

## Yönetici Rollerini Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Duran MAVİ  
Milli Eğitim Bakanlığı  
duranmavi@hotmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-7244-6448

Murat ÖZDEMİR  
Hacettepe Üniversitesi  
mrtozdem@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-1166-6831

|                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| Araştırma Makalesi       | DOI: 10.31592/aeusbed.710877 |
| Geliş Tarihi: 29.03.2020 | Revize Tarihi: 20.10.2020    |
|                          | Kabul Tarihi: 17.11.2020     |

### Atf Bilgisi

Mavi, D. ve Özdemir, M. (2020). Yönetici rollerini ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 918-937.

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeylerini ölçmeye elverişli, geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı geliştirmektir. Araştırma verileri 2019-2020 eğitim öğretim yılının II. döneminde Kahramanmaraş ilinde görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların tamamı gönüllü bireylerdir. Veriler 180 ve 168 kişiden oluşan iki ayrı örneklemeden toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yönetici Rollerini Ölçeği (YRÖ) kullanılmıştır. YRÖ'nün taslak formu yönetici rollerini hakkındaki alanyazına dayanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu form, bir ölçme ve değerlendirme konusunda çalışan on farklı uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman tavsiyelerinin ardından bilgi katmanı, insan katmanı ve eylem katmanı rolleri adlı üç alt ölçekten oluşmasına karar verilen YRÖ, önce bir pilot çalışmada uygulanmıştır. Pilot çalışmada YRÖ'nün veri toplama için uygun olduğu görülmüştür. Daha sonra araştırmanın saha çalışmasına geçilmiş ve katılımcıların görüşleri alınmıştır. Ölçeğin geçerliği açılımlı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. YRÖ'nün güvenilirliği ise Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda kuramsal temellerle de uyum içinde olduğu görülen 31 maddelik bu ölçeğin okul müdürlerinin yönetici rollerini inceleme çalışmalarında kullanılmaya uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak YRÖ'nün öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin rollerini değerlendirmek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Anahtar Kelimeler:** Yönetici rolleri, katman, okul, ölçek.

### Development of Managerial Roles Scale: The Validity and Reliability Study

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a valid and reliable scale which is suitable for measuring the level of school principals' performing their managerial roles according to teacher opinions. The research datum was collected in Kahramanmaraş in February 2020 and collected from two samples consisting of 180 and 168 teachers who voluntarily participated. Managerial roles scale (MRS) was used for data collection which developed by researchers form managerial roles literature. This form was sent ten different experts to take their opinions about scale, one of whom is working on measurement and evaluation. The MRS, which was decided to consist of three subscales named information plane, people plane and action plane was first applied in a pilot study. In the pilot study, scale was found suitable for data collection. Then, the field study of the research was started and the opinions of the participants were taken by researchers. The construct validity of MRS was evaluated with explanatory (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). The reliability of MRS was evaluated by calculating Cronbach's Alpha coefficient. As a result of the analyzes, it was founded that scale was in harmony with it's theoretical construction. Based on findings the MRS consisting of 31 items was a valid and reliable for measuring managerial roles of school principals according to teacher opinions.

**Keywords:** Managerial roles, plane, school, scale.

### Giriş

Son yıllarda alanyazında okul müdürlerinin görevleri, sorumlulukları, yeterlikleri ve rollerine odaklanan bilimsel çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Eğitim çıktılarında gözlenen kimi olumsuzluklar,

alanyazında yoğunluk kazanan bu tartışmaları beslemektedir (Türk Eğitim Derneği [TEDMEM], 2016). Bu gelişmeler okul müdürlerinin yönetsel rollerini ne düzeyde sergileyip sergilemedikleri konusunu da gündeme taşımaktadır. Türkiye yerelinde sayıları 85.000'i aşan (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019) okul yöneticilerinin, yönetsel rollerini etkin şekilde yerine getirme konusundaki yeterlikleri, eğitim açısından büyük önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 1981). Bu kapsamda Gürsel (2005), okul yöneticilerinin yönetsel rollerine yönelik çalışmaların, eğitimin niteliğinin geliştirilmesi için çok önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Yöneticilerin rollerini etkin şekilde yerine getir(e)memelerinin bazı örgütsel ve bireysel çıktıları bulunmaktadır. Örneğin Doğan (2019), yöneticilerin rollerini yerine getirmelerinin öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenini artırdığını saptamıştır. Aynı çalışmada yöneticilerin rollerini sergilemesinin çalışanların üzerindeki baskıyı azalttığı da dile getirilmektedir. Saah (2017), yöneticilerin rollerini sergilenmesinin akademik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Madanayake (2014) de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Tsui (1984) ise yönetsel etkililikle yönetici rollerinin sıkı bir ilişki içinde olduğunu bildirmektedir.

Mintzberg (1973) yönetici rollerinin sergilenmemesinin yönetsel etkinliklerin aksamasına neden olabileceğini belirtmektedir. Lau, Pavett ve Newman (1983) ise yönetici rollerinin yokluğunun yönetimin etkililiğini olumsuz şekilde etkileyebileceğini belirtmektedir. Albayrak (2007) da yönetimin öncelikleri konusunda sorunlar yaşanmasının yönetici rollerinin eksikliğiyle ilgili olduğunu açıklamaktadır. Arun, Türkay, Fen, Babacan ve Ateş (2014) ise rollerini gereği gibi sergilemeyen yöneticilerin teknoloji kullanımı açısından sorunlar yaşayabileceklerini ifade etmektedirler.

Yönetsel rollere yönelik alanyazın, Henry Mintzberg'in 1973 yılında yayınlanmış olan *Yönetsel Rollerin Doğası (Nature of Managerial Roles)* adlı çalışmasıyla daha dikkat çekici hale gelmiştir. Mintzberg'in yönetsel rollere ilişkin yaklaşım zamanla pek çok araştırmacının da ilgisini çekmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların bir bölümünün kuramsal çalışmalar olduğu görülmektedir (Derdiyok ve Derdiyok, 2016; Gökçe ve Şahin, 2003; Kumar, 2015; Mavi, 2020; Özmen, 2003). Nicel çalışmaların ilk örneklerinin ise Mintzberg (1973) ve McCall ve Segrist (1980) tarafından geliştirilen perspektiften etkilendiği söylenebilir. Yönetici rolleri konusunda yürütülen bilimsel çalışmaların şirketler, kamu yapıları, uluslararası örgütler gibi çok farklı kurumlarda gerçekleştirildiği görülmektedir (Glick, 2011; Gottschalk, 2002; Madanayake, 2014; McCall ve Segrist, 1980; Özyurt, 2010; Tengblad, 2001; Tengblad, 2006; Tsui, 1984).

Son yıllarda eğitimin çeşitli kademelerinde yönetsel rollere odaklanan çalışmalara sınırlı da olsa rastlamak mümkündür (Doğan 2019; Gökçe, 2013; Mech, 1997; Saah, 2017; Terzioğlu, 2019; Tok ve Doğan, 2019). Hanushek (1996) eğitimin büyük oranda kamusal kaynaklarla finanse edilen bir hizmet alanı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin etkili yönetilmesinin ortak bir beklenti olduğu söylenebilir. Okulların kendilerinden beklenen toplumsal rolleri yerine getirmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla yönetici rolleri konusunun eğitim örgütleri açısından da ele alınıp incelenmesi alanyazına ve uygulayıcılara katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Ancak alanyazın taramalarında Türkiye yerelinde okul müdürlerinin yönetsel rollerini etkili şekilde oynayıp oynamadıklarını belirlemeye uygun bir ölçme aracına rastlanamamıştır. Dolayısıyla Türkiye ve okul bağlamına uygun ve okul yöneticilerinin yönetsel rollerini ölçmeye elverişli bir ölçek geliştirmeye ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

*Yönetici (manager, executive)*, çalışanlar aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır (Appleby, 1991). *Rol (role)* ise kişiden sergilenmesi beklenen davranışlardır ve rollerin zorunluluklar, inançlar ve beklentiler içerdiği bilinmektedir (Argyle, 1952; Gökçe ve Şahin, 2003). Kişilerin statüleriyle yani toplumsal hayat içindeki durumlarıyla da ilgili olan roller, statünün işlevsel yönü olarak da değerlendirilebilmektedir. Yöneticiler tarafından ortaya konulan rollerin yöneticinin kişiliği ve örgütsel yaşamın detayları (iklim, duygular vb.) tarafından etkilenebileceği öngörülebilir.

*Yönetim (managing)*, güncel Türkçe sözlükte *çekip çevirme, idare* anlamında kullanılmaktadır. *Yönetici (manager)* ise kendisinden pek çok yönetsel beklenti olan, birçok yönetsel rolü yerine getirmeye çalışan birey olarak tanımlanabilir. Yönetim ve yöneticilik gerçek hayatta karşılığı olan bir etkinliktir. Ancak yönetim kontrol etmekten, strateji geliştirmekten, liderlik etmekten çok daha fazlasıdır (Mintzberg, 2009).

Her yöneticinin liderlik etmek (Biçer, 2020), çalışanların performansını değerlendirmek (Mavi, 2017), harcama yapmak gibi çeşitli görevleri vardır (Bursalıoğlu, 2015). Karar vermek gibi ciddi bir eylem (Simon, 1965) de bunlara eklendiğinde yöneticinin yerine getirmesi gerekenlerin, kendisinden beklenenlerin neler olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Yönetici tarafından sergilenen kimi yönetsel eylemler genelde pek çok rolle ilgili olabilirken kimi eylemler gereksiz davranışlardır. Bu durum yöneticilerin rollerinin bir araya getirilmesini, yönetici rollerinin etkilerinin açıklanmasını gerektirmektedir. Mintzberg (1973), yöneticiler tarafından sergilenmesi gereken davranışları *yönetici rolleri (managerial roles)* yaklaşımıyla açıklamaktadır. Yazar, yönetici rollerini (i)*kişilerarası roller (interpersonal roles)*, (ii)*bilgiye dayalı roller (informational roles)* ve (iii)*karar temelli roller (decisional roles)* olarak sıralamaktadır.

Mintzberg 1973'te ortaya koyduğu yaklaşımını sonraki dönemlerde gözden geçirip 2009'da okuyucuların, araştırmacıların hizmetine yeniden sunmuştur. Araştırmacı, Barnard (1938) ve Zaleznik (1989) tarafından yapılan çalışmalar üzerindeki incelemelerinin bu güncellemeleri gerçekleştirirken kendisine ilham verdiğini belirtmektedir. Ayrıca çeşitli araştırmacıların ve okuyucuların da bu güncellemeye katkı sunduğu bilinmektedir (Mintzberg, 2009).

Yöneticilerin başardığı ya da başaramadığı pek çok eylem vardır (Drucker, 1954). Başarısız eylemlerin örgütü sürükleyeceği riskler göz ardı edilememektedir. Bu nedenle astları yönlendirme, ağ oluşturma (Fidan, 2017), proje geliştirme gibi pek çok özel rolün önemi, başarıyla yerine getirilmesi gerekliliği dikkat çekicidir. Nitekim yönetici davranışlarındaki çeşitlilik ve yönetsel görevlerin örgütü etkileyebilme olasılığı (Gürsel, 2005) bunu kanıtlamaktadır. Yapılan çalışmalarla yönetici rollerini geliştirmiş bir hale getirme gereği doğmuştur. Bu bakış açısıyla yönetici rollerinin *insan katmanı (people plane)*, *bilgi katmanı (information plane)* ve *eylem katmanı (action plane)* rolleri ve bunların altında yer alan alt roller ve bileşenler şeklinde yeniden tasarlandığı görülmektedir (Mintzberg, 2009). Bu tasarımda tüm katmanlar yöneticilerin düzenleme (framing) ve programlama (scheduling) yetileriyle organize edilmektedir. *Düzenleme*, yöneticinin rollerinin biçimsel kısmıdır. Yöneticilerden özgün çalışmalar ortaya koymalarının beklenmesi onların düzenleme yetileriyle ilgilidir. *Programlama* ise yöneticinin büyük ve küçük ölçekli tüm planlama çalışmalarını işaret eder. Örgütün sevk ve idaresinden geliştirilmesine kadar her türlü eylem yöneticinin düzenleme ve programlama becerilerine dayanır. Yönetici rollerinin tüm katmanlardaki etkinliği ve etkililiği düzenleme ve programlama ile sağlanabilmektedir.

*Yöneticinin çalışma rollerinin (managers working roles)* temelde iki alanda çalışma yürüttüğü görülmektedir: *örgüt içi (internal)* ve *örgüt dışı (external)*. Bu çalışma alanlarında *bilgi katmanı rolü* bilgiyi elde etme ve sunma, *insan katmanı rolü* liderlik etme, *eylem katmanı rolü* proje yürütme anahtar kelimeleriyle açıklanabilir.

Astlar üstlerinin kendilerine sağladıkları bilgilerle eylemde bulunurlar. Bu bakımdan bir yönetimin başarısı üstlerin ve astların sahip olduğu bilgi kadardır, denilebilir. *Bilgi katmanı rolü* iletişim (communicating) ve kontrol (control) adlı iki alt rolden oluşmaktadır.

*İletişim*, bilgi toplama ve dağıtma olarak tanımlanabilir. Barnard (1938), yöneticinin ilk işinin bilgi sağlamak olduğunu bildirmektedir. Öyle ki Mintzberg (2009) yöneticinin zamanının %40'ını bilgi toplamaya ayırdığını bildirmektedir. İletişim alt rolü örgüt içinde izleme (monitoring); örgüt dışında sözcü (spokesman) ve yayma (disseminating) bileşenleri üzerinden sergilenir. Bu alt rolde komuta merkezi (nerve center) bileşeni hem örgüt içinde hem de örgüt dışında gözlenir.

*İzleme*, yöneticilerin bilgi elde etmeleriyle ilgilidir. Eğilimlerden (trendlerden) analizlere kadar pek çok alan izleme bileşeninin konusu olabilir. Yöneticiler izleme bileşenini uygulamaya koymak için geziler, kontroller düzenleyebilirler. *Komuta merkezi*, yöneticinin uzmanlığı anlamına gelir. Yönetici örgütüne her anlamda egemen olan, örgütünün iç ve dış dinamikleri hakkındaki nabızı en iyi tutabilen kişidir. Bilgisine başvuru, kapasitesi eleştirilerden uzak olan kişi olmak komuta merkezi bileşeniyle anılır. *Sözcü*, yöneticinin örgüt dışına bilgi verirken takındığı iletişim alt roldür. Örgütü hakkında örgüt dışını aydınlatmak yöneticinin görevidir ve sözcü bileşeniyle gerçekleştirilir. *Yayma*, yöneticinin örgüt dışından elde ettiği bilgileri astlarına sunmasıdır.

*Kontrol*, bilginin astlar üzerinde kullanmasına yarar ve yönetimin mutlak unsurlarındandır. Kontrol alt rolünün bileşenleri tasarlama (designing), yetkilendirme (delegating), görevlendirme (designating), dağıtma (distributing) ve varsaymadır (deeming). Bu bileşenlerin tamamı örgüt içinde gözlenir.

*Tasarlama* yöneticilerin örgütün stratejilerini ve çalışma sistemini geliştirmesidir. Astlarla üstler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi de yine tasarlama bileşeninin bir parçasıdır. *Yetkilendirme* (delegating), özel görevler için özel bireylerin sorumlu kılınmasıdır. Yetkilendirilmiş kişiler son kararları yöneticilerine bırakırlar. *Görevlendirme*, bir işin bir çalışana devredilmesidir. Hackman ve Oldham (1980), görevlendirmelerin yöneticilerin çalışmasını kolaylaştırıp astların iş özerkliğini artırdığını bildirmektedir. Görevlendirmeler resmi ya da resmi olmayan biçimlerde yapılabilmektedir. *Dağıtma*, kaynakları alınan kararlara göre tahsis etmektir. Yönetici, rolleri gereği zamanının önemli bir kısmını para, materyal, ekipman ve çalışanların dağıtılmasına ayırır. Bilginin de bir kaynak olması onun kontrol edilip dağıtılmasını gerektirebilmektedir. *Varsayma*, yönetime ait önemli ayrıntıların sayısal olarak verildiği anlara ilişkin bileşendir. Kontrolün bilindik bir biçimidir. Yöneticiler *yılsonuna kadar yapılacaklar, başarının %x artması, memnuniyetsizliğin %y azalması* gibi durumları varsayma bileşeni ile açıklarlar.

Çalışanlar yöneticinin gözünde örgütün temel parçaları olarak görülmekle birlikte hala element, parça, öge, unsur gibi sıfatlarla da nitelenebilmektedir. Bu durumun yöneticinin örgüt yaşamındaki kontrol gücünün varlığını kanıtladığı söylenebilir. Astları ve örgüt dışı unsurları da içine alan *insan katmanı rolü* liderlik (leading) ve bağlantı kurma (linking) alt rollerinden oluşmaktadır.

*Liderlik*, başkalarına önderlik etmektir (Yukl, 2012). İnsan unsurunun ön plana çıktığı liderlik alt rolünde sosyal beceriler ön plana çıkmaktadır. Yönetici bu alt rolü birey güçlendirme (energizing individuals), birey geliştirme (developing individuals), takım kurma (building teams) ve kültür güçlendirme (strengthening culture) bileşenleri üzerinden örgüt içinde sergilenmektedir.

*Birey güçlendirme*, yöneticinin astlarını psikolojik bakımdan desteklemesi anlamında gelir. Güçlendirilmeye çalışılan birey yöneticisi tarafından motive edilir. *Birey geliştirme*, çalışanların yeni mesleki beceriler edinmesidir. Yönetici, mesleki gelişim konusunda çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermekle yükümlüdür. *Takım kurma*, örgüt içinde çeşitli ekiplerin, kurulların oluşturulmasıdır. Takımın başarısı üyelerinin yeteneklerinden ve hedefe ulaşma arzularından etkilenmektedir. *Kültür güçlendirme*, astların örgütün kültürüne adapte olmalarıdır.

*Bağlantı kurma*, örgütün yönetici üzerinden dış unsurlarla etkileşimde bulunmasıdır. Örgütünün yararı için başkalarıyla iletişim kurma, çeşitli bilgilerin örgüte taşınmasını sağlama bu alt rolün en bilindik özellikleridir. Ağ oluşturma (networking), temsil etme (representing), taşıma ve ikna etme (conveying and convincing), aktarma (transmitting) ve biriktirme (buffering) bağlantı kurma alt rolünün bileşenleridir. Bu bileşenlerinin tamamı örgüt dışında gözlenir.

*Ağ oluşturma*, yöneticinin örgüt dışındaki kişi ya da gruplarla ilişki kurmasıdır. Yöneticilerin oluşturduğu bu ağlar örgütü yeniliklere açık hale getirir. *Temsil etme*, yöneticinin örgütünü dış dünyada simgelemesidir. Törenlerde, kabullerde örgüt adına hareket etmek bu bileşenin davranışlarından biridir. *Taşıma*, yöneticilerin sosyal bağlantılarını örgütüne bilgi sunmak için kullanmasıdır. Bu yönüyle taşıma bilgi katmanıya da ilgilidir. *İkna etme*, örgütünün çıkarları için dış

paydaşların yönetici tarafından olanlara/olacaklara inandırmasıdır. Lobi çalışmaları ya da ikna turları, ikna etme bileşeninin bilindik davranışlarıdır. *Aktarma*, yöneticilerin etkileme kadar etkilenmeye de açık olmasıdır. Örgütsel ve kişisel açıdan verici olmak kadar alıcı olmak aktarmanın bir zorunluluğudur. *Biriktirme*, yöneticinin yalnızca bilgi transferi yapan kişi olmamasıdır. Bilginin elde tutulması, hangi bilginin ne kadarının kime sunulacağı biriktirme açısından önemlidir.

Yönetici sadece emirler yağdırmayan, astlarına cezalar yağdırmayan kişidir. İşlem kadar çıktı üzerinde de etkilidir. Bu, bilgi ve insan kadar eylemin de önemsenmesiyle sağlanır. Bu bakımdan ele alınan yönetici rolleri yaklaşımında *eylem katmanı rolü* yapma (doing), anlaşma (dealing) alt rollerinden oluşmaktadır.

Eylem yönetsel süreçlerin tamamına hitap eder. Örgüt içi kadar dışı da eylemden etkilenir, eylemi etkiler. Yönetici rolleri açısından arzulanan, yöneticinin eylemi doğrudan gerçekleştirmesidir. Bu yolla örgütsel etkililik artabilir. Yapma alt rolü, proje yönetme (managing projects), sorun çözme (handling disturbances) bileşenlerinden oluşur. Örgüt içinde gözlenirler.

*Proje yönetme*, yöneticinin ürünler, yenilikler ortaya koyarken takım çalışması yapmasıdır. Kimi yöneticiler için bir yaşam tarzı olan proje yönetme kimi yöneticiler için kaliteli sonuçlar elde etmenin yegâne yoludur. *Sorun çözme*, öngörülmüş ya da öngörülememiş problemlerin aşılmasıdır. Önceki yöneticiler/yönetimler tarafından görmezden gelinen sorunlar yöneticilerin öncelikle aşması beklenen aksaklıklardır.

Anlaşma alt rolü ortaklık kurma (building coalitions) ve destek sunma (mobilizing support) bileşenlerinden ibarettir. Bu alt rolün bileşenleri örgüt dışında gözlenirler. Anlaşma alt rolünün yönetici tarafından yeterince sergilen(e)memesi örgütün dış dünyaya kapanmasına, yürüttüğü faaliyetlerin başarısız olmasına neden olabilir.

*Ortaklık kurma*, yöneticinin farklı kurumlarla, kuruluşlarla görüşmelerde bulunup örgütsel yarar elde etmesini hedefler. Bu görüşmelerin her zaman olumlu sonuçlanması, olumlu sonuçlandığında beklenen faydayı sağlaması yöneticinin sorumluluğundadır. *Destek sunma*, yöneticinin astların ihtiyaçlarını gidermesidir. Etkili bir eylemin sürekli materyal, yönlendirme ya da insan kaynağı eksikliği çeken astlarla gerçekleştirilmesi olası değildir.

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetsel rollerini gerçekleştirme düzeyini belirlemek için tasarlanan *Yönetici Roller Ölçeği*'nin (YRÖ) geçerliği ve güvenilirliğini sınamaktır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. YRÖ geçerli bir veri toplama aracı mıdır?
2. YRÖ güvenilir bir ölçme aracı mıdır?

## Yöntem

Bu çalışmada öğretmenlerin yönetici rollerine ilişkin algılarını saptamaya elverişli bir ölçek geliştirmek için yapılmıştır. Bir nicel araştırma olan bu çalışmanın deseni taramadır. Tüm veriler bu bağlamda toplanmış, çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

## Çalışma Grubu

Araştırmada katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır. Ölçekler ders dışında (teneffüste, öğle arasında ya da okul çıkışında) araştırmacıların gözetiminde uygulanmıştır. Maddelerin yanıtlanması ortalama 6-7 dakika kadar sürmüştür.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü belirlenirken ölçek geliştirme çalışmalarında geçerlik ve güvenilirlik konusunda sorunlar yaşanmaması için madde sayısının 5 katından az olmaması (Balcı, 2016; Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.136; Seçer, 2017) ölçüt alınmıştır. Balcı (2016) araştırmada bir yargıya varabilmek için dağıtılan/doldurtulan ölçeklerin

%80'inin geri dönmesinin yerinde olacağını dile getirmektedir. Bu yüzden 32 maddelik taslak form için ölçeklerin doldurulmaması, eksik ya da hatalı doldurulması gibi nedenler yüzünden 200 ölçek dağıtılması ve en az %80'lik yani 160 kişilik bir geri dönüşün sağlanması hedeflenmiştir ( $32 \times 5 = 160$ ,  $n \geq 160$ ). Örneklem tekniği için olarak *kolay ulaşılabılır örneklem* seçilmiştir. Bu teknik ulaşılabılır ekonomik, kolay ve hızlı evrenlere uygunluğuyla bilinmektedir (Patton, 2005). Nitekim kolay ulaşılabılır örneklemenin kullanılması, Covid-19 pandemisinin hemen öncesinde (Şubat-Mart 2020) araştırmacılara verileri yüz yüze elde etme açısından önemli avantajlar sağlamıştır. İki evreli bu ölçek geliştirme çalışmasına ilişkin ayrıntılar Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1  
*YRÖ'ye ait Veri Toplama Çalışmalarının Ayrıntıları*

| Evre     | Katılımcı Cinsiyetleri | Sayılar (n) | Oranlar (%) | Katılımcılar Branşları |     |     |
|----------|------------------------|-------------|-------------|------------------------|-----|-----|
|          |                        |             |             | Branşlar               | (n) | (%) |
| I (AFA)  | Erkek                  | 101         | 56.1        | Sınıf Öğretmenliği     | 81  | 45  |
|          | Kadın                  | 79          | 43.9        | Branş Öğretmenliği     | 99  | 55  |
|          | Toplam                 | 180         | 100         | Toplam                 | 180 | 100 |
| II (DFA) | Erkek                  | 87          | 51.7        | Sınıf Öğretmenliği     | 84  | 50  |
|          | Kadın                  | 81          | 48.3        | Branş Öğretmenliği     | 84  | 50  |
|          | Toplam                 | 168         | 100         | Toplam                 | 168 | 100 |

Tablo 1'de görüldüğü üzere çalışmanın ilk evresinde ulaşılabılır gereken sayı ve oran sağlanmıştır. Çeşitli çalışmalarla (Crocker ve Algina, 1986; MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong, 1999; Thompson, 2004; Reise, Waller ve Comrey, 2000) da uyumlu olduğu görülen bu değerlerin sağlanmasının ardından AFA (*açımlayıcı faktör analizi*) işlemlerinin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. AFA yoluyla geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Veriler Kahramanmaraş ilinin Elbistan ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 180 gönüllü öğretmenden toplanmıştır. Bu evrede katılımcılarının %56,1'ini erkekler %43,9'unu kadınlar oluşturmaktadır. %45'i sınıf öğretmeni olan katılımcıların geri kalanını (%55) ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır. AFA evresinin ardından ikinci evreye geçilmiştir. Yine Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmanın bu evresinde ise ilk evrede yer almayan katılımcılardan toplanan verilere dayalı olarak DFA (*doğrulamalı faktör analizi*) yapılmıştır. Bu kapsamda yine Kahramanmaraş ilinin Elbistan ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 168 gönüllü öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Crocker ve Algina (1986), Balcı (2016), Büyüköztürk (2014), MacCallum, Widaman, Zhang ve Hong (1999), Seçer (2017), Thompson (2004), Reise, Waller ve Comrey (2000) tarafından önerilen ve AFA evresinde de göz önünde bulundurulmuş sayısal ve oransal yeterlikler bu evrede de sağlanmıştır. DFA'da katılımcıların %52'sini erkeklerin %48'ini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca bu evrede katılımcıların %50'si sınıf öğretmeni iken %50'si branş öğretmenidir.

### Veri Toplama Aracı

Bu veri toplama aracının maddeleri araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu amaçla ilk önce yönetici rolleri hakkındaki alanyazın taranmıştır (Anderson, Murray ve Olivarez 2002; Glick, 2011; Grover, Jeong, William ve Lee, 1993; Lau, Pavett ve Newman, 1982; Madanayake, 2014; McCall ve Segrist, 1980; Mintzberg, 1973, 2009; Saah, 2017; Terzioğlu, 2019). Bu yolla çalışmanın kavramsal sınırları netleştirilmiş, ölçeğin 3 alt ölçekten oluşmasına karar verilmiştir: (i) *insan katmanı*, (ii) *bilgi katmanı* ve (iii) *eylem katmanı rolü alt ölçeği*.

Kavramsal temellerin incelenmesini ardından araştırmacılar tarafından yönetici rollerinin göstergesi olabilecek 48 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu madde havuzu hazırlanırken Anderson, Murray ve Olivarez (2002); Glick (2011); Grover Jeong, William ve Lee (1993); Lau, Pavett ve Newman (1982); Madanayake (2014); McCall ve Segrist (1980); Mintzberg (1973); Mintzberg (2009); Saah (2017) baz alınmıştır. Özellikle McCall ve Segrist (1980); Mintzberg (1973); Mintzberg (2009) tarafından yapılan çalışmaların anılan diğer çalışmalara da ölçek geliştirme konusunda kaynaklık ettiği görülmüştür.

Hazırlanan taslak form kapsam geçerliği, dil ve anlatım yönünden değerlendirilmek üzere içinde biri ölçme ve değerlendirme uzmanı biri de Mintzberg (1973; 2009) tarafından ortaya konulan çalışmalar konusunda yetkin bulunan 10 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Taslak form, bu uzmanların görüşlerine dayanılarak 32 maddelik 3 alt ölçek şeklinde düzenlenmiştir.

Mintzberg (1973; 2009) yönetici rolleri hakkındaki modelinin son derece kapsamlı olduğunu dile getirmektedir. Bu araştırmada da ölçülmesi hedeflenen bu modelin 3 boyut, 7 alt boyut ve (alt boyut olarak algılanması olası) 15 bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bu ayrıntılı yapıyı ölçmesi için geliştirilen maddelerin kuramsal bir bütünlük gözetmesi (Seçer, 2017, s. 222); tutarlık, ayrışma ve dışlayıcılık özelliklerini taşıması ölçek geliştirme açısından son derece önemlidir (Balcı, 2016, s. 133). Her ne kadar ölçek geliştirme sürecinde tek boyutluluk hedeflense (Büyüköztürk, vd., 2013) de bu konuda mutlak bir kesinlik uygulamada görülmemektedir (McCoach, Gable ve Madura, 2013, s. 39). Nitekim McCoach, Gable ve Madura (2013, s. 61), (bu ölçekte olduğu gibi) tek bir ölçek altında çok fazla boyut, alt boyut bulunmasını ölçme açısından son derece riskli bulmaktadır. Neuman (2017, s. 296) tarafından ortaya konulan şu görüş de bahsedilen bu riskle örtüşmekte, araştırmacıların ölçeği alt ölçekler şeklinde tasarlamasına yönelik tutumlarını onaylar niteliktedir:

Bir yapının parçalarını veya alt parçalarını tek bir ölçüde birleştirmek için bir ölçek veya endeks kullanmakla tek boyutluluk arasında görünürde bir karşılık vardır. Ancak bu görünürde bir çelişkidir, çünkü yapılar kuramsal olarak farklı soyutlama düzeylerinde tanımlanır. Daha yüksek düzeydeki veya daha soyut yapılar pek çok alt parçayı içeriyor olarak tanımlanabilir. (Ancak) Her bir alt boyut yapının genel kapsamının bir parçasıdır.

Tüm bunlara ek olarak araştırmacılar tarafından ölçeğin mevcut düzeni üzerinde yapılacak bir bütünleştirmenin kuramsal yapının temsil edilememesi yoluyla kapsam geçerliğinin düşürülmesi (Seçer, 2017, s. 220), çift konululuğun (*double barred*) getirilmesi (Balcı, 2016, s. 125), örtük özelliklerin (*latent trait*) giderilememesi (McCoach, Gable ve Madura, 2013, s. 39) gibi sorunlara da neden olacağı öngörülmüştür. Ölçek geliştirmede somut bir uygulama ile soyut gerçeklikler arasındaki uyumun yakalanması beklenmektedir (Balcı, 2016; Neuman, 2017). Yalnızca ele alınan konunun içeriğini yansıtan bir aracın ölçek olabileceği bilinmektedir (Benson ve Clarke, 1982, s. 793). Bu nedenle araştırmacılar tarafından ölçek taslağında hiçbir ayrıntının değerlendirme dışı bırakılmaması, içerikle maddeler arasındaki uyumun yüksek düzeyde tutulması amaçlanmıştır. Madde gruplarında homojenliğin yakalanmasının güvenilirliği (Büyüköztürk vd., 2013) ve görünüş geçerliğini artıracak bilindiğinden (Koşar, 2018, s. 178, 180) de türdeş maddelerin birlikte gruplanması ilkesi (Neuman 2017, s. 282) veri toplama aracının geliştirilmesi sırasında özenle uygulanmıştır. Böylece faktör analizinin bir başlık altındaki değişkenleri azaltma amacı (Büyüköztürk vd. 2013; McCoach, Gable ve Madura, 2013; Neuman, 2017; Seçer, 2017) da en baştan desteklenmiş, kapsamlı çalışmalarda karşılaşılan boyut, alt boyut, bileşen ya da madde kaybının (Balcı, 2016) önüne geçilmiştir. Böylece ölçme aracının duyarlılığı dolayısıyla güvenliği de güçlendirilmiştir.

Yönetici rolleri, farklı boyutlar ve alt boyutlar içinde yer alan anlaşma-bağlantı kurma, kaynak dağıtma-destek sunma, kontrol-komuta merkezi-liderlik, sözcülük-yayma, ağ oluşturma-ortaklık/takım kurma gibi kavramları içermektedir. Benzer kavramları ölçek maddeleri düzeyinde bulduran YRÖ'nün alt ölçekler halinde düzenlenmesi maddelerin örtük özelliklerin giderilmesini, katılımcılar tarafından daha iyi yorumlanmasını ve izole edilmesini (McCoach, Gable ve Madura, 2013, s. 38-39, 60) sağlamıştır. Yönetici rollerinin çok katmanlı kuramsal yapısı bu yaklaşımla *halo etkisinden (toplu değerlendirme)* arındırılmış, her biri farklı alt boyutlardan ve bileşenlerden oluşan boyutlara ilişkin katılımcı görüşlerinin birbirine karışması önlenmiştir. Tüm bu çalışmalarla ölçek geliştirmenin önemli bir parçası olan geçerlik ve güvenilirlik önkoşulları (Balcı, 2016; Büyüköztürk vd., 2013; McCoach, Gable ve Madura, 2013; Koşar, 2018; Neuman 2017; Seçer, 2017) yerine getirilmiştir. Bu noktadan sonra uygulamaya hazır hale geldiği düşünülen maddeler *asla-her zaman* arasında 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Maddelerin anlaşılabilirliğinin görülmesi için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma, 11 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş, anlaşılmasında güçlük çekilen maddelerde gerekli

düzenlemeler yapılmıştır. Sonrasında uygulamaya geçilmiştir. Uygulamaya pilot çalışmada görüşleri alınan öğretmenler katılmamıştır.

## Veri Analizi

YRÖ'nün geçerlik çalışması AFA ve DFA ile; güvenilirlik çalışması ise Cronbach's Alfa katsayısı analiziyle yapılmıştır. Maddelerin seçimi sırasında faktör yük değerinin .35 ve üzerinde olması önemsenmiştir. Maddelerin tek faktör altında toplanması, iki faktör altında bulunuyorsa faktör yükleri arasındaki farkın .10'dan büyük olması hedeflenmiştir (Balcı, 2016; Tavşancıl, 2005). Yine aynı yazılımla ölçek maddelerinin madde toplam korelasyon değerleri elde edilmiştir. Çalışmada AFA ve Cronbach's Alfa değerleri *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, DFA ise *Analysis of Moment Structures (AMOS)* programları kullanılarak incelenmiştir.

## Etik Hususlar

Araştırmacılardan katılımcılara yayıncılardan eserlere kadar her unsurun çıkarlarının korunmasını sağlayan etik prosedürler (Atik, 2018) bu çalışmada da işletilmiştir. Bu kapsamda veri toplama sürecinde katılımcılara dürüst davranılmış ve katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur. Veriler manipüle edilmeden analiz edilip *tarafsızlık* ilkesine hassasiyet gösterilmiştir. Ayrıca etik ilkelerin gözetilmesi açısından bir zorunluluk olan Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden *Etik Komisyon İzni* ve Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden *Araştırma Uygulama İzni* alınıp ilgililere sunulmuştur.

## Bulgular

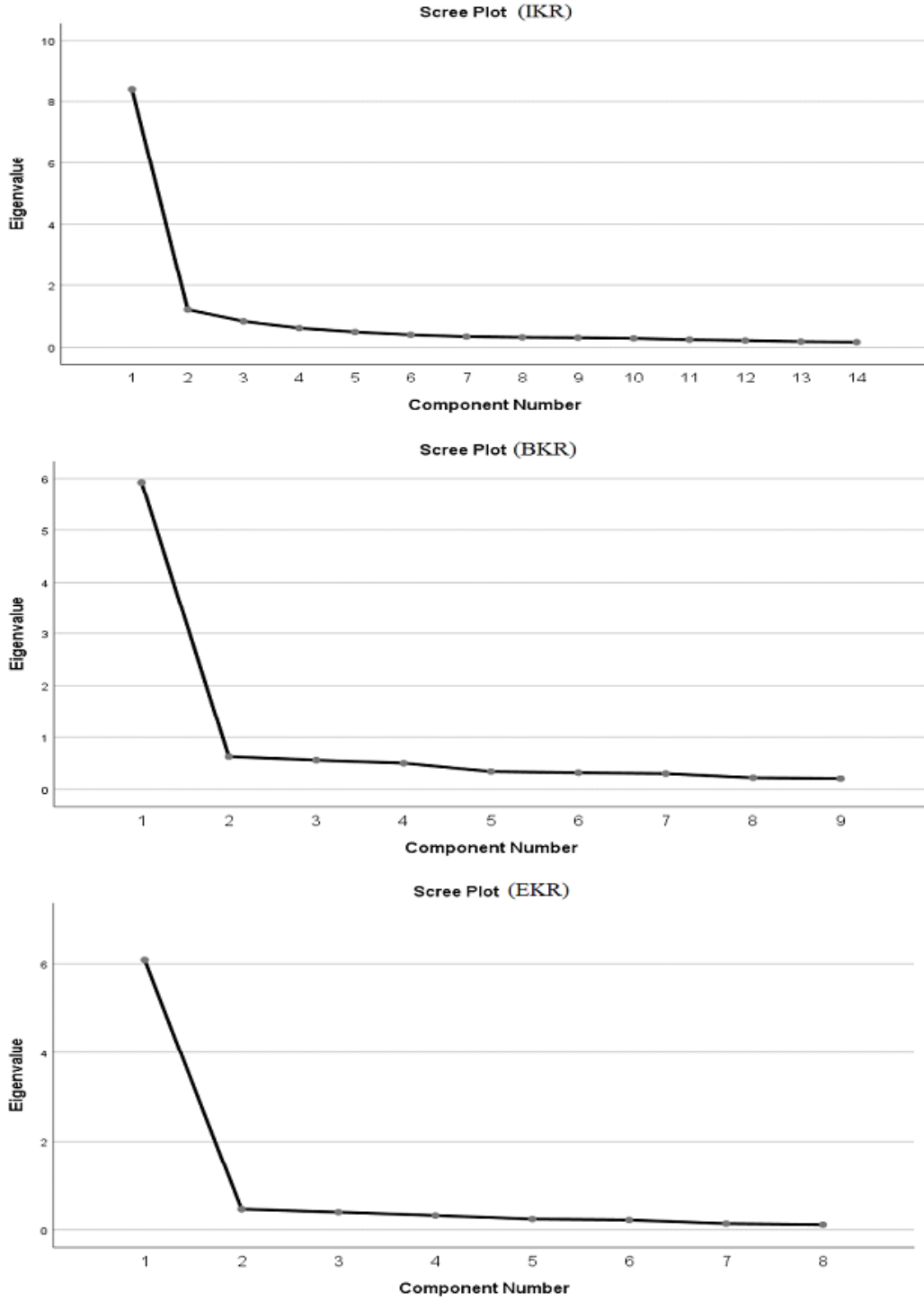
Araştırmada YRÖ'nün okul yöneticilerinin rollerini öğretmen görüşlerine dayanarak ölçmede geçerli bir ölçek aracı olup olmadığı incelenmiştir. Geçerlik çalışmasının ardından YRÖ'nün güvenilir bir ölçek aracı olup olmadığı sorgulanmıştır.

## Geçerliğe İlişkin Bulgular

Katılımcıdan toplanan bilgilerle/görüşlerle oluşturulan veri seti üzerinde öncelikle AFA uygulanmıştır. AFA için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri incelenmiştir. *KMO* testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlaşılması için yapılabılır ve *KMO* değerinin 1'e yakın olması yeğlenmektedir. *KMO* değerinin 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'den küçük olması durumunda ise sorunlu olacağı belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005). Üç alt ölçekten oluşan bu ölçekte *KMO* değeri *insan katmanı rolü* alt ölçeği için .938, *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için .921 ve *eylem katmanı rolü alt ölçeği* için .925 olarak hesaplanmıştır. Çok değişkenli normalite incelemeleri için yapılan *Barlett* küresellik testi sonuçlarının ise  $\chi^2=1924,503$ ;  $p<.001$ ,  $\chi^2=1133,903$ ;  $p<.001$  ve  $\chi^2=1405,992$ ;  $p<.001$  şeklinde sıralandığı görülmüştür. Sonuçlar, verilerin çok değişkenli normal bir dağılıma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Şencan, 2005). Verilere dayanarak ölçeğin AFA için uygun olduğu kanısına varılmıştır.

YRÖ'nün AFA çalışmalarına 3 alt ölçekte yer alan 32 madde ile başlanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesi için *yamaç birikinti grafiği (scree plot)* ve *öz-değer (initial eigen values)* sonuçlarından faydalanılmıştır. Analizlerde maddelerin *insan katmanı rolü* alt ölçeğinde iki, *bilgi* ve *eylem katmanı rolü* alt ölçeklerinde ise tek faktör altında toplandığını göstermiştir. *İnsan katmanı rolü* alt ölçeğinde yer alan *ikr9* kodlu maddenin aynı anda iki faktörde neredeyse birbirine denk yüklerle sahip olduğu görüldüğünden analizden çıkarılmış ve 31 madde ile analizlere devam edilmiştir. Tekrarlanan ölçümlerin ardından oluşan AFA sonuçları Şekil 1 ve Tablo 2'deki gibi olmuştur.





Şekil 1. YRÖ'ye ait Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo 2  
YRÖ'ye ait AFA Sonuçları

| Öz Değer                 | 9.60  | 5.92                          | 6.08                          |                               |
|--------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Açıklanan Toplam Varyans | 68.5  | 65.8                          | 76.9                          |                               |
| KMO Değeri               | .938  | .921                          | .925                          |                               |
| Barlett Küresellik Testi | 1924.5  | 1133.9                        | 1405.9                        |                               |
| Çıkarma Metodu           | Principal Component Analysis  |                               |                               |                               |
| Döndürme                 | Oblimin with Kaiser Normalization   |                               |                               |                               |
| No.                      | Madde   | İnsan Katmanı Rolü Alt Ölçeği | Bilgi Katmanı Rolü Alt Ölçeği | Eylem Katmanı Rolü Alt Ölçeği |
| ikr6                     | Komisyon ve kurullarda öğretmenler arasındaki uyumu gösterir.   | .830                          |                               |                               |
| ikr5                     | Okulda oluşturulacak komisyon ve kurullarda öğretmenlerin ilgilerini ve yeterliklerini dikkate alır.    | .824                          |                               |                               |
| ikr7                     | Öğretmenleri ortak değerler etrafında bütünleştirir.  | .772                          |                               |                               |
| ikr3                     | Öğretmenleri motive eder.   | .768                          |                               |                               |
| ikr4                     | Öğretmenlere rehberlik edip mesleki gelişimlerini destekler.  | .764                          |                               |                               |
| ikr1                     | Öğretmenleri uzmanlık konularında yetkilendirir.  | .690                          |                               |                               |
| ikr8                     | Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürünü benimsemeleri için çaba gösterir.                     | .685                          |                               |                               |
| ikr2                     | Öğretmenleri uzmanlık alanlarında özerk bırakır.  | .652                          |                               |                               |
| ikr15                    | Okulun amaçları için diğer kurumları ve onların yetkililerini ikna etmeye çalışır.                      | .807                          |                               |                               |
| ikr11                    | Okul dışındaki kurumlarla ve onların yöneticileriyle ilişkilerini güçlü tutar.                          | .772                          |                               |                               |
| ikr12                    | Okul adına kendisine yöneltilen sorulara yanıt verir.   | .753                          |                               |                               |
| ikr14                    | Toplantı, kutlama vb. etkinliklerde okulu temsil eder.  | .742                          |                               |                               |
| ikr13                    | Okula gelen ziyaretçilere eşlik ederek onları bilgilendirir.  | .720                          |                               |                               |
| ikr10                    | Okula katkı sağlaması olası kurumlardan destek almak için onlarla iş birliği yapar.                     | .701                          |                               |                               |
| bkr22                    | Tecrübelerini başka okulların yöneticileriyle paylaşır.   |                               | .835                          |                               |
| bkr24                    | Okul hakkında dış paydaşlara sunduğu bilgilerin anlaşılıp anlaşılmadığını izler.                        |                               | .835                          |                               |
| bkr18                    | Okuldaki gelişmeler hakkında öğretmenleri bilgilendirir.  |                               | .827                          |                               |
| bkr16                    | Okul binası (ve varsa ona bağlı unsurlar [spor salonu, yurt, bahçe vb.]) hakkında sürekli bilgi toplar. |                               | .824                          |                               |
| bkr20                    | Okulun faaliyetleri hakkında okul çevresindeki kurum ve/veya kuruluşları bilgilendirir.                 |                               | .809                          |                               |
| bkr21                    | Üst makamları okul hakkında bilgilendirir.  |                               | .801                          |                               |
| bkr23                    | Okulla ilgili son gelişmeleri velilerle paylaşır.   |                               | .800                          |                               |
| bkr19                    | Öğretmenlere ihtiyaç duydukları dokümanları sunar.  |                               | .787                          |                               |
| bkr17                    | Okulda olup biteni yakından takip eder.   |                               | .783                          |                               |
| ekr26                    | Okulun gelişimi için fikirlerini projelendirerek hayata geçirir.  |                               |                               | .905                          |
| ekr25                    | Okulun gelişimi için yenilikçi fikirler üretir.   |                               |                               | .894                          |
| ekr27                    | Çalışmaların sağlıklı yürümesi için her türlü teknolojiyi işe koşar.                                    |                               |                               | .891                          |
| ekr31                    | Projelerin, ihtiyaç duyan okul dışı paydaşlara katkı sağlaması için çabalar.                            |                               |                               | .890                          |

|       |  |      |
|-------|--|------|
| ekr28 | Karşılaşılması olası problemler için önceden önlemler alır.  | .870 |
| ekr32 | İhtiyaç duyan okul dışı paydaşlara uzmanlık alanlarında (akademik/yönetimsel/fiziksel) destek sunar. | .867 |
| ekr29 | Bir sorun çıkması halinde düzeltici/giderici önlemler alır. Gerektiğinde okul için                   | .837 |
| ekr30 | müzakerecilik/pazarlık/arabuluculuk yaparak sözleşmeler yapar.                                       | .821 |

Şekil 1’de görüldüğü YRÖ alt ölçeklerinden *insan katmanı rolü* alt ölçeğinin iki, *bilgi katmanı rolü* alt ölçeğinin bir, *eylem katmanı rolü* alt ölçeğinin ise bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Tablo 2’de görülen AFA sonuçları incelendiğinde YRÖ alt ölçeklerinden *insan katmanı rolü* alt ölçeğinin alt boyutlarındaki maddelerin .652 ile .830, *bilgi katmanı rolü* alt ölçeğinin maddelerinin .783 ile .835, *eylem katmanı rolü* alt ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin ise .821 ile .905 arasında olduğu görülmektedir. Açıklanan toplam varyans değerleri ise *insan katmanı rolü* alt ölçeği için 68.5, *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için 65.8 ve *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için 76.9’dur.

Maddelerin ölçtükleri özellikler açısından bireyleri ne düzeyde ayırt ettiğini saptamak amacıyla düzeltilmiş madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Böylece maddelerin her birinden alınan puan ile testin tamamından alınan puan arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Madde toplam korelasyon değerleri Tablo 3’teki gibi olmuştur.

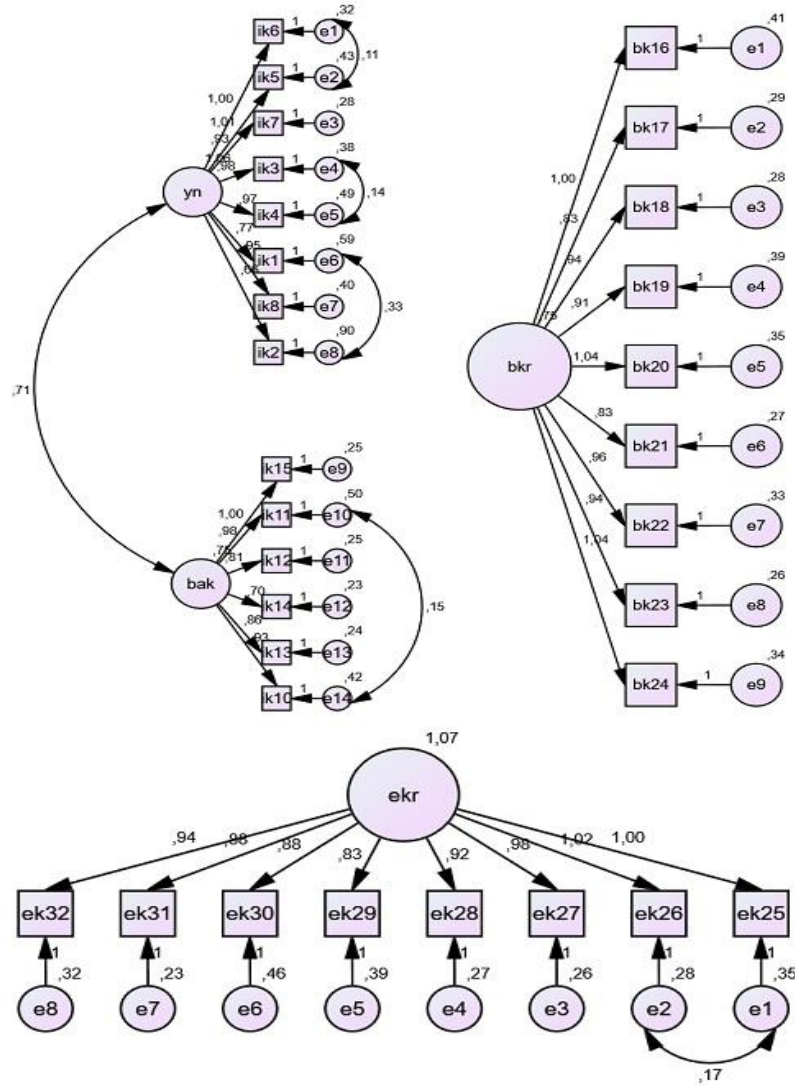
Tablo 3  
YRÖ’ye ait Madde Toplam Korelasyon Değerleri

| Madde No. | İnsan Katmanı Rolü Alt Ölçeği |                                   | Bilgi Katmanı Rolü Alt Ölçeği |                                   | Eylem Katmanı Rolü Alt Ölçeği |                                   |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|           | Mad. Kalan Korelasyonu        | Düzeltilmiş Top. Mad. Korelasyonu | Mad. Kalan Korelasyonu        | Düzeltilmiş Top. Mad. Korelasyonu | Mad. Kalan Korelasyonu        | Düzeltilmiş Top. Mad. Korelasyonu |
| ikr1      | .689                          | .945                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr2      | .590                          | .948                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr3      | .808                          | .943                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr4      | .774                          | .943                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr5      | .752                          | .944                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr6      | .779                          | .943                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr7      | .812                          | .943                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr8      | .816                          | .942                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr10     | .781                          | .943                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr11     | .698                          | .945                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr12     | .698                          | .945                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr13     | .714                          | .945                              |                               |                                   |                               |                                   |
| ikr14     | .596                          | .947                              |                               |                                   |                               |                                   |
| İkr15     | .724                          | .945                              |                               |                                   |                               |                                   |
| bkr16     |                               |                                   | .770                          | .926                              |                               |                                   |
| bkr17     |                               |                                   | .724                          | .929                              |                               |                                   |
| bkr18     |                               |                                   | .776                          | .926                              |                               |                                   |
| bkr19     |                               |                                   | .727                          | .929                              |                               |                                   |
| bkr20     |                               |                                   | .751                          | .927                              |                               |                                   |
| bkr21     |                               |                                   | .745                          | .928                              |                               |                                   |
| bkr22     |                               |                                   | .784                          | .925                              |                               |                                   |
| bkr23     |                               |                                   | .743                          | .928                              |                               |                                   |
| bkr24     |                               |                                   | .784                          | .925                              |                               |                                   |
| ekr25     |                               |                                   |                               |                                   | .857                          | .947                              |
| ekr26     |                               |                                   |                               |                                   | .872                          | .946                              |
| ekr27     |                               |                                   |                               |                                   | .853                          | .947                              |
| ekr28     |                               |                                   |                               |                                   | .827                          | .949                              |
| ekr29     |                               |                                   |                               |                                   | .788                          | .951                              |
| ekr30     |                               |                                   |                               |                                   | .769                          | .953                              |
| ekr31     |                               |                                   |                               |                                   | .852                          | .947                              |
| ekr32     |                               |                                   |                               |                                   | .823                          | .949                              |

Tablo 3'te görüldüğü üzere madde toplam korelasyon değerleri .925 ile .951 arasında değişmektedir. Bu değerlere dayanarak YRÖ'nün ayırt edici maddelerden oluştuğu görülmektedir.

DFA, değişkenler arasındaki ilişkilere göre faktörlerin belirlenmesine yaramaktadır (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu çalışmada DFA verileri 168 kişiden oluşan ve tamamı AFA'da veri toplanmayan katılımcılardan elde edilmiştir. Bu aşamada normallik incelemeleri yapılmıştır. 50 kişiden daha büyük bir gruptan oluşması Kolmogorov-Smirnov değerlerinin incelenmesinin daha yerinde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014, s.42). Burada ilgili değerler dağılımın normal olmadığını düşündürmüştür ( $p < .05$ ). Zira Pallant (2007) çok daha büyük gruplarda bu incelemenin daha yerinde olacağını işaret etmektedir. Yalnızca bu değerlere bakarak dağılımın normal olmadığını söylemek yeterli olmayacağından (Şeçer, 2017, s. 28) veri setinin çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) değerleri de ele alınmıştır. Bu konuda Şencan (2005) tarafından önerilen referans aralığı benimsenmiş, veri setinin normal dağılım gösteremediği (yani -1 ve +1 arasında değer üretmediği) görülmüştür. Bu noktada parametrik olmayan (nonparametric) analizlerden *Mann Whitney U Testi* gerçekleştirilmiştir. Normallik varsayımının kontrolü için gerçekleştirilen bu test sonucunda elde edilen değerlerin *insan katmanı rolü* alt ölçeği için  $U=1862$ ,  $p=414$  ve  $U=1905$ ,  $p=.520$ ; *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için  $U=1778$ ,  $p=249$ ; *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için  $U=1783$ ,  $p=258$  olduğu görülmüştür. Değerlerdeki uygunluk ( $p > .050$ ) anlamlı bir farklılaşma olmadığını gösterdiğinden (Balcı, 2016; Büyüköztürk, 2014) normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmiş ve DFA'ya geçilmiştir.

DFA için elde edilecek verilerin model uyum indekslerinin NFI, NNFI, IFI, RFI için .90'dan; CFI için .95'ten; GFI ve AGFI için .85'ten küçük olmaması; RMR ve REMSEA için en az .50-.80 aralığında yer alması benimsenmiştir (Brown, 2006; Schumacher ve Lomax, 2004). Ardından DFA gerçekleştirilmiştir (Şekil 1). Ancak öncelikle *t* değerinin AMOS'taki karşılığı olarak nitelendirilebilecek *CR*'nin (*critical ratio*) 1.96'dan büyük olması önkoşulu gözetenmiştir (Gao, Mokhtarian ve Johnston, 2008, s.116). İncelemeler sonunda *CR* değerlerinin *insan katmanı rolü* alt ölçeği için 8.31-17.8, *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için 11.8-12.9 ve *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için 13.3-24.2 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerlere dayanarak modelin yorumlanmasında herhangi bir sorun olmadığına kanaat getirilmiştir.



Şekil 2. YRÖ Path Diyagramı

Şekil 2’de görüldüğü üzere gerekli modifikasyonların gerçekleştirilmesinin ardından (Balcı, 2014, s.282) *insan katmanı rolü* alt ölçeği için AGFI=.85, GFI=.90, RMSEA=.06, NFI=.93, CFI=.97, IFI=.97, RMR=.49; *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için AGFI=.85, GFI=.91, RMSEA=.09, NFI=.94, CFI=.96, IFI=.96, RMR=.03; *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için AGFI=.86, GFI=.93, RMSEA=.10, NFI=.96, CFI=.97, IFI=.97, RMR=.03 sonuçları elde edilmiştir. Bu değerlerin de kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Nitekim YRÖ’ye ait modelinin uyum iyiliği sonuçlarına göre *ki-kare/serbestlik oranının (CMIN/df) %5’ten küçük olması (insan katmanı rolü* alt ölçeği için 1.788; *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için 2.556; *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için 2.779) da model ve veri arasında yeterli uyumun olduğunu göstermektedir (Byrne, 1994; Kline, 2005). Diyagramda ise *insan katmanı rolü* alt ölçeğinin iki (liderlik ve bağlantı kurma), *bilgi* ve *eylem katmanı rolü* alt ölçeklerinin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir.

### Güvenirlğe İlişkin Bulgular

YRÖ’nün güvenilirliği Cronbach’s Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 4  
YRÖ Güvenirlik Analizi

| Ölçek ve Alt Ölçekleri | Katılımcı Sayısı | Madde Sayısı | Cronbach's Alfa Değeri |
|------------------------|------------------|--------------|------------------------|
| İnsan Katmanı Rolü     |                  | 14           | .947                   |
| Bilgi Katmanı Rolü     | 168              | 9            | .948                   |
| Eylem Katmanı Rolü     |                  | 8            | .959                   |
| YRÖ (Tümü)             |                  | 31           | .964                   |

Tablo 4'te görüldüğü üzere hesaplanan güvenilirlik katsayıları Cronbach's Alfa cinsinden güvenilirlik katsayısı *insan katmanı rolü* alt ölçeği için .947 *bilgi katmanı rolü* alt ölçeği için .948 *eylem katmanı rolü* alt ölçeği için .959 ve YRÖ'nün tamamı için .964 olmuştur. Bu sonuçlar YRÖ'nün güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Balcı, 2016).

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma yönetici rollerini öğretmen görüşlerine dayanarak değerlendirmeye yarayacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek için yapılmıştır. Bu kapsamda AFA çalışmaları için Kahramanmaraş ilinin Elbistan ilçesinde 180 gönüllü öğretmen katılımcının, DFA çalışmaları için ise yine aynı yerleşim biriminde görev alan 168 gönüllü öğretmen katılımcının görüşlerine başvurulmuştur. Veri toplamak için kapsam ve görünüş geçerliği çeşitli uzmanların görüşlerine başvurularak oluşturulan 32 maddelik YRÖ kullanılmıştır. AFA ve DFA işlemleriyle geçerliliği incelenen ölçeğin binişik olduğu tespit edilen bir maddesi analizler sonucunda değerlendirme dışında bırakılmıştır. Maddelerin ayırt edicilik değerlerinin tespit edilmesi için madde toplam korelasyon değerleri hesaplanmıştır. YRÖ'nün tamamı ve alt ölçekler (ve alt boyutlar) için iç tutarlıklar Cronbach's Alfa katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilmiştir.

*İnsan katmanı rolü* alt ölçeğinin iki alt boyuttan (liderlik ve bağlantı kurma), *bilgi katmanı rolü* alt ölçeğinin tek boyuttan (iletişim) oluştuğu, AFA sonucunda görülmüştür (Şekil 1, Tablo 2). Bu durum DFA ile de desteklenmektedir (Şekil 2). Bu sonuçlar Mintzberg (2009) tarafından ortaya konulan kuramsal yapıyla uyumludur. *Eylem katmanı rolü* alt ölçeğinin AFA sonucunda tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Oysa ki *eylem katmanı rolü* alt ölçeğine ait maddelerin iki boyuttan (yapma ve anlaşma) oluşması gerekmektedir. Fakat bu alt ölçeğin maddelerinin tek boyutlu bir yapı oluşturduğu saptanmıştır. Maddelerin toplam korelasyon değerlerinin (Tablo 3) tatmin edici olması, DFA işlemlerinin de başarıyla sonuçlanması araştırmacıları katılımcıların iki boyutu tek boyut olarak algıladıkları fikrine itmiştir. Nitekim bu durumla farklı araştırmalarda görülmektedir (Balcı, 2016, s. 273; Büyüköztürk, 2014, s. 147; Seçer, 2017, s. 164). Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayılarının da yeterli olduğunun görülmesi alt ölçek hakkındaki olumlu izlenimi desteklemektedir (Tablo 4).

Bazı araştırmacılar yönetici rolleri konusunda çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır (Anderson, Murray ve Olivarez, 2002; Glick, 2011; Gökçe, 2013; Grover, Jeong, William ve Lee, 1993; Lau, Pavett ve Newman, 1982; Madanayake, 2014; McCall ve Segrist, 1980; Mintzberg, 1973, 2009; Saah, 2017; Özyurt, 2010; Terzioğlu, 2019; Tok ve Doğan, 2019). Öyle ki bazıları ölçek geliştirmeyi de içerip (Gökçe, 2013; Morris, Crowson, Hurwitz ve Porter-Gehrie, 1982; Terzioğlu, 2019; Tok ve Doğan, 2019) çeşitli eğitim kurumlarında uygulanmıştır. Bu bakımdan mevcut çalışma ile benzer özellikler göstermektedir. Özellikle McCall ve Segrist (1980) ve Mintzberg (1973) tarafından ortaya konulan çalışmaların araştırmacıların ölçek hazırlama çalışmalarına referans olduğu görülmektedir. Ancak yönetici rolleri perspektifini ortaya atan araştırmacının kuramının son halini baz alarak gerçekleştirilen bir ölçek çalışmasına yukarıda sayılanlar arasında da rastlanamamıştır. Bu, mevcut çalışmayı daha özgün kılmaktadır.

Yönetici rolleri hakkında Türkiye özelinde hazırlanan çalışmaların önemli bir kısmının kuramsal çalışmalar olduğu görülmektedir. Elbette bunun istisnaları da bulunmaktadır (Doğan, 2019; Özyurt, 2010). Örneğin Tok ve Doğan (2019) tarafından geliştirilen tek boyutlu ölçek 3 alt boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır. Terzioğlu (2019) ise bir çalışmada Gökçe (2013) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanmıştır. Mevcut araştırmadaki gibi ilkökul yöneticilerinin rollerinin

öğretmen görüşlerine göre ele alındığı bu ölçekte ise 39 madde bulunmakta, yapısal açıdan Doğan (2019) tarafından geliştirilen ölçekteki düzen gözlenmektedir. Ancak bu iki ölçeğin de Mintzberg (1973) tarafından geliştirilen daha önceki perspektife dayalı olduğu görülmektedir (Mavi, 2020). Ho (2011) tarafından yapılan çalışmada ise nitel araştırma sorularıyla yönetici rolleri ele alınmış araştırmacıların nicel çalışmalarında yararlanabileceği bir ölçek ortaya konulmamıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında yönetici rolleri hakkında Mintzberg (2009) perspektifini merkeze alıp geliştirilen ve benzerine rastlanamayan bu ölçeğin alanyazına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma YRÖ'nün geliştirilmesiyle sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda daha geniş örneklerde YRÖ'nün geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilebilir. Ayrıca YRÖ ve yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi alanyazına önemli katkılar sunabilir. İlgili değişkenlerin tek tek ya da çoklu olarak ele alınması da yerinde olabilir.

**Açıklama:** Bu çalışma birinci yazarın "Yönetici Roller, Örgüt İklimi ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilere Yönelik Öğretmen Görüşleri" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

### Kaynaklar

- Albayrak, R.A. (2007). *Bilişim sistemleri gelişmişlik düzeyi ve yönetim önceliklerinin bilişim sistemleri üst düzey yöneticisinin rollerine etkisi: finans, sanayi ve kamu sektörlerinde bir inceleme*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, P., Murray, J.P. and Olivarez, A.Jr. (2002). The managerial roles of public community collage chief academic officers. *Community College Review*, 30(2), 1-26.
- Appleby, R.C. (1991). *Modern business administration* (5th ed.). London: Pitman.
- Argyle, M. (1952). The concepts of role and status. *The Sociological Review*, 44(1), 39-52.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni teknolojilerin yönetici rolleri üzerindeki etkisini saptama üzerine bir araştırma. *BSB Dergisi*, 3(6), 113-129.
- Atik, S. (2018). Eğitim (yönetimi) araştırmalarında araştırma ve yayın etiği. K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kondakçı (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (s. 63-86). Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Benson, J. and Clarke, F. (1982). A guide for instrulllent developlllent and validation. *American Journal of Occupational Therapy*, 36(12), 789-800.
- Biçer, C. (2020). Destructive leadership: "Boss from hell", how not bo be one? *Ahi Evran Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(1), 295-308.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. bs.). Ankara: Pegem.

- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (20. bs.). Ankara: Pegem.
- Byrne, M.B. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications and programming*. California: Sage.
- Crocker, L. and Algina, J. (1986). *Classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Derdiyok, D. ve Derdiyok, E.B. (2016). Yöneticilerin işyerindeki başarısı açısından çalışan davranışlarını etkileyen etmenler. *Ufuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(10), 27-40.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: HarperCollins.
- Fidan, T. (2017). Örümcek ağı olarak örgütler: örgütsel ağlara ilişkin metaforik bir değerlendirme. *Ahi Evran Üniversitesi SBE Dergisi*, 3(2), 169-185.
- Gao, S., Mokhtarian, P.L. and Johnston, R.A. (2008). Nonnormality of data in structural equation models. *Transportation Research Record*, 2082(1), 116-124.
- Glick, M.B. (2011). *The role of chief executive officer*. Doctoral dissertation, Colorado State University Fort Collins. Colorado.
- Gottschalk, P. (2002). The chief information officer: A study of managerial roles in norway, *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, USA.
- Gökçe, F. (2013). Evaluation of school principals' managerial behaviors considering Mintzberg's managerial roles. In G. T. Papanikos (Eds.), *Abstract book: 15th Annual International Conference on Education* (pp.74). Athens, Greece: Athens Institute for Education and Research.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Grover, V., Jeong, S.R., William, J.K. and Lee, C.C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107-130.
- Gürsel, M. (2005). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: Endüstri meslek lisesi yöneticilerine ilişkin bir araştırma*. Konya: Eğitim.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Philippines: Addison-Wesley.
- Hanushek, E.A. (1996). Measuring investment in education. *Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 9-30.
- Ho, D.C.W. (2011). Identifying leadership roles for quality in early childhood education programmes. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 14(1), 47-59.
- Karasar, N. (2007). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (14 bs.). Ankara: Nobel.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.



- Koşar, S. (2018). Geçerlik ve güvenilirlik. K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kondakçı (Ed.), *Eğitim yönetiminde araştırma içinde* (ss. 169-200). Ankara: Pegem.
- Kumar, P. (2015). An analytical study on Mintzberg's framework: Managerial roles. *International Journal of Research in Management and Business Studies*, 2(3), 12-19.
- Lau, A.W., Pavett, C.M. and Newman. A.R. *Public and private sector managers: Are they really that different* (Report No.: NPRDC TR 82-41). California: Navy Personnel Research and Development Center, 1982.
- MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S., and Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychometric Methods*, 14(1), 84-99.
- Madanayake, O.C. (2014). *Managerial roles in top management support for information technology and system projects*. Doctoral dissertation, University of Wollongong Faculty of Engineering and Information Sciences, Wollongong.
- Mavi, D. (2017). Performans yönetimi sorunsalı ve okullar. *Erciyes Journal of Education*, 1(1), 42-58.
- Mavi, D. (2020). Yönetimsel roller. M. Özdemir (Ed.), *Yönetme sanatı: Lider yöneticinin el kitabı içinde* (ss. 86-105). Ankara: Anı.
- McCall, M.W. and Segrist, C.A. *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg* (Technical Report No: 14). Greensboro. North Carolina: Center for Creative Leadership. 1980.
- McCoach, D.B., Gable, R.K. and Madura, J.P. (2013). *Instrument development in the affective domain* (3rd ed.). New York: Springer.
- Mech, T. (1997). The managerial roles of chief academic officers. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 282-298.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2019). 2020 Yılı bütçe sunuşu. [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_12/18094404\\_2020\\_BUTCE\\_SUNUYU\\_17.12.2019.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/18094404_2020_BUTCE_SUNUYU_17.12.2019.pdf) adresinden 28.03.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial roles*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Morris, V.C., Crowson, R.L., Hurwitz, E., Jr., and Porter-Gehrie, C. (1982). The Urban Principal: Middle Manager in the Education Bureaucracy. *Phi Delta Kappan*, 64(10), 689- 692.
- Neuman, W.L. (2017). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar*. Ankara: Yayın Odası.
- Özmen, İ. (2003). Bireysel davranışın bilgi sistemleri ile etkileşimi. *SAU FBE Dergisi*, 7(1), 51-59.
- Özyurt, M. (2010). *Yönetici rollerinin ve örgütsel öğrenme ortamının eğitim transferine etkisi ve bir araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manuel: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. Crows Nest: Allen and Unwin.
- Patton, M.Q. (2005). *Qualitative research*. New York: John Wiley and Sons.

- Reise, S.P., Waller, N.G. and Comrey, A.L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological Assessment*, 12, 287-297.
- Saah, P. (2017). *Exploring Mintzberg's managerial roles of academic leaders at a selected higher education institution in South Africa*. Master thesis, North-West University School of Business and Governance, Potchefstroom.
- Schumacher, R. and Lomax, R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve Lisrel ile pratik veri analizi* (3. bs.). Ankara: Anı.
- Simon, H. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 25(1), 31-37.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik*. Ankara: Seçkin.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel.
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461.
- Tengblad, S. *Examining the stability of managerial behavior: a replication of Henry Mintzberg's classic study 30 years later* (Report No.: 6), Göteborg University, Gothenburg: Research Institute School of Economics and Commercial Law, 2001.
- Terzioğlu, C. (2019). *İlkokullardaki okul yöneticilerinin Mintzberg'in yönetici rollerini yerine getirme düzeylerinin hesap verebilirlik açısından değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.
- Tok, T.N. ve Doğan, H. (2019). Okul yönetici rolleri ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Current Research in Education*, 5(1), 1-12.
- Tsui, A.S. (1984). A Role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior And Human Performance* 34, 64-96.
- Türk Eğitim Derneği [TEDMEM]. 2016. *Eğitim Değerlendirme Raporu* (Değerlendirme Dizisi: 3). <https://tedmem.org/download/2016-egitim-degerlendirme-raporu?wpdmdl=2010&refresh=5e749a75a4e1d1584700021> adresinden 28.03.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. New York: Harper and Row.

## Extended Abstract

### Introduction

Various organizational problems may occur when managers fail. For example, employees' self-confidence in their managers, organizational goals could not be achieved or employees feel pressured. For this reasons, it is seen that researchs about managerial roles have increased in recent years. Families spend a significant part of their money for education. Education is also one of fields which managerial roles are studied. In order to overcome the problems in education, it is necessary to research managerial roles. Because principals/managers are in the center of the schools. It is seen that teachers and students spend better time in schools where principals perform their managerial roles effectively.

After *Nature of Managerial Roles* book which was written by Mintzberg (1973) managerial roles has become more important. After this study, it is seen that managerial roles are researched in many different organizations. In 2009, Mintzberg updated his theory with help and contributions of researchers, readers. In this study managerial roles were explained in three planes: *information plane*, *people plane* and *action plane*. Each of these planes has several subroles applied inside or outside of organization. Measuring as important as knowing a fact. In this regard, purpose of this research is to test the validity and reliability of *Managerial Roles Scale (MRS)* designed to determine the level of school principals performing their managerial roles according to teachers' opinions.

### Method

This research was carried out with the survey design, one of the quantitative research methods. The validity and reliability analyzes were also made in this context. The items used for collecting information in the research were developed by the researchers.

### Results

Previous studies about managerial roles were accepted as references during the development of items. A pilot implementation was carried out after several experts analized the items. Then the datum of the research was collected. The validity studies of this scale were carried out in two phase. First of these is evaluated with *explanatory factor analysis (EFA)* which applied in Elbistan in Kahramanmaraş with 180 teachers. All participants are volunteers. 56% of these teachers are men and 44% are women. 45% of these teachers are primary school teachers. In second phase opinions of 168 teachers were taken for *confirmatory factor analysis (CFA)*. All participants are volunteers. The teachers whose opinions were taken in the second phase are completely different from in the first phase. 50% of these teachers are men and 50% are women. The largest group of teachers are also primary school teachers.

The following conclusions were reached about MRS, consisting of 31 items and three subscales: *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* values for *people plane* subscale .938, for *information plane* subscale .921 and for *action plane* subscale .925. *Barlett* sphericity test results for normality were found  $\chi^2=1924,503$ ;  $p<.001$ ,  $\chi^2=1133,903$ ;  $p<.001$  and  $\chi^2=1405,992$ ;  $p<.001$ . Also, the variances explained for the subscales are as follows: 68.585, 65.871 and 76.992. Corrected item total correlations were calculated in order to determine the level of items differentiating teachers. Thus, the correlation between score obtained from each item and score obtained from the whole test was revealed. Item total correlation values vary between .925-.951. These values show that the items of the scale are good. The good results achieved in EFA were also achieved in CFA. CFA results for *people plane* subscale AGFI=.85, GFI=.90, RMSEA=.06, NFI=.93, CFI=.97, IFI=.97, RMR=.49; for *information plane* subscale AGFI=.85, GFI=.91, RMSEA=.09, NFI=.94, CFI=.96, IFI=.96, RMR=.03; for *action plane* subscale AGFI=.86, GFI=.93, RMSEA=.10, NFI=.96, CFI=.97, IFI=.97, RMR=.03 were calculated. Cronbach's Alpha value for *people plane* subscale .947, for *information plane*

subscale .948, for *action plane* subscale .959 and for all items .964 were calculated too. These results show that MRS is a reliable scale.

### **Conclusion, Discussion and Recommendations**

This study was purposed develop a valid and reliable scale to evaluate managerial roles according to teachers' opinions. Scale items have been developed by researchers with opinions of various experts and studies. In this context, datum were collected from two samples of 180 and 165 teachers in Elbistan in Kahramanmaras. Validity and reliability analyzes were made with datum obtained.

It was observed that there is a harmony between the theoretical structure and the developed scale. There are a lot of studies about managerial roles. However, there isn't a study in the literature that refers to the latest version of managerial roles theory and shows that a scale has been developed accordingly. This situation can make this study unique. The study is limited to managerial roles. MRS validity and reliability can be tested in larger samples in future research. Examining the relations between MRS and managerial competencies can make important contributions to the literature. It may also be useful to examine variables such as organizational climate, emotional labor, job characteristics, and organizational performance with managerial roles.