü liderlik çerçevesi Bolman ve Deal tarafından liderlerin örgütsel dünyalarını nasıl gördüklerini tanımlamak için kullanılmıştır. Bu liderlik çerçeveleri Politik, Yapısal, Sembolik ve İnsan kaynağı çerçeveleri olarak tanımlanmış ve açıklanmıştır. En uygun çerçeve doğrultusunda bireysel durumların etkili analizi kaliteli bir karar verme süreci için zorunludur. Liderlik rolü içerisinde çoklu liderlik çerçevelerini kullanabilme becerisine sahip olan liderler daha etkili liderler olurlar.

“Yapısal Çerçeve”ye göre iyi tasarlanmış işler ve ilişkiler ağı örgütte ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmede ve performansı en üst düzeye çıkarmada yardımcı olmaktadır. Paradoksal olarak, yapısal sayıtlılara aşırı güvenmek ve rasyonelliğe daha az önem vermek, etkili eylemler için önemli olan insani, politik ve kültürel değişkenlerin mantıksız olarak ihmal edilmesi sonucunu doğurabilir (Bolman ve Deal,2003).

“İnsan Kaynakları Çerçevesi”ne göre örgütlerin ve insanların birbirlerine ihtiyaçları vardır (Örgütlerin fikirlere, yaratıcılığa ve enerjiye ihtiyaçları varken insanların kariyer yapmaya, para kazanmaya ve iş olanaklarına sahip olmaya ihtiyaçları vardır). Taylor’cu ilkelerle örgütler insana çocuk muamelesi yapmaktadır. Bunun sonucu olarak insanlar örgütlerde büyük hayal kırıklığı yaşarlar. Kişilerin örgütlerde yaşadıkları sorunlar dikkate alınmadığında insanlar bu sorunlarla baş etmenin yollarını keşfederler (Şimşek,2007,s:29-30). İnsanların bir durumu ihtiyaç olarak görebilmeleri için organizmalarının yarattığı gerilimi hissetmeleri gerekir. Bu gerilim bir kere hissedildikten sonra organizma bu gerilimden kurtulmak için davranışta bulunmak isteyecektir. Bu davranışı engellediğini düşünen örgütler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını karşılamamanın yollarını örgüt içinde kısa zamanda bulacaklarını unutmamalıdır.

“Politik çerçeve” diğer çerçevelerin göz ardı ettiği dinamikleri yakalar fakat kendine özgü sınırlılıkları vardır. Var olan farklılıklar ve kıt kaynakların dağıtımı sonucu ortaya çıkan yarış ve çatışma örgütsel dinamiğin temelini oluşturur ve güç en önemli değerdir. Politik lider, yöneticilerin politik gerçekliği tanınması ve çatışmayla nasıl başa çıkılacağını bilmesi gerektiğini düşünür. Liderin işi temel paydaşları tanımak, onların liderleriyle bağlar geliştirmek ve çatışmayı mümkün olduğu kadar verimli bir şekilde yönetmektir. Liderler her gruba istediklerini veremezler fakat grupların farklılıkları tartışabilecekleri ve mantıklı uzlaşmalar yapabilecekleri arenalar yaratabilirler.

“Sembolik çerçeve” insanları ortak bir amaca sahip birbirine bağlı bir grup içinde bir araya getirme fırsatlarına olduğu gibi, anlam ve inancın temel konularına da güçlü bir içgörü sağlar. Liderlerden, örgüt içinde tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ve örgüt üyelerinin davranışlarını örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilecek, onları harekete itecek var olan semboller etkili bir şekilde kullanması hatta yeni semboller yaratabilmesi beklenmektedir. Sembolik lider, bir liderin işinin en önemli parçasının ilham –insanlara inanabilecekleri bir şeyler vermek- olduğuna inanır.

Yukarıda görüldüğü üzere örgütleri tek bir bakış açısından tanımlıyor olmak yeterli olmayacaktır. Bir yanı daima eksik kalacaktır. Bolman ve Deal’ın örgütlere getirdiği çoklu bakış açısı ile örgütleri bir çok açıdan tanımlama imkanına sahibiz. Bu imkan ortaya çıkacak ihmalleri en aza indirecek birer fırsat gibi görülmektedir.

Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre kendi liderlik çerçevesi kullanımlarını belirlemek ve ilköğretim okulu müdürlerinin çerçeve kullanımına ilişkin algıları ile kendi okullarındaki öğretmenlerin onların

çerçeve kullanımına ilişkin algıları arasında fark olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla iki soruya yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları nedir?
2. İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları örgütsel rollere (öğretmen-müdür) göre farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2011-2012 öğretim yılında Denizli Merkez İlçe’de bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 3467 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem sayısı Cochran (1962) tarafından önerilen formül dikkate alınarak 346 olarak belirlenmiştir. Evrenden örneklem alma işlemi “Oranlı Küme Örneklem” yöntemi ile belirlenmiştir. Oranlı küme örneklem yöntemi dikkate alınarak Denizli Merkez İlçe altı eğitim bölgesi içinde değerlendirilmiş ve örneklem bu altı alt bölgenin her birinden yansız olarak belirlenmiştir. Örneklem grubuna dahil edilen okullarda ulaşılan uygulama sayısının belirlenmesi için örneklemin evren içindeki oranı hesaplanmış elde edilen oran uygulama yapmaya karar verilen her bir okuldaki öğretmen sayısı ile karşılaştırılmıştır. Bu yöntem belirlenen her bir eğitim bölgesinde kaç öğretmene uygulama yapılması gerektiğini göstermiştir.

Örnekleme en az olması gereken öğretmen sayısı 346’dır. Araştırmada en az olması gereken öğretmen sayısından daha fazlasına ulaşmak amaçlanmıştır. Bunun için 500 örneklem sayısı hedeflenmiştir. Bu sayıya ulaşmak için hedeflenen 500 Örneklem Sayısı (n) nın alt evrenlerin evren içindeki oranına göre hesaplama yapılmış (Çizelge 3.2.1) ve her bir eğitim bölgesinde kaç öğretmene ulaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Uygulama sırasında hedeflenen 500 öğretmen sayısına ulaşmak için her bir eğitim bölgesinden elde edilen örneklem sayıları ve okul müdürü sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Uygulamada Elde Edilen Örneklem Sayıları

Eğitim Bölgesi	Örnekleme dahil edilen öğretmen sayısı	Örnekleme Dahil Edilen Okul Müdürü Sayısı
I	118	5
II	131	5
III	86	4
IV	113	5
V	87	3
IV	83	4
Toplam	618	26

Araştırmanın örneklemini 618 öğretmen ve onların 26 okul müdürü oluşturmaktadır. 26 sayısı aynı zamanda gidilen okul sayısını vermektedir. Çünkü örnekleme katılan öğretmenlerden kendi okul müdürlerinin liderlik tarzlarını tanımlamaları istenmiştir. Okul müdürü sayısı araştırmada gidilen okul sayısı ile eşittir. 618 öğretmenin 609 tanesinden sağlıklı geri dönüş olmuştur.

### Veri Toplama Araçları

Denizli Merkez İlçe’deki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek için Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanmış “Leadership Orientations Questionnaire” (LOQ) “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(LOQ) kullanılmıştır. LOQ kendi ve diğeri olmak üzere çift yönlü formdan oluşmaktadır. Birincisi öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıları diğeri yöneticilerin kendilerine ilişkin algıları içindir. Her iki formda da sorular aynı, sorulara cevap verecek olan kişiler farklıdır. LOQ üç bölümden oluşmaktadır. Bu araştırmada LOQ’nun birinci bölümünden faydalanılmıştır.

LOQ'nin birinci bölümünde, dört liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasına yönelik olarak dört boyut belirlenmiş ve 5'li likert ölçeği kullanılarak 32 maddede liderlik davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. LOQ Türkçe'ye Dereli (2003) tarafından uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğin kapsam geçerliği için alanında uzman iki çevirmen ve eğitim yönetimi alanında uzman iki kişi ölçeği gözden geçirmiştir. Ölçek uzman bir çevirmen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve gerekli değişiklikler yapılmıştır (Dereli, 2003:48). Bu araştırmada "LOQ"nun güvenilirlik çalışmalarının test edilmesi amacıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama örneklem içinden asıl uygulamaya dahil edilmeyen 469 kişilik öğretmen grubu ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Yapısal Boyut için .93; İnsan Kaynağı Boyutu için .94; Politik Boyut için .92; Sembolik Boyut için .94 bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

Liderlik Stili Betimleme Anketi (LOQ) ile toplanan verilerin çözümü, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin verdiği yanıtlar "Her Zaman" dan "Hiçbir Zaman" a; 5'ten 1'e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Ölçekte ters çevrilmiş olumsuz madde bulunmamaktadır. Verilerin analizinde ilk olarak hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov – Smirnov testi değerlerine bakılarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Kolmogorov – Smirnov testi değerleri verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın verileri non-parametrik testler kullanılarak çözümlenmiştir. Müdürlerin LOQ'ya verdiği yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar LOQ için; 4.20-5.00 "Her Zaman", 3.40-4.19 "Sık sık", 2.40-3.39 "Bazen", 1.80-2.59 "Nadiren", 1-1.79 "Hiçbir Zaman" olarak değerlendirilmiştir. İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları örgütsel rollere göre farklılık gösterip göstermediğine cevap vermek için nonparametrik testlerden Mann – Whitney U testi kullanılmıştır.

### BULGULAR

Araştırma bulguları araştırma amaçlarına göre düzenlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır:

İlk olarak ilköğretim müdürlerinin algılarına göre kendi liderlik tarzlarının ne olduğuna bakılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla; müdürlerin LOQ'nun boyutlarına verdikleri yanıtlardan elde edilen ortalama ve standart sapma puanları genel olarak ele alınmıştır. İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi için, LOQ'nun her bir boyutu irdelenmiştir.

Tablo 1'de müdürlerin LOQ'nun "yapısal liderlik" boyutundaki en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip maddelere ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 1: LOQ'nun "Yapısal Liderlik" Boyutunda En Yüksek Ve En Düşük Puanı Alan Maddeler

Madde	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım	26	4.65	.56	Her Zaman
Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım	26	3.31	.83	Bazen
Toplam	26	4.05		Sık sık

Bu boyuta ait bütün maddelere ilişkin değerler incelendiğinde okul müdürlerinin yapısal liderlik davranışlarına ait maddelere "sık sık" düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Araştırma kapsamında müdürlerin yapısal boyuta ilişkin algı puanlarının ortalamaları 3.31 ile 4.65 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin yapısal liderlik davranışlarına yönelik verdiği yanıtların genel ortalaması 4.05, düzeyi "sık sık" çıkmıştır.

Tablo 2’de müdürlerin LOQ’nın “insan kaynaklı liderlik” boyutuna ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 2: LOQ’nın “İnsan Kaynaklı Liderlik” Boyutunda En Yüksek Ve En Düşük Puanı Alan Maddeler

Madde	N	$\bar{X}$	Ss	Düzy
Okul personelini destekler onların sorunlarıyla ilgilenirim	26	4.69	.47	Her Zaman
Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve onlara yardım ederim	26	4.31	.54	Her Zaman
Toplam	26	4.49		Her Zaman

Bu değerler incelendiğinde okul müdürleri insan kaynaklı liderlik davranışlarına ait maddelere “Her zaman” düzeyinde katılmışlardır. Araştırma kapsamında müdürlerin insan kaynaklı liderlik boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları 4.31 ile 4.69 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin insan kaynaklı liderlik davranışlarına yönelik verdiği yanıtların genel ortalaması 4.49, düzeyi “Her Zaman” çıkmıştır.

Tablo 3’te müdürlerin LOQ’nın “ Politik liderlik” boyutuna ilişkin algıları yer almaktadır. Tablo 3’te müdürlerin LOQ’nın “Politik liderlik” boyutuna ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3: LOQ’nın “ Politik Liderlik” Boyutunda En Yüksek Ve En Düşük Puanı Alan Maddeler

Madde	N	$\bar{X}$	Ss	Düzy
Okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahibim	26	4.35	.62	Her Zaman
Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim	26	3.19	1.05	Bazen
Toplam	26	3.76		Sık sık

Bu değerler incelendiğinde okul müdürleri Politik liderlik davranışlarına ait maddelerden “Okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahibim” maddesine “Her Zaman” düzeyinde, “Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim” maddesine “Bazen” düzeyinde katılmışlardır. Araştırma kapsamında müdürlerin Politik boyuta ilişkin algı puanlarının ortalamaları 3.19 ile 4.35 arasında değişmektedir. Müdürlerin Politik liderlik davranışlarına yönelik verdiği yanıtların genel ortalaması 3.76, düzeyi “sık sık” çıkmıştır.

Tablo 4’te müdürlerin LOQ’nın “ Sembolik liderlik” boyutuna ilişkin algıları yer almaktadır. Tablo 4’te müdürlerin LOQ’nın “Sembolik liderlik” boyutuna ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4. LOQ’nın “ Sembolik Liderlik” Boyutunda En Yüksek Ve En Düşük Puanı Alan Maddeler

Madde	N	$\bar{X}$	Ss	Düzy
Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm	26	4.35	.68	Her zaman
Diğer insanlar için bir ilham kaynağıyım	26	2.96	.97	Bazen
Toplam	26	3.75		Sık sık

Bu değerler incelendiğinde okul müdürleri Sembolik liderlik davranışlarına ait maddelerden “Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm” maddesine “Her Zaman” düzeyinde, “Diğer insanlar için bir ilham kaynağıyım” maddesine “Bazen” düzeyinde katılmışlardır. Araştırma kapsamında müdürlerin Sembolik boyuta ilişkin algı puanlarının ortalamaları 2.96 ile 4.35 arasında değişmektedir. Müdürlerin Sembolik liderlik davranışlarına yönelik verdiği yanıtların genel ortalaması 3.75, düzeyi “sık sık” çıkmıştır.

Tablo 5'te müdürlerin liderlik tarzlarına yönelik algıları yer almaktadır.

Tablo 5. Müdürlerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Algılarını Betimleyen Çizelge

Boyutlar	Ss	$\bar{X}$
İnsan kaynağı	3.37	4.49
Yapısal	3.03	4.05
Politik	3.49	3.76
Sembolik	4.58	3.75

Müdürlerin algı puanlarına bakıldığında kendi liderlik tarzlarını insan kaynaklı liderliğe daha yakın buna göre sembolik liderliğe daha uzak gördükleri söylenebilir. Buna göre ilköğretim okulları müdürlerinin kendi algılarına göre liderlik tarzlarında birinci sırada insan kaynaklı liderlik davranışları bulunmaktadır. İkinci sırada yapısal liderlik davranışları gelmektedir.

“İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları örgütsel rollere göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla, nonparametrik testlerden Mann – Whitney U testinden yararlanılmış, elde edilen bulgular aşağıda Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Liderlik tarzlarının örgütsel rollere göre değişimini gösteren Mann - Whitney U testi sonuçları

LSBA Alt Boyutları	Örgütsel Roller	n	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Yapısal	Öğretmen	609	315.07	191875.00	6130.00	-1.95	.05
	Müdür	26	386.73	10055.00			
İnsan Kaynaklı	Öğretmen	609	311.48	189378.00	4242.00	-4.01	.00*
	Müdür	26	458.35	11917.00			
Politik	Öğretmen	609	316.80	192930.50	7185.50	-.80	.42
	Müdür	26	346.13	8999.50			
Sembolik	Öğretmen	609	315.62	192213.00	6468.00	-1.58	.11
	Müdür	26	373.73	9717.00			

\*p<.05

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile müdürlerin kendi liderlik tarzlarına ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann – Whitney U testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Bu çizelgedeki bilgiler incelendiğinde, örgütsel rollere göre yapısal, politik ve sembolik boyutlara ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenemezken (p>.05); insan kaynaklı liderlik boyutuna ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır (p<.05). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin insan kaynaklı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerin kendilerine ilişkin insan kaynaklı liderlik davranışları arasında fark bulunmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlere göre İnsan kaynaklı liderlik boyutuna ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Müdürlerin yapısal liderlik davranışlarına yönelik olarak algı puanlarının ortalamasının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre müdürlerin örgütsel işlerde; rasyonelliği ve işlerin planlanmasını önemsedikleri söylenebilir. Aslında Bolman ve Deal'(1991) in çoklu bakış açısının okullarda yaşatılabilmesi için müdürlerin öncelikle iyi bir yapısal lider olmaları gerekmektedir. Bu örgütleri yeniden çerçevelemenin ilk adımıdır. Çünkü

Bolman ve Deal (2008) başarılı bir yapısal değişimin önündeki en önemli engellerden birisini “var olan rollerin, ilişkilerin ve süreçlerin yetersiz bir resminden işe başlamak” olarak görmektedir. Bu bakımdan müdürlerin rasyonellik ve planlamaya ilişkin algılarının yüksek olması sevindiricidir.

Müdürlerin insan kaynaklı liderlik davranışlarına ait düzeyleri yapısal liderlik boyutunda sahip oldukları düzeyden daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu müdürlerin kendilerini yapısal liderlik davranışlarına göre kendilerini insan kaynaklı liderlik davranışlarına daha yakın hissettiklerini bu davranışları daha sık gösterdiklerine inandıklarını göstermektedir. Müdürlerin çalışan odaklı, anlayış gösteren liderlik davranışlarına bürünmenin önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir. İnsan kaynaklı liderlik insan ihtiyaçları ve örgütsel gereksinimler arasındaki uyuma odaklanır (Bolman ve Deal,2003:111). Müdürlerin yapısal liderlik davranışlarına önem verirken bir taraftan da astların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışları sergilediklerini belirtmiş olmaları sevindiricidir. Çünkü çoklu yaklaşımda dört liderlik davranışına da ihtiyaç duyulmakta ve biri bir diğerine tercih edilmemektedir. Barnard (1938) etkili örgütlerin yeterli olması gerektiğini savunurken yeterliliği etkililiğin bir ön koşulu olarak vermektedir. İnsanlar örgütlerle işbirliği yaparlar çünkü karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Bunun yanında örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılamayı taahhüt eder çünkü örgütte yapılması gereken işler bulunmaktadır. İşte bir örgütte yöneticiler çalışanların rollerini yerine getirmelerini istiyorlarsa önce bireysel beklentileri karşılamaları yani yeterli olmaları gerekmektedir. Bu sebeple insan kaynaklı liderlik davranışının temeli insanların ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamaktan geçmektedir. Tam da bu konuda Bolman ve Deal (2003:129) yüksek performans gösteren örgütlerin hem çalışanlarının hem de hizmet alanların ihtiyaçlarını anlamayı ve bu ihtiyaçları karşılamayı çok daha iyi bir biçimde yaptıklarına değinmektedir. Bu anlamda çalışana yatırım yapmak, çalışanı güçlendirmek, katılımı teşvik etmek, bilgi ve destek sağlamak için insan kaynaklı lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Müdürlerin “Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim” maddesine ilişkin algı puanlarının politik boyutta en düşük ortalamaya sahip olması politika kavramına ilişkin imajın olumsuz olduğunu düşündürmektedir. Bu olumsuzluk kavrama getirilen eleştirilerden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü eleştiriler genellikle politik davranan kişinin, politik baskılara karşı gelememesi ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarları lehine kullanmasına yöneliktir. “Politika ve politikacılar neredeyse evrensel olarak küçümsenmekte ve kaçınılmaz bir kötülük olarak görülmektedir” (Bolman ve Deal,2003:181). Bu anlayış bir önyargıdır. Aslında bu önyargılardan arındırıldığında politik beceriler liderlik davranışlarının kalbidir. “Önyargılı bir politika görüşü bireysel ve örgütsel etkililiğe ciddi bir tehdit oluşturur. Politik çerçeveden bakıldığında, politika gerçekçi olarak, kıt kaynaklar ve farklı çıkarların olduğu bir ortamda karar verme sürecidir. Bu görüş politikayı karar vermenin tam kalbine oturtur” (Bolman ve Deal,2008:218). Buna göre politik boyutta müdürlerin algıları; çatışma yönetimi, kıt kaynakların idaresi, örgüt etkileyen örgüt dışı gruplarla iyi ilişkiler geliştirme, güç dengesini anlama, gruplarla pazarlık yapma gibi temel politik becerileri benimsemelerinde sorunlar yaşadıklarını, önyargılı davrandıklarını düşündürmektedir. Standart sapma puanlarına bakıldığında da müdürlerin en çok “Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım” maddesinde (s=1.10) görüş ayrılıkları yaşadıkları söylenebilir oysa Bolman ve Deal (2003:197)’a göre çatışma “normal ve kaçınılmazdır, ortak yaşamın doğal bir yan ürünüdür”. Çatışma bastırılabilen ya da bastırılması ya da şekillendirilmesi gereken bir süreç olarak görülmemelidir. Kaynakların kıt olması ve daimi farklılıklar çatışmayı günlük dinamiklerin merkezine yerleştirir ve güç çok önemli bir hale gelir. Herkes kaynak talep eder ve değer verdikleri şeylerden mümkün olduğu kadar çok alabilmek için pazarlık yaparlar(Bolman ve Deal,2003:189). Ortaklar örgüt dışından da olabilir. Gücü elde eden kıt kaynağa en çabuk ulaşandır. Bu ortamda hissedarların kim olduğunu anlamak onları tanımak pazarlık konusunu anlamak karmaşık hedefleri analiz edebilmek ve örgüt çıkarları için en iyisini yapabilmek politik liderlik davranışlarını gerektirmektedir. “Koalisyon grupları politik çerçevenin temelini oluşturmaktadır” (Bolman ve Deal:2003:191).

Müdürlerin Sembolik liderlik davranışlarına yönelik verdiği yanıtların genel ortalaması 3.75, düzeyi “sık sık” çıkmıştır. Aslında mitler, değerler, erkek kadın kahramanlar, hikayeler, ritüeller, seremoniler, mizah, oyun gibi unsurlar sembolik liderin astları etkileme araçlarıdır. Liderler bu araçlar yardımıyla astlarına ilham verebilirler. Müdürlerin algılarına bakıldığında çevrelerindeki kişiler için kendilerini bir ilham kaynağı olarak üst düzeyde algılamamalarının nedeni sembolik unsurların gücünü anlayamamalarından ve kullanmamalarından kaynaklanıyor olabilir.



Müdürlerin insan kaynaklı liderlik davranışlarında yüksek puan almaları astların bireysel beklentilerine duyarlı olduklarını göstermektedir. Örgütsel motivasyon kuramları da örgütte çalışan insanların beklentilerinin karşılanmasının çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini anlatmaktadır (Lunenburg ve Ornstein,1996). Barnard' (1938) a göre de örgütler etkili olmak için önce yeterliliği sağlamak zorundadır. Müdürler çalışanların sadece maddi güdülerle güdülenemeyeceğini bunun yanında psikolojik ve sosyal ihtiyaçların da çalışanları güdülediğine ilişkin inanca sahiplerdir. Mc Greogor Douglas (Aktaran: Lunenburg ve Ornstein,1996) tarih boyunca insana bakış açılarını incelemiş ve X (Kötümser), Y(İyimser) olmak üzere bu bakış açılarını ikiye ayırmıştır. Müdürler bu bakış açılara göre çalışanlarına iyimser bakış açısından bakmaktadırlar. Yani müdürlere göre çalışanları maaşları ve ek ders ücretlerinin yanında, tanınma, sorumluluk alma, gelişme, başarılı olma, saygı, katılım gibi ihtiyaçlar da güdülemektedir. Müdürlerin ikinci sırada en çok sergilediği liderlik davranışı yapısal liderlik davranışı olmuştur. Buna göre müdürler örgütte çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmelerine, disipline, hiyerarşiye, emir-komuta zincirine vb. yapısal unsurlara önem vermektedir. Müdürlerin yapıyı kurmaya önem verdikleri söylenebilir. Davranışçı liderlik çalışmalarından Ohio Üniversitesi çalışmaları göstermektedir ki aynı anda yapı ve çalışan odaklı bir yönetim örgütsel etkililik için en iyi sonucu vermektedir (Lunenburg ve Ornstein,1996). Sembolik çerçeve bir lider olarak etkililiğin tahmininde en iyi yordayıcı olmuştur ve ayrıca Politik çerçeveyi kullanmaya ve anlamaya daha fazla adapte olmuş insanların meslektaşları, üstleri ve astları tarafından daha iyi yöneticiler ve liderler olarak algılandığını söylemektedir (Bolman ve Deal, 1991). Torres (2009) dörtlü liderlik çerçevesinden yüksek puan alanlar iletişim iklimi ve okul ikliminden de yüksek puanlar almaktadır şeklinde belirtmektedir. Higgins (2008) çoklu çerçeve kullanma kapasitesi olan yöneticilerin hiç ya da tek çerçeve kullanan liderlere oranla liderlik etkililiği için anlamlı şekilde daha yüksek puanlar almaktadırlar demektir. Tedesco (2004) yöneticiler arasında en çok sembolik çerçeve kullanımında anlamlı farklılıklar olduğunu ileri sürmektedir.

Baker (2008) yaptığı çalışmada yöneticilerin en çok insan kaynaklı liderlik davranışlarını daha sonra sırasıyla yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarını tercih ettiklerini belirtmiştir. Dereli (2003) Türkiye çapında yaptığı çalışmada müdürlerin en çok kullandıkları liderlik davranışlarının insan kaynaklı liderliğe ait olduğunu bu davranışları yapısal, politik ve sembolik liderlik tarzlarının takip ettiğini bulmuştur. Messer (2002), Mann Gagliardo (2006), Harrell (2006), Hall (2010) çoklu çerçeve içinde hangi liderlik davranışının daha çok tercih edildiğini araştırdıkları çalışmalarında insan kaynağının en çok tercih edilen liderlik davranışı olduğunu, yapısal, politik ve sembolik liderlik davranışlarının bunu takip ettiğini söylemektedirler. Bu bulgular araştırmayı destekler niteliktedir. Dia (2009) yaptığı çalışmada yöneticilerin sıklıkla yapısal liderlik davranışları gösterdiğini bunu insan kaynağı, politik ve sembolik liderlik davranışlarının takip ettiğini belirtmiştir. Tripuraneni (2010), Higgins (2008) hangi liderlik çerçevesinin yöneticiler tarafından ideal olarak algılandığını araştırdığı çalışmada sırasıyla yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik liderlik davranışlarının tercih edildiğini bulmuştur. Bu bulgular, yapısal liderliğin en çok tercih edilen liderlik tarzı olması, bu çalışmada müdürlerin en çok tercih ettikleri liderlik tarzının insan kaynağı olması nedeniyle farklılık göstermektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin insan kaynaklı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerin kendilerine ilişkin insan kaynaklı liderlik davranışları arasında fark bulunmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlere göre İnsan kaynaklı liderlik boyutuna ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin insan kaynaklı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile müdürlerin kendilerine ilişkin algıları insan kaynaklı liderlik boyutundaki liderlik davranışlarının ortaya çıkma sıklığı konusunda düşünceleri örtüşmemektedir. Öğretmenler müdürlerini insan kaynaklı liderlik davranışları için “sık sık” düzeyinde algılamakta müdürler insan kaynaklı liderlik davranışlarını “her zaman” düzeyinde algılamaktadır. Müdürlerin algısına göre müdürler çalışanlarını öğretmenlerin düşündüğünün aksine daha fazla desteklemekte, güven tesis etmekte, ihtiyaçlarına duyarlılık göstermekte, katılımı desteklemekte ve başarılarını tanımaktadır. Öte yandan öğretmenlerin ve müdürlerin yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarına ilişkin algı puanlarının anlamlı bir fark göstermemesi görüşlerinin bu boyutlarda birbirine benzer olduğunu düşündürmektedir. Bu üç boyutta müdürlerin kendilerine ilişkin algıları ile onu izleyenlerin algıları örtüşmektedir. Müdürlerin bu boyutlar için kendilerine ilişkin algılarının çarpıtılmamış sağlıklı bir algı olduğu düşünülebilir. Johari penceresi Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen “kendimize ilişkin bildiklerimiz ve bilmediklerimiz” ile “başkalarının bizim hakkımızda bildikleri ve bilmedikleri” gibi iki boyutun birleşmesinden meydana gelen dört hücreden oluşmaktadır. Bu pencereler başkalarıyla iletişimimizi

etkilemektedir (Robbins,1998). Açık pencere yakın bir ilişkiyi anlatmaktadır. Pencerenin açık olabilmesi için bizim kendimize ilişkin bildiklerimiz ile başkalarının bizim hakkımızda bildiklerinin benzer olması gerekir. İnsan kaynaklı liderlik davranışları bakımından müdürlerin kendilerine ilişkin algılarının öğretmenlerin onlara ilişkin algılarından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermesi pencerenin açık ve yakın bir ilişki ortamı olduğunu düşündürmemektedir. William Ouchi (1981)'nin Z Kuramı katılımcı yönetim anlayışını ve buna bağlı örgüt kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır ve ona göre Z insanı birlikte çalışmanın tek yoludur. William Ouchi (1981,165) Z kültürünün ayırt edici değerler setinin yakın kişisel ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Tripuraneni (2010) çalışmasında yönetici ve çalışanların algılarının yapısal, politik, sembolik liderlik boyutunda farklılaştığını insan kaynaklı boyutta ise bu farkın geçerli olmadığını belirtmiştir. Bennet (2006) liderlerin kendi stillerine ilişkin algıları ile personelin lider davranışına ilişkin algısı arasında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular araştırma bulgusunu desteklemektedir.

**Not:** Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (PAÜBAP) Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen proje kapsamında “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi” adlı doktora tezinden derlenmiştir.

#### KAYNAKÇA

Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

Baker, B. (2008) . *Leadership Orientation and Effectiveness of Chief Student Affairs Officers on Coalition of Christian Colleges and Universities Campuses*. Unpublished Doctoral Disertation, The School of Graduate Studies Department of Educational Leadership, Administration & Foundations, Indiana State University Terre Haute, Indiana.

Barnard, C. I.(1938). *The Functions of the Executive*. Harward University Pres,Cambridge, Massachusetts,and London,England.

Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

Bennett, V. J. S. (2006). *A Study of The Effectiveness of a Diverse Workforce Within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis of The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture*. Unpublished Doctoral Disertation, Capella University.

Bolman, L., Deal, T. E. (1991). *Images of leadership*. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.

Bolman, L., Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bolman, L., Deal, T. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).

Cochran, W. (1962). *Sampling Techniques*. Newyork: John Wiley Sons Inc.

Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals*. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.

Dias, M. H. (2009). *The Leadership Perspectives of Former Student Government Presidents and the Post-College Impact of the Presidency*. (Unpublished Doctoral disertation ). The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

Groopman, J. (2007). *How Doctors Think*. Boston:Houghton Mifflin.

Hall, R. A. (2010). *A Quantitative Study of Differences in Leadership Frames of Community College Presidents of the Baby Boomer and Generation X Generations*. (Unpublished Doctoral dissertation) , Capella University.

Harrell, A. P. (2006). *An analysis of the perceived leadership orientation of senior student affairs officers and the work satisfaction of their professional staff subordinates in the North Carolina Community College System*. (Unpublished Doctoral Dissertation), East Carolina University.

Higgins, B. C.(2008). *An Evaluation of the Relationship of Nursing School Administrators' Leadership Frame Orientation to Faculty Perceptions of Job Satisfaction and Leadership Effectiveness*. University of Missouri-Columbia, unpublished doctoral thesis.

Law, S., Glower, D. (2000). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research.*, Philadelphia. Lipham, J.(1963). *Learned and Administration.*, Chicago.

Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice.*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Mann Gagliardo, J. C. (2006). *Temperament types and perceived leadership styles of North Carolina community college Chief Academic Officers*. Unpublished Ed.D., EastCarolina University, United States, North Carolina.

Messer, J. E. (2002). *Elementary Principal Leadership Orientations and Selected Professional and School Variables*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Department of Instructional Programs and Educational Leadership in the College of Education , University of Central Florida,Orlando.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Upper saddle, NJ: Allyn and Bacon.

Redman, T., Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resources Management.*, 2'nd Ed., Prentice Hall, Essex. şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tedesco, P. T. (2004). *Leadership style comparison: Iowa community college presidents and superintendents and the ideal leadership style perceived by the board of presidents of these organizations*. Unpublished Ph.D., Colorado State University, United States, Colorado.

Torres, G. K. (2009). *Perceptions of Michigan Middle School Principals Regarding Leadership Styles, Communication, and School Climate*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan.

Tripuraneni, V. L. (2010). *Leader or Manager: Academic Library Leader's Leadership Orientation Considered Ideal by Faculty, Administrators and Librarians at Private, Nonprofit, Doctoral Universities in Southern California*. (Unpublished Doctoral Dissertation). School of Education and Organizational Leadership, Organizational Leadership Department, University of La Verne, California.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA. Addison-Wesley.

Zel, U. (2001). *Kisilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.