

## Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları<sup>1</sup>

Ali Taş<sup>2</sup>, Kazım Çelik<sup>3</sup>, Ekber Tomul<sup>4</sup>

### Özet

Bu çalışmada, yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için 59 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmanın hedef evrenini; Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2004-2005 eğitim öğretim yılında pilot uygulama yaptığı 9 ildeki ilköğretim okullarındaki 2100 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerden 788'ine ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını "çoğunlukla" gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşlerini cinsiyetleri etkilememektedir. Öğretmenlerin, ilköğretim okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşleri kıdemlerinden etkilenmektedir, öğretmenlerin değerlendirmelerinde 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olmaları bir etken olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzları davranışlarına ilişkin görüşlerini, öğretmenlerin branşları ve mezun oldukları okullar etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitimde Liderlik, Liderlik Tarzları, Okul Yönetimi.

### Leadership Styles of Principals in Elementary Schools Where The New Program is Implemented in Turkey

#### Abstract

In this study, it was aimed to elicit leadership approaches of school principals to whom new primary education program was applied. A 59-item questionnaire was developed to achieve this aim. Population are composed of 2100 primary school teachers and teachers with specific major working in primary schools in nine cities where Ministry of National Education made a pilot application in 2004-2005 academic year. According to findings of the study, primary school teachers state "usually" in the questionnaire for the democratic and transformational leadership qualities of the managers. Branch and school graduate of teachers do not affect their ideas on leadership behavior of primary school principals.

Key Words: Educational Leadership, Leadership Approaches, School Management

<sup>1</sup> SDÜ. Bireysel Araştırma Projeleri Birimince desteklenmiştir.

<sup>2</sup> Yrd.Doç.Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü-Burdur e-posta: atas865@gmail.com

<sup>3</sup> Yrd.Doç.Dr., Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü - Denizli e-posta: kazimcelik@gmail.com

<sup>4</sup> Yrd. Doç.Dr. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü-Burdur e-posta: etomul@yahoo.com

## **Giriş**

Türkiye’de 1968 yılında yürürlüğe konulan ilköğretim programının yerine, 2004–2005 eğitim-öğretim yılında pilot uygulaması yapılan yeni bir program 2005–2006 eğitim-öğretim yılında uygulamaya konulmuştur. Yaklaşık 30 yıldır uygulanmakta olan ilköğretim programına öğretmenlerin aşinalık kazanmış olmaları nedeniyle öğretmenlerin yeni bir programı benimsemelerinin kolay olmayacağı düşünülebilir. Eğitim alanında öngörülen bir değişim ya da yenileşme hareketi, genellikle dirençlerle karşılaşır ve benimsenmesi uzun bir süre gerektirir. Mevcut eğitim yapılanmasını oluşturan genel eğilimlerden ve yerleşmiş alışkanlıklardan yanlış bile olsa vazgeçmek, sistemde yer alan öğeler (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, vb.) tarafından kolayca kabul edilmemektedir (EARGED, 2002).

Uygulamaya konulan program, yapısalcılığı temel alan, öğrencinin yaparak yaşarak öğrenmesinin sağlanmaya çalışılması ile de öğrenci merkezli bir program olarak kabul edilebilir (Yanpar, 2006). Öğrenci merkezli eğitim, sınıfın öğrencilerle birlikte yönetildiği bir uygulamadır. Öğrenci merkezli eğitim, öğrencinin etkin katılımını sağlayacak etkinlikler sunulursa gerçekleşebilir. Bunun dışında program, sınıfta bazı kararlar almak için öğrencilerin katılımlarını, dolayısıyla onların demokratik değerleri uygulamasını sağlamaktadır (YÖK/Dünya Bankası, 1997). Dolayısıyla program demokratikleşme ve demokrasi bilincinin öğrencilere kazandırılması için uygun bir yaklaşımdır. Demokratikleşme, tüm yurttaşların düşünce biçimlerinde temel bir değişmeyi gerektirir. Demokrasinin işleyiş özelliği, tüm örgütsel eylemlerde yöneticilerin karar yetkilerini korumalarını ve çalışanlarla paylaşarak genişletmelerini gerektirir. Demokratik okul, demokratik yurttaşın yetiştirildiği yerdir (Açıklın, 1997). Demokratik okulun varlığı başta demokratik lider olan okul yöneticisinin varlığına bağlıdır. Yöneticinin demokratik davranışları gerçekleştirebilmesi, çağdaş ve yetkin bir okul yöneticisi olabilmesine bağlıdır. Açıklın’a (1997) göre, çağdaş ve yetkin okul yöneticisinin özelliklerinden birisi; liderlik özelliklerinin baskın olmasıdır.

Son yıllarda üzerinde çokça durulan “etkili okul”la ilgili çeşitli boyut ve değişkenlerden söz edilmiştir. Bu değişkenler arasında, yöneticinin liderliği, amaçlar ve misyon, beklentiler, karara katılma, zaman kullanımı, program, planlama, akademik başarı, öğretim süreci, iletişim, kaynaşma, bütünleşme, uyum, moral, yenilik, değişme, özerklik, esneklik, kültür, iklim, değerlendirme, okul çevresi ve aile katılımı üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır (Şişman, 1996).

Okulların etkili olarak hedeflerine ulaşabilmesinin koşullarından biri belki de en önemlisi, okul yöneticisinin lider olmasıdır. Lider olan bir yöneticinin izleyicileri olan öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkisi pozitif yönde olabilecektir. Ancak yöneticinin benimsediği liderlik tarzı bu bağlamda oldukça önemlidir. Çünkü yönetici benimsediği liderlik tarzı davranışları ile izleyicileri için model olacak olan kişidir. Yönetici davranış modeli olmakla gelecekte öğrenci ve öğretmenlerin, otoriter, demokrat, serbest bırakıcı, dönüşümcü ya da etkileşimci tarzdaki davranışlardan birini sergilemelerine kaynaklık edebilecektir. Ayrıca, en

üst yönetim seviyesinde oluşan liderlik tarzları, okulda, her seviyedeki üyenin öğrenimi ve takım yönetiminde etki sahibi olması için de önemlidir (Robinson ve Bucic, 2005).

Liderlik, örgütlerdeki dönüşümleri başlatma ve yerine getirmede hayati bir etmen olarak kabul edilir (Robinson ve Bucic, 2005). Management Standards Centre (MSC) (2004), yönetim ve liderliği altı ana işleve ayırmıştır. Bunlar; yön sağlama, değişimi kolaylaştırma, sonuçlara ulaşma, insanlarla çalışma, kaynak kullanma, kendini ve kişisel yeteneklerini yönetmedir. Liderlerin bilişsel, duygusal ve kişiler arası özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınırken, izleyenlerin rolleri genellikle basit, tek yönlü tutumla incelenmektedir. Bu nedenle, liderlik izleyenlerin katılımını, gelişimini ve bağlılığını cesaretlendiren değerler, nitelikler ve davranışlar kümesi olarak kabul edilmelidir. Lider ise, farklı durumlara ve bağlamlara uygulanabilen yeteneklerle (iletişim, problem-çözme, insan yönetimi, karar verme, vb.) donanımlı bir enerji veren, katalizör ve vizyoner olarak görülmelidir. Liderler, fırsatları tanımlayan girişimcilerdir – kendilerine meydan okunmasından hoşlanırlar ve risk almaya hazırdırlar (Bolden ve Gosling, 2004).

Bir araştırmada; liderlerin liderlik davranışları kendi doğal çevreleri içinde değil kontrollü deneysel ortamlarda incelenmiştir. Bu deneylerde lider adaylarına birden fazla karar verme ortamı yaratılmış, karar verilmesi gereken bu ortamlarda lider adaylarının astlarıyla ilişki ve davranış örüntüleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu deneyler sonunda; otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzı davranışlarına ulaşılmıştır (Şimşek, 2005). Ayrıca, mevcut yapıyı devam ettirme ve değiştirip geliştirme açısından liderler; etkileşimci ve dönüşümcü lider olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Otoriter lider, karar alma güç ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların karar alma sürecine katılması hiçbir şekilde söz konusu değildir. Bu tip liderler, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi tartışma taraftarı da değildir. Kararlar lider tarafından alınır, çalışanlar ise uygulamakla yükümlüdürler. Bu yaklaşımın temelinde; neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi yatmaktadır. Otoriter liderler, güç kaynağı olarak, ödül, ceza ve yasaları kullanır. Bu tip liderler, görev yönelimlidirler. Ancak, örgüt iklimi uygun olmadığı için verimlilik düşüktür (Razi, 2003). Otoriter liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, astlar itaat ederler ancak liderin istekleri ve amaçlarını kabul etmezler. Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler (Birgi, 2002).

Demokratik liderler, grup tartışmalarına izin verirler ve grupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, gücünü astları ile birlikte yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını katan kimselerdir. Bu tip liderler, yüksek iş doyumunu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar (Güney, 1997; Şimşek, 2005).

Serbest bırakıcı lider, izleyenlerini kendi haline bırakan, her izleyenin kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan, program yapmasına imkan tanıyan liderlerdir. Bu tip liderler, yetkiyi astların kullanmasına izin vermekte dolayısıyla

yetkiye tam sahip çıkmamaktadırlar (Eren, 1998). Serbest bırakıcı liderlik, aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür liderin yönettiği gruplarda bazen başıbozukluğa giden bir özgürlük vardır. Astlar işlerini istedikleri tarzda yerine getirebilirler. Astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler. Gerçekte, bu tür liderler liderlik etmezler. Her üç liderlik türüne grupların ürettiği iş anlamında bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplar demokratik liderlerin yönettiği gruplardan biraz daha üretken iken umursamaz liderlerin yönettiği gruplar üretkenlik açısından en kötüsüdür (Şimşek, 2005).

Dönüşümcü liderler, basit değişim yöntemlerinin ötesinde hareket ederler, ilginç hayaller kurarlar ve performansın daha yüksek seviyesini başarmak için çalışanlara imkan tanırlar. Bass (1985), dönüşümsel liderliği dört farklı boyutta açıklamıştır. Bunlar: karizma, ilham, kişisel düşünce ve zihinsel teşviktir. Birinci boyut olan karizmatik liderlik, model olarak davranan, ortak vizyon duygusu geliştiren, gurubu işleyen ve engelleri aşmada destekçilerine inanan liderlerdir. Bu boyut aynı zamanda idealleştirilen etki olarak tanımlanmıştır. İlham, şevkle kabul etmek ve değişen amaç ve misyonu izlemek için destekçilere yetki vermek ve onları teşvik etmek olarak tanımlanmıştır. Kişisel düşünce, destekçilere özel ilgi göstermek, her birbirine kişisel davranmak ve her birinin ihtiyaçlarını tanıyarak izleyicilerle kişisel iletişim kurmak gibi davranışları içerir. Sonuçta, yeni çözüm yollarında eski problemlerin olduğunu düşünen liderler, yeni fikirlerini açık bir şekilde ifade ederler ve destekçilerini geleneksel uygulamalar ve zihinsel olarak teşvik edilen fikirleri tekrar düşünmeleri için cesaretlendirirler (Bass, 1985).

Etkileşimci liderlikte, lider ile destekçi arasındaki ilişki, değişim serilerine dayanır ya da lider ve destekçi arasındaki anlaşma ile sağlanır. Bu liderler, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkili olabilirler. Ancak etkileşimci liderler genel olarak destekçilerinin uzun dönem potansiyelini geliştirmeye odaklanmayı ihmal ederler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997).

Etkili bir lider, aciliyet gerektiren durumlarda, liderlik tarzını ayarlayabilmeli ve tanımlayabilmelidir. Örneğin; öğrenme yapısı ve takımda olan strateji değişiklikleri durumunda, yetenekli ve üretken olan bir etkileşimci lider daha uygundur (Bass, 1985; akt. Robinson ve Bucic, 2005). Diğer bir seçenekse, takım çevresi aynı olduğu zaman takım öğrenme stratejilerini güçlendirme ve yenilemede, olası ödüle dayalı değişiklikleri ilk başta bireylere uygulayan, etkileşimci bir lider en uygundur. Yine de, eğitimsel kurumlar hiçbir şekilde kendi başlarına hareket etmemelidir. Takım liderinin, hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik tarzını bütünleştiren durumlarda rolünü oynaması gerekir (Robinson ve Bucic, 2005).

Birçok eğitim yöneticisi, iki açıdan liderlik tarzını gösterecek uygulamalarla eğitilmişlerdir. İlki bürokratik örgütlere uygun otoriter tarzıdır ve bu modelde yöneticiler hiyerarşi oluşumlarında yönetimsel bağ olarak görülmektedir. İkinci tarz demokratiktir ve katılımcıların karar vermeleri önemlidir. Okullarda liderlik tarzının iki çeşidi vardır; görev merkezli ve kişiler arası ilişkiler merkezli. Görev merkezli davranışsal faaliyetler, grubun kendi içindeki çalışması, herhangi bir görevin başarısı olarak dikkati çekmektedir. Kişiler arası ilişkiler merkezli davranış, insan faktörünün varlığına dikkati çekmekte ve insanın temel düşünceleri olan gizlilik,

görüŖte bulunma, saygınlık, değerler ve özerklik konularına eğilmektedir (Gunbayi, 2005).

DönüŖümcü, etkileŖimci ve serbest bırakıcı liderlik davranıŖlarının öğrenci desteği ve öğretmenlerin bağlılıkları üzerine farklı etkileri olduğu gösterilmiŖtir. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik davranıŖları ile okullarındaki iliŖki boyutları üzerinde etkilere sahip olmayı hedefledikleri belirtilmiŖtir. EtkileŖimci liderlikte bağlılık, yöneticinin bireysel destek sağlama davranıŖının etkisinin kanıtı olarak gösterilmektedir. Bunun birçok sebebi olabilir. Yöneticinin personele model olduğu bireysel destek sağlama davranıŖı personelin birbiriyle etkileŖiminde iyi bir Ŗekilde tekrarlanabilir. Böylece, daha büyük bir uyum teŖvik edilir. Eğer personel bireysel olarak tanındığını ve ilgilenildiğini hissederse, diğer personele de aynı ilgiyi gösterebilir (Alan, Herbert ve Rhonda, 2004)

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı (TTKB) (2006)'na göre; uygulamadaki öğretim programının verimli olabilmesi, her Ŗeyden önce, uygulayacak olanların isteklerine ve gayretlerine bağlıdır. Bu çerçevede gönüllü öğretmenler, giriŖimci okul yöneticileri, yol gösterici müfettiŖler ve iŖ birliği içinde olan veliler hep birlikte öğrencileri başarıya taşıyacaktır.

Bu araŖtırma; öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin davranıŖlarının nasıl değerlendirildiğinin ortaya konmasına dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranıŖlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, öğretmenlerin değerlendirmelerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin liderlik tarzı davranıŖlarındaki eksikliklerini fark etmeleri her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticilerin liderlik tarzı davranıŖlarına iliŖkin bilgilenmelerini sağlamanın yollarından biri; öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranıŖlarına iliŖkin değerlendirmelerini ortaya koymak olabilir. Bu gerçeğleştirilebilirse yöneticiler toplumu geleceğe hazırlayan liderlik tarzı davranıŖlarını daha çok sergileme eğilimi gösterebileceklerdir. Bu araŖtırma okul yöneticilerinin geliŖmesine ve dönüŖümüne katkı sağlayacağı için önemlidir.

Bu araŖtırma ile 2004–2005 eğitim öğretim yılında yenilenen ilköğretim programının pilot uygulamasının yapıldığı ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzı davranıŖlarına iliŖkin öğretmen değerlendirmeleri ile liderlik tarzı davranıŖları arasındaki iliŖkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıŖtır. Bu genel amaç çerçevesinde; ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranıŖlarını öğretmenlerin değerlendirmeleri ile bu değerlendirmelerin; cinsiyet, branŖ, kıdem ve mezun oldukları okul deęiŖkenlerine göre fark olup olmadığı araŖtırılacaktır.

## **Yöntem**

AraŖtırma tarama modeline göre yapılmıŖ betimsel bir çalıŖmadır. Veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıŖtır. Elde edilen verilerin analizi yapılmıŖ ve tablolaŖtırılarak yorumlanmıŖtır.

## Araştırma Grubu

Araştırmanın hedef evrenini; Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2004–2005 eğitim öğretim yılında yenilenen programın pilot uygulamasının yapıldığı 9 ildeki ilköğretim okulları öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu illerde 120 ilköğretim okulunda 2100 sınıf ve branş öğretmeni çalışmaktadır (TTK, 2005). Evreni oluşturan 2100 öğretmenin tamamına ulaşılması planlandığından örneklem alınmasına gerek duyulmamıştır. Veri toplama aracının uygulama sonrasında 788'i (%37.5) i geri dönmüştür. Eksik ve hatalı doldurma nedeniyle 23 ölçek geçersiz kabul edilmiştir. 765 ölçekten elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## Veri Toplama Aracı

Ölçek maddelerini oluşturmak için, liderlik tarzları konusundaki literatür taranmış ve liderlik tarzlarına ilişkin davranışların neler olduğu belirlenerek maddeleştirilmiştir. Taslak haline getirilen ölçek maddelerinin kapsam geçerliğini kontrol etmek için uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda 59 maddeden oluşan “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” oluşturulmuştur. 59 madde beş alt boyut ayrılmıştır. Ayrıca, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için 10 öğretmenin görüşü alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda ölçek maddeleri üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise okul yöneticisinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzına ilişkin sorular yer almaktadır. Maddeler; ; “Her Zaman” (4.20-5.00, “Çoğunlukla” (3.40-4.19), “Ara Sıra” (2.60-3.39), “Nadiren” (1.80-2.59), “Hiç” (1.00-1.79), şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenilirlik katsayısı. 87 olarak bulunmuştur.

## İşlem

Ölçek, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığından izin alındıktan sonra araştırma kapsamına alınan okullara araştırmacılar tarafından ulaştırılmış ve veriler elde edilmiştir. Bazı illerde, ilköğretim müfettişleri, akademisyenler ve öğretmenlerin yardımıyla veriler toplanmıştır.

## Verilerin analizi

Verilerin analizinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (Ss) bağımsız örneklem grupları için t-testi, ikiden çok grup ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) hesaplanmıştır. Korelasyonel istatistikler, sınırları bilinmek kaydıyla değişkenler arası neden sonuç ilişkilerini gösterir. Bu nedenle, liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon hesaplanmıştır (Balci, 1997).

## Bulgular

Bu bölümde, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını öğretmenlerin değerlendirmeleri ile bu değerlendirmelerin; cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre farklı olup olmadığı ve liderlik tarzları arasında

ilişki olup olmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular alt amaçlara uygun olarak tablolastırılmıştır.

Ölçeğin birinci bölümünden elde edilen, evrene ait bilgiler aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Evren ve örnekleme oluşturan öğretmenlerin değişkenler göre dağılımları

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	390	51
	Kadın	375	49
Toplam		765	100
Branş	Sınıf	464	61.5
	Matematik-Fen Bilgisi	73	9.7
	Türkçe-sosyal	64	8.5
	Yabancı Dil	48	6.4
	Resim, Beden Eğitimi-Müzik	59	7.8
	Diğer	46	6.1
Toplam		754	100
Değişkenler		f	%
Kıdem	0-5 yıl	179	23.4
	6-10 yıl	165	21.6
	11-15 yıl	121	15.8
	16-20 yıl	82	10.7
	20 yıldan daha fazla	218	28.5
Toplam		765	100
Mezun Olunan Okul	Eğitim Enstitüsü	134	17.5
	Eğitim Yüksek Okulu	87	11.4
	Eğitim Fakültesi	378	49.4
	Diğer	166	21.7
Toplam		765	100

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin %51’i erkek, %49’u kadındır. Erkekler ile kadınların oranları birbirine oldukça yakındır. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığındaki oranlarla uyumludur (MEB, 2007). 2006–2007 yılı milli eğitim istatistiklerine göre ilköğretimde çalışan öğretmenlerin %51.95’i erkek, %49.05’i kadındır. Öğretmenlerin %61’ini sınıf, %9,7’sini matematik-fen bilgisi, %8,5’ini Türkçe-sosyal bilgiler, %6,4’ünü yabancı dil, %7,8’ini resim-beden eğitimi-müzik ve %6,1’ini de diğer branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %28,5’inin kıdemi 20 yıldan daha fazla ve %49,4’ü eğitim fakültesi mezunudur.

#### *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular*

İlköğretim okul yöneticilerinin mevcut durumdaki liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine ait bulgular Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2. İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bulgular

Boyutlar	$\bar{X}$	Görülme sıklığı
Otoriter Liderlik	2.55	Nadiren
Demokratik Liderlik	3.86	Çoğunlukla
Serbest Bırakıcı Liderlik	3.30	Ara sıra
Dönüşümcü Liderlik	3.79	Çoğunlukla
Etkileşimci Liderlik	3.33	Ara sıra

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından; otoriter liderlik davranışlarını ( $\bar{X}=2.55$ ) ortalama ile “nadiren” düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzları davranışlarını öğretmenler sırasıyla ( $\bar{X}=3.86$ ) ve ( $\bar{X}=3.79$ ) ortalama ile “çoğunlukla” düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzları davranışlarını ( $\bar{X}=3.30$ ) ve ( $\bar{X}=3.33$ ) ortalama ile “arasıra” düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Pilot uygulama yapılan okulların yöneticilerinin otoriter liderlik tarzı davranışları nadiren sergiledikleri buna karşılık demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışları çoğunlukla sergiledikleri tablodan anlaşılmaktadır.

*Cinsiyet Değişkenine Göre İlköğretim Okul Öğretmenlerinin, Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular:*

İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen değerlendirmelerinin farklılık gösterip göstermediği t- testi ile sınanmış, bulgular Tablo 3’de sunulmuştur:

*Tablo 3. Okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerin sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Otoriter Liderlik	E	350	2,55	6,91	656	.339	.735
	K	308	2,53	6,25			
Demokratik Liderlik	E	337	3,86	9,59	660	.650	.516
	K	325	3,82	9,52			
Serbest Bırakıcı Liderlik	E	330	3,30	4,62	637	.586	.558
	K	309	3,28	4,55			
Dönüşümcü Liderlik	E	354	3,84	12,57	670	1.585	.113
	K	318	3,74	12,86			
Etkileşimci Liderlik	E	347	3,34	5,11	662	1.355	.176
	K	317	3,28	6,15			

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

*Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerin Liderlik Tarzı Davranışlarını Gerçekleştirmelerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular:*

Kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin değerlendirmelerinin farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA ) ile test edilmiş, sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.



Tablo 4. Okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin kıdemlerine göre öğretmen görüşlerinin sonuçları

Değişken		KT	sd	KO	F	P	Fark
Otoriter Liderlik	Gruplar arası	345,899	4	86,475	1,993	,094	
	Gruplar içi	28334,563	653	43,391			
	Toplam	28680,462	657				
Demokratik Liderlik	Gruplar arası	636,018	4	159,005	1,748	,138	
	Gruplar içi	59767,982	657	90,971			
	Toplam	60404,000	661				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	378,967	4	94,742	4,600	,001	4-5
	Gruplar içi	13059,195	634	20,598			
	Toplam	13438,163	638				
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	611,395	4	152,849	,944	,438	
	Gruplar içi	108021,439	667	161,951			
	Toplam	108632,833	671				
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	174,907	4	43,727	1,380	,239	
	Gruplar içi	20882,677	659	31,688			
	Toplam	21057,584	663				

Tablo 4'e göre, okul yöneticilerinin otoriter, demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde kıdemlerine göre. 05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4'e göre, ilköğretim okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını öğretmenlerin değerlendirmelerine ilişkin öğretmenlerin 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olmalarına göre. 05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır [ $F(4-634)=4.600$ ,  $P<.05$ ]. Scheffe testinin sonuçlarına göre, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{x}=2,40$ ), 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden ( $\bar{x}=2,35$ ) daha olumlu düşünmektedirler.

*Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre İlköğretim Okul Öğretmenlerinin, Yöneticilerin Liderlik Tarzı Davranışlarını Gerçekleştirmelerine İlişkin Değerlendirmelerine Ait Bulgular:*

Mezun olunan okul değişkenine göre ilköğretim okul öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş, analiz sonuçları tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışlarını Değerlendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Sonuçlar

Değişken		KT	sd	KO	F	p
Otoriter Liderlik	Gruplar arası	211,686	3	70,562	1,621	,183
	Gruplar içi	28468,776	654	43,530		
	Toplam	28680,462	657			
Demokratik Liderlik	Gruplar arası	14,358	3	4,786	,052	,984
	Gruplar içi	60389,642	658	91,778		
	Toplam	60404,000	661			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	8,899	3	2,966	,140	,936
	Gruplar içi	13429,264	635	21,148		
	Toplam	13438,163	638			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	191,191	3	63,730	,393	,758
	Gruplar içi	108441,642	668	162,338		
	Toplam	108632,833	671			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	86,995	3	28,998	,913	,434
	Gruplar içi	20970,589	660	31,774		
	Toplam	21057,584	663			

Tablo 5'te ilköğretim okul yöneticilerinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışı uygulamalarını mezun oldukları okullara göre öğretmenlerin değerlendirmelerinde. 05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Öğretmenler mezun oldukları okulların yönetici liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmelerinde bir etken olmadığı söylenebilir.

*Branş Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışlarını Gerçekleştirmelerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular:*

Branşlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin değerlendirmelerinin farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiş, sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Branşlarına Göre Öğretmen Görüşlerinin Sonuçları

Değişken		KT	sd	KO	F	p
Otoriter Liderlik	Gruplar arası	152,793	5	30,559	,697	,626
	Gruplar içi	28208,375	643	43,870		
	Toplam	28361,168	648			

Tablo6(Devamı). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Branşlarına Göre Öğretmen Görüşlerinin Sonuçları

Demokratik Liderlik	Gruplar arası	483,797	5	96,759	1,067	,378
	Gruplar içi	58592,203	646	90,700		
	Toplam	59076,000	651			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	61,536	5	12,307	,579	,716
	Gruplar içi	13273,196	624	21,271		
	Toplam	13334,732	629			
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	974,038	5	194,808	1,200	,308
	Gruplar içi	107009,412	659	162,382		
	Toplam	107983,450	664			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	178,071	5	35,614	1,119	,349
	Gruplar içi	20681,484	650	31,818		
	Toplam	20859,555	655			

Analiz sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları uygulamalarını öğretmenlerin değerlendirmelerinde branşlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

#### İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiye ait Bulgular;

İlköğretim okulu yöneticilerin liderlik tarzları arasında ilişkinin olup olmadığı Pearson Korelasyon tekniği ile test edilmiş, sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 Liderlik tarzı davranışlarına ilişkin korelasyon sonuçları

		Otoriter	Demokratik	Serbest Bırakıcı	Dönüşümcü	Etkileşimci
Otoriter	Pearson Korelasyon		-,535(**)	-,343(**)	-,458(**)	-,179(**)
	Anlamlılık (2-yönlü)		,000	,000	,000	,000
	N		584	573	600	595
Demokrat	Pearson Korelasyon			,540(**)	,793(**)	,493(**)
	Anlamlılık (2-yönlü)			,000	,000	,000
	N			584	615	607
Serbest	Pearson Korelasyon				,503(**)	,346(**)
	Anlamlılık (2-yönlü)				,000	,000
	N				598	592
Dönüşüm	Pearson Korelasyon					,589(**)

Tablo 7 (Devamı) Liderlik tarzı davranışlarına ilişkin korelasyon sonuçları

	Anlamlılık (2-yönlü)					,000
	N					620
Etkileşimci	Pearson Korelasyon					
	Anlamlılık (2-yönlü)					
	N					

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon vardır.

Tablo 7’de bulunan liderlik tarzları arasındaki korelasyon incelendiğinde, otoriter liderlik tarzı ile demokratik liderlik tarzı davranışları arasında (-.54) orta düzeyde olumsuz yönde, serbest bırakıcı liderlik tarzı (-.34), dönüşümcü liderlik tarzı (-.45) ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları (-.17) arasında düşük düzeyde olumsuz yönde bir ilişki vardır. Demokratik liderlik tarzı davranışları ile serbest bırakıcı tarz davranışları arasında (.54), dönüşümcü tarz davranışları ile (.79) ve etkileşimci liderlik tarzı davranışları ile de (.49) orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışları ile dönüşümcü tarz davranışları arasında (.50) orta düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı davranışlarıyla da arasında (.34) olumlu yönde bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik tarzı davranışları ile etkileşimci liderlik tarzı davranışları arasında (.59) orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki vardır.

## Tartışma

Bu çalışmadan elde edilen analiz sonuçları, yeni ilköğretim programının uygulandığı pilot ilköğretim okullarındaki yöneticilerin otoriter liderlik tarzında davranışları gösterdiklerine öğretmenler “nadiren” katılırlarken, demokratik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerine “çoğunlukla” katılmaktadırlar. Literatürde hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin algılamalarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerine ilişkin bulgular vardır (Korkmaz, 2006). Dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar ile karar sürecine öğretmenlerin katılımının sağlanması arasında önemli bir ilişki bulunmuştur (Cormier, 1998; akt. Şahin, 2006). Ancak bununla çelişen bulgular da vardır. Dönüşümcü liderin, alternatiflerine göre örgütsel performans geliştirme bakımından daha etkili olduğunu pratikte kanıtlayan çok az kanıt vardır (Gronn, 1995, akt: Bolden ve Gosling, 2004). Araştırma sonucunda, pilot uygulama yapılan okullardaki yöneticiler demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışları öğretmenlerin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını öğretmenlerin yorumlamalarında cinsiyetin bir etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Okullarda erkek ve kadın öğretmenler aynı ortamı paylaşmakta ve ortak idealler için okulda bulunmaktadır. Ayrıca, öğretmenlik mesleğinin belli bir cinsiyet için uygun

olduğu düşüncesinin gerçekçi olmaması nedeniyle de, öğretmenler erkek kadın fark etmeden aynı düşünmüş olabilir.

Kıdeme göre öğretmenlerin yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmeleri konusundaki varyans analizi sonuçları, öğretmenler arasında 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Yöneticilerin diğer liderlik tarzı davranışlarını kıdeme göre öğretmenlerin değerlendirmelerinde anlamlı bir fark yoktur. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kıdemlerinden çok mesleki yeterliklerini ön plana çıkarıyor olabilirler. Bunun için fark anlamlı çıkmamış olabilir.

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmeleri konusundaki varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını öğretmenlerin yorumlamalarında mezun olunan okulun bir etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Branşlarına göre öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmeleri konusundaki varyans analizi sonuçları, öğretmenler arasında anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Bu bulgu literatürdeki bulguları desteklenmemektedir. Sınıf öğretmeni, sosyal bilgiler ve yabancı dil öğretmenlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı fark bulunmuştur (Şahin, 2006). Bu araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmelerinde öğretmen branş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını öğretmenlerin yorumlamalarında branşlarının bir etken olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okul ortamında branşın ön plana çıkmaması, bütün öğretmenlerin aynı mevzuata bağlı olmaları, örgüt ikliminin insanlara ayrıcalık tanınmasını engelliyor olması gibi nedenlerle branş öğretmenlerinin, yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını değerlendirmelerinde etkili olmayabilir.

Otoriter liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları (demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci) arasında anlamlı ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer liderlik tarzları (demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci) arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu yöndedir. Otoriter liderlik tarzı davranışlarını benimsemiş olan okul yöneticilerinin diğer liderlik tarzı davranışları sergilemekte zorluk çektikleri söylenebilir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler yapılabilir:

Yöneticilerle öğretmenlerin birlikte çalışmalarını sağlayacak ortak etkinlikler düzenlenmelidir. Bu yolla öğretmenlerin yöneticilerini daha iyi tanımaları ve doğru değerlendirmeleri sağlanabilir.

İlköğretim okullarında gerçekleştirilen öğretmen toplantıları, katılımın sağlandığı ve bilgi paylaşılan fırsatlara dönüştürülmelidir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin, öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşan değerlendirmeleri, okul hedeflerine ulaşmada bir fırsat

olarak görülmelidir. Düşük kıdemli öğretmenlerle fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticisi ile birlikte çalışmalarını sağlayacak programlar düzenlenmelidir.

Bu araştırma farklı boyutlarda ele alınabilir. Okul yöneticilerini liderlik tarzı davranışları bakımından kendilerinin, uzmanların, müfettişlerin ve velilerin nasıl değerlendirdikleri araştırılmalıdır.

Eğitimdeki çağdaş gelişmelere uygun olarak yönetici atamalarında, değişimi yönetebilecek yeterliğe sahip olan yönetici adaylarının atamalarının yapılmasına azami özen gösterilmelidir.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği, Ankara: Pegem Yayın.
- Balci, A. (1997). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler, Ankara: 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Ankara: Pegem Yay.
- Alan M. Barnett, Herbert, W. Marsh, ve Rhonda G. C. Leadership style behaviours that act to enhance or erode teachers' perceptions of school learning environment: a qualitative perspective.: [www.self.mpg.de/deutsch/Self-Conference\\_Program.pdf](http://www.self.mpg.de/deutsch/Self-Conference_Program.pdf), İnternette 25 Nisan 2006'da alınmıştır
- Bolden, R. ve Gosling, J. "Leadership and management competencies: lessons from the national occupational standards", [www.leadership-studies.com](http://www.leadership-studies.com), İnternette 01 Haziran 2006'da alınmıştır
- Başaran, E.İ.(1982). Örgütsel davranışın yönetimi, Ankara: A.Ü. Eğt.Fak.Yay.No:111.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Çetin, Ş.(2001). Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı, Yayınlanmamış YL. Tezi, Marmara Ün. Eğt. Bil. Enst., İstanbul.
- Coleman, M. (2000). The female secondary headteacher in england and wales: leadership and management styles, Educational Research, 42, 13-27.
- Demircan, A.(2001)"İlköğretim Okulları müdürleri yöneticilik yeterliklerine ne derece sahiptirler", Yayınlanmamış YL. Tezi, İstanbul: Yıldız Tek. Ün. Sos Bil. Enst.
- Drucker,P.F. (1994) Etkin Yöneticilik, 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları.
- EARGED. Öğrenci merkezli eğitim. <http://earged.meb.gov.tr/mlo/ome.htm>, İnternette 21 Mayıs 2006'da alınmıştır.
- Eren, E. (1998) Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yay.
- Güney, S. (1997) "Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral", 21.YY.da Liderlik Sempozyumu.
- Gunbayi, I. (2002). "Women and men teachers", approaches to leadership styles", Social Behavior and Personality: An International Journal, 33 (7), 685-698.
- Güven, T. (2000). Vizyoner liderlik ve takım oluşturmada liderin vizyonunun rolü, Yayınlanmamış YL. Tezi, Ankara: Gazi Ün. Sos Bil. Enst.
- Korkmaz, M. (2006). "Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,12(46); 199-226.
- Lievens, F., Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). "Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases", Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology, 6 (4), 415-430.
- MEB. (2007). Milli eğitim istatistikleri, [http://sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2006\\_2007.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2006_2007.pdf), İnternette 05 Mayıs 2007'de alınmıştır:
- MSC. (2004). Draft national occupational standards in management and leadership. management standards centre working document. İnternette 20 Mayıs 2006'da alınmıştır: [www.management-standards.org](http://www.management-standards.org).
- Razi, S. (2002). İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Y.Y. Ün. Sosyal Bil. Ens.
- Robinson, L. ve Bucic, T. (2005). "Team leadership and learning in educational organisations", ANZMAC Conference: Marketing Education.
- Şahin, S. (2002). "İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği)", Eğitim Araştırmalar, Sayı:23.
- Şimşek, H. (2005). Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış, [www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler](http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler), İnternette 31 Ağustos 2006'da alınmıştır:
- Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi, Eskişehir: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- Şişman, M. (2002) Eğitim Kurumları Yönetici Kursları Ders Notları, Eskişehir.
- TTKB. "Programın uygulanmasında okul yöneticileri, öğretmenler, müfettişler ve velilerin görevleri", ([http://programlar.meb.gov.tr/program\\_giris/gorevler\\_5.htm](http://programlar.meb.gov.tr/program_giris/gorevler_5.htm)), İnternette 28 Mayıs 2006'da alınmıştır.
- Taylor, P. (1994) "Leadership in education", Emergency Librarian, Jan/Feb., 21 (3), [www.EBSCOhost](http://www.EBSCOhost) İnternette 17 Aralık 2005'de alınmıştır
- YÖK/Dünya Bankası. (1997). Okul yönetimi, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi, Ankara.