

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Birsal Aybek
Çukurova Üniversitesi
Eğitim Fakültesi, EBB.
baybek@cu.edu.tr

Hediye Titiz
Şehit Ali Gaffar Okkan İlkokulu-Adana
titizhediye@gmail.com

Türker Gümüşay
Adana İl M.E.M. Ar-Ge
turkergumusay@gmail.com

Özet

Araştırmanın amacı ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamak ve bu görüşlerin çeşitli değişkenler açısından (yaş, cinsiyet eğitim düzeyi, mesleki kıdem) farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Adana’da görev yapan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Adana’nın merkez ilçelerinde bulunan ve tesadüfi olarak seçilen 18 ilkokulda öğretmen olarak görev yapan 452 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada ölçme aracı olarak kişisel bilgi formu ve okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek için "Etkili liderlerin nitelikleri ölçeği" kullanılmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS-20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde, frekans ve yüzde, t testi analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmen görüşleri arasında, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, toplam görev süresi değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Müdür, lider, etkili liderlik, öğretmen.

REVIWEVING TEACHERS’ VIEW RELATED TO THE LEVEL OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS’ EFFECTIVE LEADERSHIP

Abstract

The purpose of the research is to find out teachers’ views related to the level of primary school managers’ effective leadership proficiencies and also to reveal if teachers’ opinions differ or not according to the variables (age, sex, level of education, job experience). The sample of the study consist of 452 teachers who work in the primary schools in Adana between 2013-2014 academic years. The participants have been chosen randomly from 18 primary schools, which are located in the central districts in Adana. The research is descriptive in the screening model. In the research, a personal information form and "Effective Leader Quality Scale" have been used to determine teachers’ opinions regarding school managers’ effective leadership proficiency levels as evaluation instrument. The data collected have been analyzed on the computer by SSPS-20 programme. In the analysis of the data, frequency and percentage, t-test analsis an done-directed variance analysis (ANOVA) have been used. In all statistical analysis, 0.05 significance level has been the criteria of measurement.

According to the results, teachers stated that primary school managers 'always' act effective leadership behaviours. According to the results, there is no significant difference found related to the variables like age, sex, level of education, job experience among the teachers' views.

Key Words: Manager, leader, effective leadership, teacher.

GİRİŞ

İnsan, ihtiyacını daha kolay karşılayabilmek için eski çağlardan bu yana diğer insanlarla birlikte hareket etmiştir. Bu birliktelik insanları bir arada yaşamaya zorlamış ve günümüz toplumlarının temelini atmıştır. Toplumla birlikte hareket etmek bazı sorunları beraberinde getirmiş, bu sorunlara çözüm arayışı liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İnsanlık tarihine bakıldığında da liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Çakar, 2003). İnsanlar, barış ve huzur içinde oldukları süre içerisinde liderin varlığını ve önemini pek fark etmemişler fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etraflarında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır (Begeç, 1999). Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren var olan kavramlardan birisidir. İnsanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğan liderlik kavramı, hayatın her aşamasında tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmaktadır (Şahin, 2009).

Liderlik kavramı özellikle son yarım asırda ciddi manada tartışılmakta ve yüzlerce araştırmaya konu olmaktadır. Bu araştırmada ise liderlik özelliklerinin hepsini içine alan etkili liderlik üzerinde durulacaktır.

Günümüzde, liderlik tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hâle gelmiş ve çok daha fazla insan tarafından geçerliği kabul edilmiş bir olgudur.

Miller'in de belirttiği gibi, "Dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar" (Goffee ve Jones, 2002). 17. ve 18. yüzyılda okul yönetimine bakış açısı, öğretmen-yönetici anlayışına dayanıyordu. Bu bilimsel olmayan anlayış, tek sınıflı okulların yönetiminde etkili bir şekilde kullanıldı. Ancak, 19. yüzyılın başlangıcında gelişmekte olan ülkelerde çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla birlikte okul yöneticilerinin görevlerinde, rollerinde ve statülerinde önemli değişimler yaşandı (Çelik, 2000).

Bu değişme eğitim örgütleri olan okulların gelişimini doğrudan etkiledi. Bursalıoğlu'na göre; eğitimi geliştirme sürecinin temelinde okulun amaçlarını geliştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak iç öğelerin lideri olan okul yöneticisi önemli bir rol oynamaktadır (Saygıner, 2007).

Geçmişten günümüze liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmış ve çeşitli tezler ileri sürülmüştür. Bu incelemelerin ve araştırmaların sonuçlarına göre, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda kuram geliştirilmiş ve bu kuramlarda liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı, 2002).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaların bulguları, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu; farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir (Başaran, 1998).

Eğitim sistemimizde liderlik olgusu üzerine son yıllarda birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edecektir. Eğitim sisteminde okulun işleyişi, 80'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Eğitim ve yönetim bilimelerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları doğmuştur. Şüphesiz ki eğitim sisteminde bu değişimi gerçekleştirecek olanlar liderlerdir (Özden, 2002).

Büyük değişimlerin yaşandığı, eğitim sistemimizde klasik yöneticilerin yerine öğretmen öğrenci ve çevreyle ilişkilerde okulun verimliliğini arttıracak etkili liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve öğretim ihtiyacından dolayı kurulmuş olan okullarımızda misyon ve vizyon belirlenmiş şekilde iyi bir organizasyon yapılmış olması gerekmektedir. Her organizasyon belirli gereksinimler ve amaçlar doğrultusunda kurulur. Çağdaş örgütlerin iki amacı vardır. Örgütlerin birinci amacı ürün ortaya koymak; ikinci amacı ise, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Birinci amaç, ancak etkin bir insan gücü ile ikinci amaç ise, çağdaş anlayış ile gerçekleştirilebilir (Başaran, 1992).

Okulların etkili olmaları, yani sahip oldukları özel hedeflere ulaşabilmeleri büyük ölçüde eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmasına bağlıdır. Müdür etkisi ölçüsünde istenilen hedeflere ulaşılabilir (Tanrıoğen, 1988).

Okul müdürünün görev ve sorumlulukları, onu bir yönetici olmaktan çok bir lider olmaya zorlamaktadır. Okul müdürü, okulunda bulunanların yöneticisi olmakla birlikte, hem okulun hem de çevresinin bir lideri olmalıdır (Binbaşıoğlu, 1988).

Okul müdürlerinin rolü sadece bina yöneticisi ya da bir üst kurumdan gelen emirleri uygulayan, emir-komuta zincirinin devamı niteliğinde ki görüntüden, etkili liderliğe dönüşmesi gerekmektedir. Etkili liderliğin ne olduğu, hangi davranış boyutlarını içerdiği ve ne tür görevleri gerektirdiği konusunda son yıllarda çok çeşitli organizasyon ve gruptan elde edilen araştırma verilerine dayanan yüzlerce çalışma etkili liderlik özelliklerini belirtmektedir. Yapılan birçok araştırma, etkili liderlik rolünün önemli işlevlerini belirlemeye büyük katkılar sağlamıştır. Bu çalışmaların çoğunda, etkili liderliğin temel olarak başarıyı arttırmayı hedeflediği ve bunu gerçekleştirecek görevlerden meydana geldiği anlaşılmaktadır (Gümüşeli, 1996).

Etkili okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip oldukları, öğretmen ve öğrencilerin başarılarının artırılmasında önemli derecede katkı sağladıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmalar; liderliğin doğuşu hakkında iki görüşe dayanmaktadır. İlk görüşe göre liderlik; doğuştan gelen, çevrenin etkisiyle geliştirilen bir süreç olarak algılanırken; ikinci görüşe göre liderliğin, doğuştan gelmediği toplum ve kültür ürünü olduğu belirtilmiştir.

Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek duyduğu anda işe yarayacaktır (Uysal, 1997). Bu açıdan bakıldığında liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütlerle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003).

Özsamanlı'ya (2005) göre liderlik aslında kişide vardır veya yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve konuya istekli ve duyarlı ve azimli olmayla geliştirilebilir.

Buluç'a göre(2009) Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir.

Liderlik; insanın ve grubun olduğu her ortamda var olan bir kavram ve süreçtir. Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir (Bolat ve Seymen, 2003).

Başka bir tanıma göre liderlik; mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücü ile ilgili bir kavramdır (Tekarslan ve ark., 2000). Keçecioğlu'na göre (1998) Liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen grup üyelerinin faaliyetlerini eş güdümlenmek ve gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamaktır.

Bennis'e göre ise liderlik, örgütün amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için kritik anlarda karar verme sürecidir (Çankaya ve Aküzüm, 2010).

Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu veya tamamı tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. Informal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir (Çelik, 2000) 1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta kim lider olur? Veya hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur? Sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliğine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklerine değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğerlerinden farklıdır. Bu durumda, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamana liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir (Zel, 2001).

Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap ve anket yöntemiyle olmaktadır. Amerikan Yönetim Birliği (AMA) tarafından yapılan bir araştırmada 1500 kişiye; “amirlerinizde bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir?” sorusuna çoğunlukla “dürüstlük, yetenek ve geleceği görmek ve teşvik edici cevapları verilmiştir. Buda göstermektedir ki; dürüstlük birçok değerlerimizi yitirdiğimiz günümüzde en çok aranan özelliktir (Zel, 2001).

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişen liderlik anlayışında; değişime açık olma, koalisyonlar oluşturma, vizyon misyon ve strateji belirleme, izleyenlerini amaca güdüleme gibi beceriler ön plana çıkmaktadır (Baltas, 2001).

Erçetin (2000), yaptığı araştırmada, liderlik alan yazınında 5000'den fazla çalışma, 350' den fazla tanım olduğunu belirtmiştir. Bu da liderlik konusunun önemsendiğinin ve popülerliğinin somut bir göstergesidir. Liderlik, yönetim biliminin bir konusu olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılarından ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hâlâ tam olarak anlaşılamayan ve kesin bir tanımı yapılamayan bir kavram olarak incelenmeye devam edilmektedir. Liderlik (leadership) İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Türkçede ise liderlik karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri önerilmişse de, yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır.

Liderlik kavramıyla ilgili olarak literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Öyleyse liderlik kavramının çalışmalarda yer alan kişiler kadar çok çeşitlilik göstermesi şaşırtıcı olmamalıdır. Özellikle de son yıllarda liderlikle ilgili her geçen gün gündeme gelen yeni bazı kavramsallaştırmalara bağlı olarak (etik liderlik, ahlaki liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderlik vb.) sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır. En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2012).

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Liderlik; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010).
- Liderlik; ekip üyelerinin işe, ortak bir amaca yönelik çalışmalarını etkileme ve yöneltme becerisidir (Bridge, 2003)
- Liderlik; başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Koçak, 2006).

- Liderlik; herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme yönlendirme kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Bayrak, 1997).
- Liderlik; sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir, durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkâr, kendine güvenen özellik ve becerilerdir (Sungur, 1997).
- Liderlik; izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyici kavramı pasif bir anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüz liderlik yaklaşımlarında lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2004: 187).
- Liderlik; örgütün amaçlarına ulaştırılmasında örgütü oluşturan kişileri etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderliğin bu tanımı, örgütteki diğer kişilerin davranışlarını etkileme ve sonuç olarak da örgütün ulaşılması hedeflenen özel amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren devamlı bir süreç ve eylemdir (Kılınç, 2009).

Amaç

Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini saptamak ve bu görüşlerin çeşitli değişkenler arasından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi) farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre, ilkokul müdürleri ne düzeyde etkili liderlik davranışı göstermektedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri, meslekteki toplam hizmet süresine ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayılı elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümünü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004).

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Adana'nın merkez ilçelerinde bulunan Seyhan (83 ilkokul), Yüreğir (83 ilkokul), Sarıçam (38 ilkokul), Çukurova (30 ilkokul) ilçelerinde görev yapan ilkokullarda çalışan öğretmenler oluştururken; örneklemi ise evrenden çalışmanın amacına uygunluğu nedeniyle oransız eleman örnekleme yöntemiyle seçilen 452 öğretmen oluşturmuştur.

Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların eşit seçilme şansına sahip oldukları örneklem türüdür. Bu örneklemede evrendeki eleman türlerinin her birinden örnekleme girenlerin sayısı tümüyle şansa bırakılmıştır (Karasar, 2009).

Veri Toplama Araçları

Öğretmen görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada veri toplamak için iki ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki araştırmacılar tarafından geliştirilen ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini saptamak üzere kullanılan 5 soruluk kişisel bilgi formudur. İkinci veri toplama aracı ise, öğretmenlere göre okul müdürlerinin etkili liderlik yeterlilik düzeylerini ölçmek için, Turan ve Ebiçioğlu (2002)'nin geliştirdikleri ve 40 maddeden oluşan "Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği (ELNÖ)"dir. Öğretmenlerden alınan veri toplama aracının analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri ,98 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan liderlik boyutları şunlardır: (1,2 ve 3. Maddeler) Heyecanlı Olmak [HO], (4,5,6,7,8,9 ve 10. Maddeler) İletişim Kurabilmek [İK], (11,12,13,14,15,16 ve17. Maddeler) Vizyon Sahibi [VS], (18,19,20,21,22,23 ve 24. Maddeler) Güvenilir Olmak ve Güvenmek [GO], (25,26,27 ve 28) Örnek Olmak [ÖO], (29,30,31,32,38,39 ve 40) Demokratik ve Hoşgörülü Olmak [DH], (33,34,35,36 ve 37. Maddeler) Pozitif Olmak [PO]. Ölçekte her bir maddenin karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli

seçenek verilmiş, bu seçenekler davranışın gösterilme derecesinin sıklığı “daima-asla” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir. Bu çalışmada bu veri toplama aracındaki her bir maddenin ayrı ayrı değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Kullanılan ölçek Turan ve Ebiçioğlu (2002) tarafından hazırlanmış olup kullanılması için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın örneklem grubundaki öğretmenlere ulaşmak için Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmacılar tarafından bizzat okullara gidilerek öğretmenlere yapılan çalışmanın amaçları anlatılmıştır. Araştırmada veriler, örneklem grubundaki öğretmenlere Haziran 2014 tarihinde (2013-2014 eğitim öğretim yılında), örneklem için belirlenen okullarda bizzat araştırmacılar tarafından uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Öğretmenlere dağıtılan 491 ölçekten 452 tanesi geri alınmıştır. Veri toplama araçları tek tek incelenerek, öğretmenlere verilen ölçeklerden hepsinin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür. 452 ölçek işleme dahil edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS-20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma grubunun kişisel bilgileri yüzde (%) ve frekans (f) teknikleri ile analiz edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri, meslekteki toplam hizmet süresine ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeyleri, bu düzeyin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri, meslekteki toplam hizmet süresine ve görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir şekilde değişip değişmediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Aşağıda öncelikle örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgilere Tablo 1’de yer verilmiş olup, daha sonra diğer bulgulara geçilmiştir.

Tablo 1: Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

Cinsiyet	f	%
Kadın	269	59,5
Erkek	183	40,5
Toplam	452	100,0
Yaş		
21-29 Yaş Arası	36	8,0
30-35 Yaş Arası	144	31,9
36-40 Yaş Arası	135	29,9
41-45 Yaş Arası	94	20,8
46-50 Yaş Arası	27	6,0
51 ve Üzeri	16	3,5
Toplam	452	100,0
Eğitim Durumu		
2-3 Yıllık Yüksek okul	12	2,7
Eğitim Enstitüsü	3	0,7
Lisans	407	90,0
Yüksek Lisans	30	6,6
Doktora	0	0,0
Toplam	452	100,0
Mesleki Kıdem		
0-5 Yıl	34	7,5
6-10 Yıl	107	23,7
11-15 Yıl	158	35,0
16-20 Yıl	122	27,0

21 ve Daha Üzeri	31	6,9
Toplam	452	100,0

Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi

0-5 Yıl	280	61,9
6-10 Yıl	130	28,8
11-15 Yıl	24	5,3
16-20 Yıl	16	3,6
21 ve Daha Üzeri	2	0,4
Toplam	452	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, Öğretmenlerin % 59,5'i kadın ve % 40,5'i erkek olup, %8,0'ı 21-29 yaş arası, % 31,9'u 30-35 yaş arası, % 29,9'u 36-40 yaş arası, %20,8'i 41-45 yaş arası, % 6,0'ı 46-50 yaş arası % 3,5'i 51 ve üzeri yaşındadır. Öğretmenlerin %2,7'si 2-3 yıllık yüksek okul, %0,7'si eğitim enstitüsü, %90,0'ı lisans, %6,6'sı Yüksek lisans mezunu olup, %7,5'i 0-5 yıl, %23,7'si 6-10 yıl, %35,0'ı 11-15 yıl, % 27,0'ı 16-20 yıl, %6,9'u 21 ve daha üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri % 61,9'u 0-5 yıl, % 28,8'i 6-10 yıl, % 5,3'ü 11-15 yıl, %3,6'sı 16-20 yıl, %0,4'ü 21 daha üzeridir.

Öğretmen görüşlerine göre İlkokul müdürlerinin ne düzeyde etkili liderlik davranışı gösterdiği ile ilgili bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Örneklem Grubuna Uygulanan Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği Madde Puanlarının Betimsel İstatistik Değerleri

Madde No								X
			Asla	Çok Ender	Ara Sıra	Sık Sık	Daima	
1	Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.	N	9	42	106	162	133	3,81
		%	2,0	9,3	23,5	35,8	29,4	
2	Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar	N	7	19	92	173	161	4,02
		%	1,5	4,2	20,4	38,3	35,6	
3	Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir	N	11	37	115	144	145	3,83
		%	2,4	8,2	25,4	31,9	32,1	
4	Yazılı ifade gücü yüksektir	N	7	22	108	152	163	3,98
		%	1,5	4,9	23,9	33,6	36,1	
5	Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır	N	10	13	46	116	267	4,37
		%	2,2	2,9	10,2	25,7	59,1	
6	Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar	N	6	15	66	147	218	4,23
		%	1,3	3,3	14,6	32,5	48,2	
7	İyi bir dinleyicidir	N	15	32	47	116	242	4,19
		%	3,3	7,1	10,4	25,7	53,5	
8	Sözlü ifade gücü çok yüksektir	N	6	23	63	144	216	4,20
		%	1,3	5,1	13,9	31,9	47,8	

9	Beden dilini iyi kullanır	N	8	31	70	159	184	4,06
		%	1,8	6,9	15,5	35,2	40,7	
10	Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar	N	12	28	82	144	186	4,03
		%	2,7	6,2	18,1	31,9	41,2	
11	Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder	N	8	18	76	157	193	4,13
		%	1,8	4,0	16,8	34,7	42,7	
12	Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar	N	3	22	54	176	197	4,20
		%	0,7	4,9	11,9	38,9	43,6	
13	Okulun geleceğini düşünür	N	5	22	61	139	225	4,23
		%	1,1	4,9	13,5	30,8	49,8	
14	Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir	N	6	25	71	139	211	4,16
		%	1,3	5,5	15,7	30,8	46,7	
15	Olaylara farklı boyutlardan bakabilir	N	9	27	83	157	176	4,03
		%	2,0	6,0	18,4	34,7	38,9	
16	Okulun etkinliğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir	N	2	26	71	157	196	4,15
		%	0,4	5,8	15,7	34,7	43,4	
17	Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır	N	19	33	91	156	153	3,87
		%	4,2	7,3	20,1	34,5	33,8	
18	Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir	N	11	38	54	153	196	4,07
		%	2,4	8,4	11,9	33,8	43,4	
19	Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder	N	7	24	29	143	249	4,33
		%	1,5	5,3	6,4	31,6	55,1	
20	Okul çalışanlarına güvenir	N	9	12	70	165	196	4,17
		%	2,0	2,7	15,5	36,5	43,4	
21	Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	N	6	19	96	162	169	4,04
		%	1,3	4,2	21,2	35,8	37,4	
22	Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	N	9	22	80	139	202	4,11
		%	2,0	4,9	17,7	30,8	44,7	
23	İnsanlarla ilişkilerinde içtendir	N	11	22	67	133	219	4,17
		%	2,4	4,9	14,8	29,4	48,5	
24	Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir	N	16	31	63	129	213	4,09
		%	3,5	6,9	13,9	28,5	47,1	
25	Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış	N	8	34	78	157	175	4,01

	modelidir	%	1,8	7,5	17,3	34,7	38,7
26	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder	N	6	27	68	159	192 4,12
		%	1,3	6,0	15,0	35,2	42,5
27	İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur	N	9	35	96	166	146 3,90
		%	2,0	7,7	21,2	36,7	32,3
28	Örnek adımları her zaman önce kendisi atar	N	13	40	72	163	164 3,94
		%	2,9	8,8	15,9	36,1	36,3
29	Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez	N	11	40	76	169	156 3,93
		%	2,4	8,8	16,8	37,4	34,5
30	Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder	N	12	34	81	168	157 3,94
		%	2,7	7,5	17,9	37,2	34,7
31	Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir	N	13	32	63	127	217 4,11
		%	2,9	7,1	13,9	28,1	48,0
32	Farklı düşüncelere büyük önem verir	N	9	32	78	152	181 4,03
		%	2,0	7,1	17,3	33,6	40,0
33	Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur	N	7	24	75	174	172 4,06
		%	1,5	5,3	16,6	38,5	38,1
34	Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	N	12	16	84	157	183 4,07
		%	2,7	3,5	18,6	34,7	40,5
35	Yaşamaktan ve hayattan keyif alır	N	4	9	61	165	213 4,27
		%	0,9	2,0	13,5	36,5	47,1
36	Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır	N	7	19	65	157	204 4,18
		%	1,5	4,2	14,4	34,7	45,1
37	Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir	N	4	17	58	159	214 4,24
		%	0,9	3,8	12,8	35,2	47,3
38	Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir	N	13	27	49	165	198 4,12
		%	2,9	6,0	10,8	36,5	43,8
39	Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir	N	12	35	70	140	195 4,04
		%	2,7	7,7	15,5	31,0	43,1
40	Eleştiriye açıktır	N	20	38	66	135	193 3,98
		%	4,4	8,4	14,6	29,9	42,7
Toplam ortalama							4,08

Tablo 2 incelendiğinde veri toplama aracının tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın $\bar{x} = 4,37$ ile "Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır."(İK) maddesine (5'inci madde) ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla "Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder"(GO) $\bar{x} = 4,33$ (19'uncu madde), "Yaşamaktan ve hayattan keyif alır."(PO) $\bar{x} = 4,27$ (35'inci madde) ve "Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir."(PO), $\bar{x} = 4,24$ (37'inci madde) maddeleri takip etmiştir. Bu maddelerde öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını *daima* gösterdiklerini belirtmişlerdir.

En düşük ortalamanın $\bar{x} = 3,81$ ile "Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir."(HO) maddesine(1'inci madde) ait olduğu görülmektedir. Bu maddeyi sırasıyla "Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir"(HO) $\bar{x} = 3,83$ (3'üncü madde) ve "Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır"(VS) $\bar{x} = 3,87$ (17'inci madde) maddeleri takip etmektedir. Öğretmenler bu maddelere ilişkin olarak okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını *sık sık* gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Bütün maddelerin aritmetik ortalaması $\bar{x} = 4,08$, "daima"dır. Tabloya göre ilkökul müdürleri etkili liderlik davranışlarını "*daima*" göstermektedir.

Öğretmenlere göre ilkökul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmen cinsiyetleri açısından farklılaşma durumlarına ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlere Göre İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmen Cinsiyetleri Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	P
Kadın	183	164,44	1,80	450	.872	.383
Erkek	269	161,83	2,49			

Tablo 3 incelendiğinde p değeri ,05'den büyük olduğundan (p= ,383) öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Öğretmenlere Göre İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşları Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin Anova Test Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	5	8326,189	1665,238	1,713	,130
Gruplar içi	446	433468,596	971,903		
Toplam	451	441794,785			

Tablo 4 incelendiğinde p değeri (p=,130) ,05'ten büyük olduğundan öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin yaşları açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 5: Öğretmenlere Göre İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Farklılaşma Olup Olmadığına İlişkin Anova Test Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	3	2635,783	878,594	,896	,443
Gruplar içi	448	439159,002	980,266		
Toplam	451	441794,785			

Tablo 5 incelendiğinde p değeri ($p=,443$) ,05'ten büyük olduğundan öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumları açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6: Öğretmenlere Göre İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdemleri Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin Anova Test Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4	5121,359	1280,340	1,311	,265
Gruplar içi	447	436673,426	976,898		
Toplam	451	441794,785			

Tablo 6 incelendiğinde p değeri ($p=,265$) ,05'ten büyük olduğundan öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin kıdemleri açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Öğretmenlere Göre İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresi Açısından Farklılaşma Durumlarına İlişkin Anova Test Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4	7093,054	1773,264	1,823	,123
Gruplar içi	447	434701,731	972,487		
Toplam	451	441794,785			

Tablo 7 incelendiğinde p değeri ($p=,123$) ,05'ten büyük olduğundan öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin kıdemleri açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini saptamak ve bu görüşlerin çeşitli değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem) farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada öğretmenler okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını "daima" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmen görüşleri arasında, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, toplam görev süresi değişkenlerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri farklı cinsiyetlere sahip öğretmenlerin görüşlerine göre analiz edilmiştir. Cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Literatürde yer alan konu ile ilgili çalışmalar (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Gedikoğlu ve Bülbül, 2009; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002) araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bu çalışmalarda da cinsiyet değişkeni müdürlerin liderlik davranışlarının algılanışında farklılık yaratmamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri farklı yaş gruplarına sahip öğretmenlerin görüşlerine göre analiz edilmiştir. Yaş açısında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aynı zamanda Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri farklı eğitim durumuna sahip öğretmenlerin görüşlerine göre analiz edilmiştir. Eğitim durumu açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri farklı mesleki kıdem düzeylerine sahip öğretmenlerin görüşlerine göre de analiz edilmiştir. Mesleki kıdem açısından anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Araştırmanın bu sonucu Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'un ve Toker (2007)'nin yaptıkları benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'un ve Toker (2007)'nin yaptıkları çalışmada kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıkların bulunmadığı görülmüştür.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri okulda farklı hizmet süresine sahip öğretmenlerin görüşlerine göre analiz edilmiştir. Farklı hizmet süresi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma grubuna uygulanan veri toplama aracının tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın "Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır." maddesine (5'inci madde) ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla "Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder (19'uncu madde), "Yaşamaktan ve hayattan keyif alır.", (35'inci madde) ve "Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.", (37'inci madde) maddeleri takip etmiştir. Bu maddelerde öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını *daima* gösterdiklerini belirtmişlerdir.

En düşük ortalamanın "Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir." maddesine (1'inci madde) ait olduğu görülmektedir. Bu maddeyi sırasıyla "Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir" (3'üncü madde) ve "Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır", (17'inci madde) maddeleri takip etmektedir. Öğretmenler bu maddelere ilişkin olarak okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını *sık sık* gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Gündüz ve Balyer(2012)'in yaptıkları çalışmada Öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını "ara sıra" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırmada veri toplama aracının tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın "Okulun geleceğine ilişkin planlar yapar." maddesine, en düşük ortalamanın ise, "Müdürler eleştiriye açıktır." maddesine ait olduğu görülmüştür. Öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar, bu çalışmanın araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir.

Bu araştırma sonucuna göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Okul müdürlerinin etkili liderler olabilmesi için öncelikle "Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi" bölümlerinden mezun olanlar arasından seçilmesi gerekir.
2. Ayrıca etkili okul liderleri yetiştirmek için lisans üstü eğitim alan okul müdürü sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
3. Okul müdürleri öğretmenlerin ekip çalışması yapması için uygun ortamlar hazırlamalıdır.
4. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri okul yöneticileri tarafından daha fazla desteklenmelidir.
5. Okullarda, okul müdürleri ile öğretmenler arasında güven ortamı yaratılıp olumlu ve işbirliğine dayalı pozitif bir ortam oluşturulmalıdır.
6. Okul müdürü yeni aldığı kararları uygularken heyecan duymalıdır. Yapılan işi farklı kılan heyecandır. Heyecan duyan bir lider çalışanlara pozitif enerji verir. Etkili lider olmanın şartlarından biri de, zorluklar karşısında yılmamak, ilk günkü heyecanla işe tekrar başlayabilmektir.

Not: Bu çalışma 06-08 Kasım 2014 tarihlerinde Antalya'da 22 Ülkenin katılımıyla düzenlenen "3rd World Conference on Educational and Instructional Studies- WCEIS-2014"de bildiri olarak sunulmak olarak seçilmiş olup, JRET Bilim Kurulu hakemleri tarafından değerlendirilerek bu sayıda yayınlanmasına karar verilmiştir.

KAYNAKÇA

Arıcı, E. D. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerinde bir araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 1-20.

Baltaş. A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Başaran,İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*, Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

- Başaran, E. İ. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, S. (5-6 Haziran 1997) . Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı 2*, 355.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bolat, T. ve Aytemiz,S.,O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 59-85.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 57, 5-34.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.U.İ.İ.B.F Dergisi*, 2, 18, 83-98.
- Çankaya, G. H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- Çelik V. (2000) *Liderliğin doğası ve temel liderlik kuramları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dağlı, A. (2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences)*. 31,(073-87).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gedikoğlu, T. ve Bülbül, S. (2009). Liderlik standartları inanc boyutu açısından ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 182, 123-148.
- Gümüşeli A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler, *Eğitim Yönetimi Dergisi Bahar 2*, 203.
- Karasar N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioglu T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özsamanlı A.Y. (2005). *Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik*. 02.09.2014 tarihinde http://journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/423.pdf adresinden alınmıştır.

Saygınar, M.,S. (2007). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2, 67-78.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişimin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 97-118.

Şişman , M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.

Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 274-298.

Tanrıoğen, A. (1998). *Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Tekarslan,E., Kılınc,T., Şencan,H. ve Baysal,C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.

Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Uysal, F. (1997). Amir-yönetici – lider üçgeni, *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, Tuzla: Deniz Harp Okulu, ss. 190.

Yüksel, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi - Journal of Theoretical Educational Science*, 5(2), 237-253.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.