

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini

Filiz Tahaoğlu & Tokay Gedikoğlu

Bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla, 2004-2005 eğitim-öğretim yılı içerisinde, Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerindeki 13 eğitim bölgelerine bağlı 31 ilköğretim okulunda görev yapan 719 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri iki bölümden oluşan bir ölçekle toplanmıştır. Bu bölümler; (1) betimsel bilgiler, (2) ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Araştırma verileri "ortalama", "standart sapma", "t-testi" ve "tek yönlü varyans analizi" ile çözümlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okuldaki kıdem ve görev betimsel değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla vizyoner liderlik rollerini, en az da kültürel liderlik rollerini yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik rolleri, okul liderliği, ilköğretim okulu müdürleri

Leadership Roles of Primary School Principals

This study attempted to investigate leadership roles of primary school principals. It was conducted in the districts of Şahinbey and Şehitkamil in Gaziantep in the academic year of 2004-2005. The sample consists of 719 teachers from 31 primary schools in 13 areas. Data were gathered using a questionnaire which consists of two parts: (1) demographic information, (2) questions on visionary, educational, cultural, and transformational leadership roles of primary school principals. The data were analyzed by using mean, standart deviation, t-test and one-way analysis of variance. The results indicated that statistically there was no significant relationship between the perception of teachers about the leadership roles of principals and their gender, age, school they graduated from, occupational standing, duration in school, and duty. The study indicated that the principals exercise visionary leadership roles the most, and cultural leadership roles the least.

Keywords: Leadership roles, school leadership, primary school principals

Summary

Leadership involves seeing the future, setting convincing vision and objectives concerning the organization's future and mobilizing the public intended for carrying out these objectives (Yılmaz, 2004). Leadership is a process of mobilizing others so as to carry out a specific objective and it is a process of influencing others (Ceylan, Keskin & Eren, 2005; Can, 2002). Girard states that the presence of executives guided by leaders who have principles, who are influential, creative, knowledgeable and who can provide incentives is vitally important for eliminating various problems experienced in schools and for improving education in schools continuously . School administrators undertake new roles in the face of new developments such as globalization, information technology, organizational learning and total quality management movements. These developments necessitate a new mission and leadership behaviour (Hoşgörür and Yoncalık, 2004).

The purpose of this study was to examine school principals' leadership roles and differences in leadership roles by gender of the teachers, age, the last school s/he graduated from, experience, his/her experience in his/her latest school and his/her duty according to primary school teachers' perceptions.

The population of this study involved 4732 teachers working in 125 state primary schools located in Şahinbey and Şehitkamil districts of Gaziantep during. 2004–2005 academic year. Research sampling was determined in accordance with proportional group sampling and 719 teachers (344 female and 375 male) were included in the study and 15.2 % of the population was represented .

Survey instrument consisted of two parts. In the first part , there were questions concerning the subjects' demographic characteristics such as gender, age, the last school s/he graduated from, total experience, and the experience in the latest school. In the second part, in order to determine primary school principals' level of carrying out their leadership roles based on the perceptions teachers, 50 questions were asked. Leadership roles were defined as visioner, educational, cultural and transformational leadership roles. In order to test the validity and reliability of the survey instrument, a pilot application was carried out and the validity and reliability values of the data gathered were calculated by using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). The scale reliability coefficient Cronbach's Alpha value was computed as .97. The KMO (Kaiser–Mayer–Olkin)

coefficient was .98, BS. (Barlett's Sphericity) test was significant at $p \leq .01$. Also, Spearman Brown test reliability was .89.

Results indicated that male teachers in primary schools think that school principals carry out their leadership roles better than female teachers do. According to the result of t- test, primary school teachers' perceptions concerning school principals' leadership roles showed no significant difference by gender. Teachers, aged 51 and over, think more positively about the same question than the others do. However, one-way ANOVA results did not show any statistically significant differences in perceptions by age. Teachers who graduated from Educational Institutes, generally, perceive their principals' leadership roles better than the others. Although teachers who have 6–10 years of teaching experience think more positively about the same question than the others do, there were no statistically significant differences by total years of experience. Subject teachers reported their principals more efficient than the classroom teachers do. Also, findings showed that teachers think principals display visionary leadership role at the highest level, cultural leadership role at the lowest level.

Örgütü amaçlara göre yaşatmak için insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanan, liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Şişman ve Turan (2001)' a göre "liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir" (Yılmaz, 2004). Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak başkalarını yönlendirme (Özdemir, 2003) ve etkileme sürecidir (Ceylan Keskin ve Eren, 2005; Can, 2002). Burke ve Litwin'e göre liderlik, bir grup içerisinde yer alan bir bireyin grup içerisinde oynadığı role ve bu rolün diğer grup üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Korkmaz, 2006). Liderlikte etkileme olayı önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; Yılmaz, 2004).

Bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini taşımış olur. Bursalıoğlu (1994)'na göre "liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür". Liderler genellikle kendine güvenen, daha az kişisel davranan, çabuk fikir üreten, eyleme geçen, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmadır.

Bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü hakimdir. Çünkü yönetici ancak liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabilir ve işbirliği sağlayabilir (Şimşek, 2002).

"Eğitim, yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir" (Gedikoğlu, 2005: 69). Balcı'ya göre, eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanması, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca, okul yöneticisinin okulun eğitim-öğretim açısından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını göstermek hak ve yükümlülüğü vardır (Balay, 2000).

Girard'a göre, okul eğitiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve okul eğitimini sürekli olarak geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati önem taşımaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise yöneticilerin etkili bir şekilde liderlik yapabilmelerine katkıda bulunabilecek olan niteliklerin ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir (Cerit, 2007). Çelikten'e göre de okulların

etkililiği ile yöneticilerin sahip olduğu akademik yeterlikler arasındaki pozitif ilişkiyi fark eden bazı gelişmiş ülkeler, okul yöneticilerinin; nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması gibi konuları eğitimin kalitesini yükseltecek şekilde düzenlemişlerdir (Çelikten, 2004).

Bennis lideri, hem yöneten, hem de yönetilen bir kişi (Yılmaz, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Heim ve Chapman'a göre liderler için kişilik gücü çok önemlidir. Kişilik gücü, başkalarını etkilemek amacıyla sahip olunan en iyi özelliklerin geliştirilmesi ve kullanılmasıdır (Heim ve Chapman, 1997). Goleman'a göre ise "bir liderin başta gelen görevi sonuç almaktır" (Goleman, 2002: 61).

Karip ve Köksal (1999)'ın ifade ettiği gibi; son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesi için etkili okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu belirtilmekte (www.yayim.meb.gov.tr, 2005), okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması büyük önem arz etmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

"Bugünün eğitim liderleri, herşeyden önce, bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar" (Bursalıoğlu, 2000: 191). Bu nedenle okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmiştir. Bu ise yeni bir misyon ve liderlik davranışı gerektirmektedir (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Ancak yapılan alanyazın taramasında müdürlerin en fazla vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerini benimsediği ve yerine getirdiği saptanmıştır. Bu nedenle bu araştırmada bu dört liderlik üzerinde durulmuştur.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik konusu özellikle 1990'lı yıllarda büyük önem kazanmıştır. (Çelik, 2000a). "Vizyoner liderlik, insanları topluca

etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir liderliktir” (Erdoğan, 2002: 48). Çelik (1999)’a göre “vizyon, örgütün geleceğe yönelik olarak resmini çizmedir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir” (Memişoğlu, 2003: 95). “Geleceğin yaşayan örgütleri olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçer” (Şahin ve diğ., 2005: 659). Çelik (1999)’e göre “vizyoner liderin en temel özelliği yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak yani yol açmaktır” (Erdoğan, 2002: 48).

Starratt (1995)’a göre ise “vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Paylaşılan vizyonun oluşturulması, okul liderliği açısından önem taşımaktadır” (Memişoğlu, 2003: 95). Vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır, okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar, okula yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir. Bir başka deyişle vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2002). Laub (2004)’a göre ise “vizyon, istenilen gelecek gerçeğini kavramsallaştırma yeteneğidir” (Cerit, 2007: 90). Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin, çalışanlarına okulu nasıl bir gelecek beklediğini açıklaması ve vizyonunu kabul ettirmesi gerekir (Çelik, 2000b). Wallace vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin önemli rollerini; yön belirleme, değişme rehberi, sözcülük, öğretmenlik (antrenörlük) şeklinde sıralamaktadır (Çelik, 2000a).

Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002).

Çelik (1999)’e göre öğretimsel liderlik, iyi bir öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi çalışmalarınıdır (Toprakçı, 2002).

Bir öğretim lideri olan okul yöneticisi; okulunun içinde bulunduğu eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, toplumsal-çevresel değerleri, beklentileri, olması gerekenleri doğru bir çözümlemeyle, öğrencileri ve personeli de katarak, geliştirdiği misyonu uygulayarak okulunun vizyonuna ulaşabilir (Akdağ, 2002).

Yapılan araştırmalarda, etkili okulların yöneticilerinin, etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı birtakım liderlik özellik ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır. Hallinger ve Murphy'e göre "etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören öğretim liderliğini ifade etmektedir (Söğüt, 2003). Jhonson & Snyder ise etkili okul üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü öğretimsel liderlik olduğunu vurgulamıştır (Çelik, 2000a). Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak görülmektedir.

Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan, 2002). Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002). Schein'e göre kültürel liderler, hem grupların içsel bütünleşme hem de dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde son derece etkili olan (Güven, 2000), örgütünün kültürünü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaştırılması için çalışan kişidir (Erdoğan, 2002). Kültürel lider mesajlarını açık bir şekilde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı ve açık olarak sunma konusunda bir yeteneğe sahiptir (Çelik, 2000a). Hoy ve Miskel (1991)'e göre liderler, hem iletişime anlam kazandırmak hem de kültürel liderlik görevini yerine getirmek amacıyla sembollerden yararlanmaya ve çeşitli törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar (Çelik, 2000b).

Kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir. Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak hem mevcut kültürel değerleri iyi şekilde yorumlayıp sunmak, hem de bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmakla görevlidir (Çelik, 2000b). Mitchell, okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini üç grupta toplamaktadır. Bu roller; yorumlayıcı, sunucu ve resmi rollerdir (Kottkamp, 1984; Akt. Çelik, 2000b). Murphy (2001), eğitim lideri olan okul yöneticilerinin rolleriyle; öğrenme, öğretme ve okul gelişiminin merkezileştirilerek kültürlenmesine dikkat çekmiştir (Boscardin, 2005). Okuldaki kültürel liderlik sadece öğretmeni değil aynı zamanda öğrenciyi de etkilemektedir (Çelik, 2000a).

Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiş, Bernard Bass tarafından savunulmuş (Korkmaz, 2006) ve yaygınlaştırılmıştır. Dönüşümsel liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarfeder. Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Değişim aşamalarının özelliklerini algılayan ve buna tepki gösteren müdürler önemli avantajlar elde etmiş olacaktırlar (Bess and Goldman, 2001).

Church dönüşümsel liderlik özelliklerini; kavramsal düşünme, değişikliğe açık olma, ikna edebilme ve amaç oluşturabilme olarak sıralamıştır (Zel, 2001). Eisenbach, Watson ve Pillai’e göre dönüşümsel liderler genellikle değişim ya da süreç ile ilgilenirler (Uyguç, 2000). Weiss’e göre ise bu liderler, etkili görev ve süreç davranışları ortaya çıkarır, ekibin vizyonunu oluşturur ve onu amaçlarına ulaşma yönünde harekete geçirir (Weiss, 1993).

Yapılan çok sayıda araştırma (alan çalışması, olay incelemesi, röportajlar, görüşmeler ve laboratuvar çalışmaları) dönüşümsel liderliğin etkilerinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir (www.mindgarden.com). Örneğin, yapılan bir araştırma sonucuna göre; başarılı yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri sergiledikleri saptanmıştır (Uyguç, 2000). Bryman (1992) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü lider davranışlarıyla çalışanların iş doyumu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çelik, 2000a). “Yönetimsel liderlik” konulu yapılan bir çalışmada da bugünün yöneticilerinin başarılı organizasyon normu için bir yönetici değil, bir lider olduklarının farkında olması gerekmektedir (Terry, 1995).

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişmeye sebep olmuştur (Çelik, 2000a). Yapılan araştırmalara göre dönüşümsel liderliğin eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek bireysel gelişimlerini sağladıkları gibi öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine de katkıda bulunurlar. Çelik’e göre eğitimde dönüşümsel liderlik, eğitim sistemi, okul süreç ve yapıda köklü bir değişim gerçekleştirmeyi öngörür. Ayrıca dönüşümsel liderlik kuramı diğer

kuramlardan farklı olarak, kurum, lider ve çevre ilişkilerine büyük önem vermektedir (Celep, 2004).

Eğitim sisteminin gelecek yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için okulların bilginin üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu, aktarıldığı ve insanların beklentilerine cevap verebilecek yapılarda kuruluşlar olmaları gerekmektedir. Ayrıca okullarda çalışanların morali, iş doyumu, verimliliği okul yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tutum, davranış ve sergiledikleri liderlik rolleriyle yakından ilgilidir. Geleceğin mimarları olan öğretmenlerin, iş doyumunun ve moralinin yüksek ayrıca öğrencilerine daha yararlı olabilecekleri okullarda görev yapmaları, daha başarılı bir eğitimin gerçekleşebilmesi için son derece önemlidir. Bu araştırma, Türk eğitim sisteminin temelini oluşturan ilköğretim okullarının müdürlerinin gösterdikleri liderlik rollerinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır

Araştırma Problemi

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik rolleri öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, en son mezun olduğu okula, meslekteki kıdemine, görev yaptığı okuldaki kıdemine ve görevine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırma ampirik türde, betimleme yöntemi ve genel tarama modeline uygun olarak yapılmıştır. Betimleme yöntemi olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu; mevcut olayların, daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de göz önünde bulundurarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedefler (Kaptan, 1998, s.59).

Genel tarama modelleri ise, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü yada ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2003). Araştırmanın açılımlayıcı (keşfedici) nitelikleri bakımından öne çıkan bir deseni vardır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey merkez ilçesinde 7 ve Şehitkamil merkez ilçesinde 7 eğitim bölgesi olmak üzere toplam 14 eğitim bölgesi bağlı 125 resmi ilköğretim okullarında görev yapan toplam 4732 öğretmen oluşturmaktadır. Ancak Şehitkamil

ilçesi birinci eğitim bölgesinde; mesleki eğitim merkezi, halk eğitim merkezi ve liselerin bulunmasından dolayı bu bölge kapsam dışı bırakılmış ve örneklem 13 eğitim bölgesinden alınmıştır.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılıklı örnekleme tekniklerinden biri olan oranlı küme örnekleme kullanılmıştır. Bu teknik, alınan örneklemin evreni tüm alt evrenleri ile temsil ettiği bir örneklem türüdür (Karasar, 2003). Bu tekniğe uygun olarak seçilen 31 ilköğretim okulunda görevli öğretmenlerden, basit (rastlantısal) örneklem alma yöntemi ile 344'ü (%47.8) bayan ve 375'i (%52.2) erkek olmak üzere toplam 719 öğretmen örneklem kapsamına alınarak evren % 15.2 oranında temsil edilmiştir.

Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi

Araştırma anketi iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, en son mezun olduğu okul, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki kıdem ve görev türü) ile ilgili 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirme düzeyini okullarında görevli öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptamak amacıyla 50 soru yer almaktadır.

Anket geliştirme çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelenmiş, yabancı dilde olan ilgili kaynaklar Türkçe'ye çevrilmiştir. Uysal (2001)'in, Kaya (2002)'nin, Çelik (2002)'in, Oran (2002)'nin ve Razi (2003)'nin araştırmalarında kullanılan anketler de incelenerek bir soru maddesi havuzu oluşturulmuştur. Buradan araştırma da kullanılacak anket formu taslağı hazırlanıp ölçeğin yüzey geçerliği için 3 okul müdürüne incelenmek üzere verilmiştir. Yazım ve imla kuralları açısından 2 Türkçe öğretmenin görüşleri alınmıştır. Ayrıca formda yer alan maddelerin anlaşılıp anlaşılamayacağı konusunda 25 öğretmene form dağıtılmış ve sonrasında görüşmeler yapılmıştır. Alınan bu öneriler doğrultusunda anket formu taslağından bazı maddelerin çıkarılması bazılarının da ifade yönünden değiştirilmesine karar verilmiştir.

Hazırlanan anket Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi bölümünden 2 öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmelerle ölçme aracının kapsam geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalarda müdürlerin liderlik rollerinden en çok vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümsel liderlik rollerini benimseyip buna ilişkin davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca literatür taramasında da özellikle bu dört role ilişkin ayrı ayrı birçok araştırmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Diğer yandan Razi (2003)'nin

“ilköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri” konulu araştırmasında da bu dört liderlik tarzı üzerinde durulmuştur. Bu noktalardan hareketle araştırma da liderlik rollerinden, vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel (transformasyonel) liderlik olarak ele alınması kararlaştırılmış ve diğer liderlik rollerine değinilmemiştir.

Yüzey ve kapsam geçerliği sağlanan ve 81 maddeden oluşan denemelik anketin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla, 3 ilköğretim okulunda görev yapan 43 öğretmene bir pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programında geçerlik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

“Madde-toplam puan korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir” (Büyüköztürk, 2003: 165). Tezbaşaran’a göre “maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir” (Tezbaşaran, 1996: 29). Yapılan analizler sonucu denemelik ankette yer alan soruların madde toplam korelasyonunun pozitif olduğu dolayısıyla da iç tutarlığının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Maddeler arasındaki tutarlığın, benzeşikliğin ölçüsü olan Cronbach α katsayıları hesaplanmıştır. Aracın güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha değerinin .97 belirlenmiştir. Bu değerler denemelik anketin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini ölçmek ve alt ölçeklerini belirlemek amacıyla faktör analizi yöntemi ile varimax rotasyonu (eksen döndürmesi) yapılmıştır. Faktör analizi, birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklamakta katkısı olan bağımsız değişkenlerin (faktörlerin) sayısını ve bu bağımlı değişkenin faktör yüklerini bulmada başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemle bir ölçeğin temelinde var olan ya da bir ölçeği oluşturan faktörler ve faktörler içinde yer alan maddeler belirlenebilir (Gömleksiz, 1996). Ancak faktör analizi tüm veri yapılarında uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi uygunluğu için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının .60’dan yüksek, Bartlett’s Sphericity (BS) Testi’nin ise ($<.05$) düzeyinde anlamlı çıkması gerekir (Büyüköztürk, 2003). Yapılan incelemeler sonunda ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .98, Bartlett’s Sphericity Testi (BS .00) anlamlı çıkmıştır. Ayrıca ölçeğin Spearman Brown iki yarı test güvenilirliği de .89 bulunmuştur.

Faktör analizinde öz değeri 1.00’den büyük olan 16 faktörün ölçeğe ilişkin varyansın %93,41’ini açıkladığı görülmüştür. %25 iterasyon ile 16 faktöre dağılan faktör yükleri incelenmiş ve faktör yükleri .40 ve .40’ın

altında olan maddeler ile birden fazla faktöre yükleme yaparak faktör yükleri arasındaki farkı .15'den az olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu şekilde dört kez yapılan varimax (bileşenler analizi) sonucunda ölçek maddelerinin yaklaşık tamamının birinci faktörde toplandığı görülmüştür. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Ancak faktörün içerdiği maddelerin daha kolay tanımlanabilmesi için faktör döndürülmüştür. Bu işlem sonucunda ise 9 faktör elde edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin 14'ü birinci faktöre, 12'si ikinci faktöre, 13'ü üçüncü faktöre 11'i dördüncü faktöre, 2'si beşinci faktöre, 1'i altıncı faktöre, 2'si yedinci faktöre, 1'i sekizinci faktöre ve 1'i de dokuzuncu faktöre yükleme yaptığı ve bu dokuz faktörün, varyansın %86,32'sini açıkladığı görülmüştür. Bu alt ölçeklerden soruları anlamlı bir bütün oluşturan ve içerdiği madde sayısı yeterli olan ilk dört faktöre ait sorular esas uygulamaya dahil edilmiştir. 5, 6, 7, 8 ve 9. faktörlere ait sorular yeterli sayıda olmadığından esas anketten çıkarılmıştır.

Bir ölçeği oluşturan maddelerin, olumlu tutuma sahip olanlarla olmayanları birbirlerinden ayırıp ayırmadığını belirlemek amacıyla yapılan madde analizine madde ayırıcılık gücü denilmektedir (Gömleksiz, 1996). Maddelerin bireyleri ölçülen özellik bakımından ne derece ayırt ettiğini belirleyen bu analizde, istatistiksel anlamlılık ölçütü olarak alınabilir. Yapılan bu hesaplamada anlamlılık .00 olarak bulunmuş ve denemelik anketin madde ayırıcılık gücünün mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini Ölçeği" dört faktöre ilişkin 50 sorudan meydana gelmiştir. Dört faktör sırasıyla; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümsel liderlik şeklinde sıralanmıştır.

Likert tipi beşli dereceleme ölçeğine göre oluşturulan anket sorularında; "Hiç katılmıyorum" seçeneği için (1), "Katılmıyorum" seçeneği için (2), "Kararsızım" seçeneği için (3), "Katılıyorum" seçeneği için (4), "Tamamen katılıyorum" seçeneği için (5) puan verilmiştir.

Elde edilen verilerin SPSS istatistik programında analizleri yapılmış, bulunan ortalama değerler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla (cinsiyet, görev türü değişkenleri için) "t-testi" yapılmıştır. İlişkisiz iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için ise (yaş, en son mezun olduğu okul, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki kıdem değişkenleri için) "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" yapılmıştır.

Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin ortalama değerleri incelendiğinde okul müdürlerinin en yüksek düzeyde vizyoner liderlik rolünü ($\bar{X}=33.9$), en düşük düzeyde ise kültürel liderlik rolünü ($\bar{X}=29.9$) sergiledikleri belirlenmiştir. Bu durum vizyoner liderlik rolünün günümüzde daha çok kabul görmesinden, okul vizyonunun gerçekleştirilmesi için yapılan çalışmalardan, vizyon ve misyon kavramlarının çok sık kullanılmasından kaynaklanabilir. Buna paralel olarak okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini çok fazla önemsememesinden ya da bu rolleri fazla yerine getirmemesinden dolayı öğretmenler kültürel liderlik rollerini düşük algılayabilirler.

Okul müdürlerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri boyutlar bazında incelendiğinde; öğretmenlerin müdürlerinin “vizyoner liderlik” rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değerlerinin ($\bar{X}=3.14$ ile $\bar{X}=3.87$) arasında, standart sapma değerlerinin ise ($S=1.10$ ile $S=1.27$) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenler genel olarak müdürlerinin bu özellikleri taşıyıp taşımadıklarını “Katılıyorum” şeklinde değerlendirmektedir.

Öğretmenlerin müdürlerinin “öğretimsel liderlik” rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değerlerinin ($\bar{X}=3.11$ ile $\bar{X}=3.56$) arasında, standart sapma değerlerinin ise ($S=1.17$ ile $S=1.31$) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenler genel olarak müdürlerinin bu özellikleri taşıyıp taşımadıklarını “Kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir.

Öğretmenlerin müdürlerinin “kültürel liderlik” rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değerlerinin ($\bar{X}=3.13$ ile $\bar{X}=3.45$) arasında, standart sapma değerlerinin ise ($S=1.19$ ile $S=1.33$) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenler genel olarak müdürlerinin bu özellikleri taşıyıp taşımadıklarını “Kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir.

Öğretmenlerin müdürlerinin “dönüşümsel liderlik” rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değerlerinin ($\bar{X}=3.01$ ile $\bar{X}=3.51$) arasında, standart sapma değerlerinin ise ($S=1.21$ ile $S=1.33$) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenler genel olarak müdürlerinin bu özellikleri taşıyıp taşımadıklarını “Kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir.

Bu genel bulgular dışında araştırma problemine uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçlar, tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algıların Gösteren İstatistik Bilgiler

Liderlik rolleri	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	Kadın	344	42.19	11.49	0.62	0.07	0.78
	Erkek	375	42.92	11.66	0.60		
Öğretimsel liderlik	Kadın	344	45.92	14.46	0.78	0.03	0.84
	Erkek	375	47.28	14.43	0.75		
Kültürel liderlik	Kadın	344	35.35	11.69	0.63	0.13	0.71
	Erkek	375	37.50	11.77	0.61		
Dönüşümsel liderlik	Kadın	344	42.09	14.47	0.78	1,31	0.25
	Erkek	375	44.50	13.93	0.72		

Tablo 1’de görüldüğü gibi erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre müdürlerinin liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Gruplar arasındaki bu farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan “t-testi” sonucunda (p) değerinin 0.25 ile 0.84 arasında değiştiği ve ($p < .05$) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma bulgularına göre tüm boyutlarda erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre müdürlerinin liderlik rollerini daha yeterli sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulgu Razi (2003)’nin araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Razi’nin araştırma bulgularına göre bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla liderlik özelliklerini taşıdığını düşünmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşlarına göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algıların Gösteren İstatistik Bilgiler

Liderlik rolleri	Yaş	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	21 - 30	279	42.62	11.02	0.66	0.63	0.59
	31 - 40	268	42.05	11.40	0.70		
	41 - 50	134	42.93	12.66	1.09		
	51 ve üzeri	38	44.66	12.90	2.09		
Öğretimsel liderlik	21 - 30	279	31.40	13.32	0.80	0.92	0.43
	31 - 40	268	46.51	14.35	0.88		
	41 - 50	134	47.77	16.30	1.41		
	51 ve üzeri	38	49.11	16.20	2.63		
Kültürel liderlik	21 - 30	279	36.29	11.08	0.66	0.72	0.54
	31 - 40	268	35.99	11.57	0.71		
	41 - 50	134	37.28	13.26	1.15		
	51 ve üzeri	38	38.39	12.78	2.07		
Dönüşümsel liderlik	21 - 30	279	43.42	13.18	0.79	0.20	0.90
	31 - 40	268	42.96	13.97	0.85		
	41 - 50	134	43.61	16.51	1.43		
	51 ve üzeri	38	44.71	15.28	2.48		

Tablo, 2’de görüldüğü gibi 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenler diğer gruptaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler daha kıdemli olmalarından dolayı müdürlerinin liderlik rollerini daha fazla algılayabilir ve gerçekleştirilen rollerin hangi boyutlarda yer aldığını daha fazla ayırt edebilirler. Ayrıca bu durum uzun yıllar görev yapan bu öğretmenlerin müdürlerden liderlik ile ilgili fazla bir beklentilerinin olmadığı mevcut yapılanları da yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda (p) değerlerinin 0,43 ile 0,90 arasında değiştiği ve (p<.05) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre ilköğretim okulu

öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin mezun oldukları okullara göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mezun Oldukları Okullara Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler

Liderlik rolleri	Mezun olduğu program	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	Eğitim Fak.	391	42.42	11.31	0.57	0.59	0.62
	Fen-Edebiyat Fak.	115	41.66	11.57	1.08		
	Eğitim Enst.	87	43.15	12.16	1.30		
	Diğer	126	43.48	12.04	1.07		
Öğretimsel liderlik	Eğitim Fak.	391	46.11	13.99	0.71	1.09	0.35
	Fen-Edebiyat Fak.	115	45.68	13.64	1.27		
	Eğitim Enst.	87	48.34	15.64	1.68		
	Diğer	126	47.95	15.64	1.39		
Kültürel liderlik	Eğitim Fak.	391	36.34	11.38	0.58	0.68	0.56
	Fen-Edebiyat Fak.	115	35.63	11.26	1.05		
	Eğitim Enst.	87	37.97	13.01	1.39		
	Diğer	126	36.63	12.57	1.12		
Dönüşümsel liderlik	Eğitim Fak.	391	43.03	13.64	0.69	0.25	0.86
	Fen-Edebiyat Fak.	115	43.25	14.02	1.31		
	Eğitim Enst.	87	44.39	15.48	1.66		
	Diğer	126	43.70	15.41	1.37		

Tablo 3'te görüldüğü gibi Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenler, genel olarak Diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlere göre müdürlerin liderlik rollerini daha fazla algılamaktadır. Bu durum Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin konu ile ilgili bilgi ve yeterliklerinin daha fazla olmasından ve yerine getirilen rollerin daha fazla farkına varmalarından kaynaklanmış olabilir. Bu ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan

anlamli olup olmadigini tespit etmek amacıyla yapilan “tek yonlu varyans analizi” sonucunda (p) degerlerinin 0.35 ile 0.86 arasin da degistigi ve (p<.05) duzeyinde anlamlı olmadigi tespit edilmiştir. Buna göre “ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine” ilişkin algıları mezun olunan okula göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Razi (2003)’nin araştırmasında elde ettiği bulgularla paralellik göstermemektedir. Razi (2003)’nin araştırmasından elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel, öğretimsel, vizyoner ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik boyutlarına ilişkin algılamalarında mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdemine göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemine Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algılarını Gösteren İstatistik Bilgiler

Liderlik rolleri	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	1 - 5 yıl	202	42.44	11.62	0.82	1.27	0.28
	6 - 10 yıl	225	43.44	9.88	0.66		
	11 - 15 yıl	97	40.71	12.75	1.29		
	16 ve üzeri yıl	195	42.63	12.66	0.91		
Öğretimsel liderlik	1 - 5 yıl	202	45.57	14.07	0.99	2.60	0.05
	6 - 10 yıl	225	48.39	11.94	0.80		
	11 - 15 yıl	97	44.00	15.51	1.57		
	16 ve üzeri yıl	195	47.02	16.60	1.19		
Kültürel liderlik	1 - 5 yıl	202	36.40	11.80	0.83	1.008	0.39
	6 - 10 yıl	225	37.32	10.02	0.67		
	11 - 15 yıl	97	34.85	12.21	1.24		
	16 ve üzeri yıl	195	36.38	13.31	0.95		
Dönüşümsel liderlik	1 - 5 yıl	202	43.68	14.05	0.99	1.42	0.24
	6 - 10 yıl	225	44.58	12.05	0.80		
	11 - 15 yıl	97	41.36	15.00	1.52		
	16 ve üzeri yıl	195	42.58	16.17	1.16		

Tablo 4'te görüldüğü gibi (6-10) yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre müdürlerinin liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu durum (6-10) yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin meslekte yeni olmalarına rağmen kazandıkları tecrübeyi bilgi ve yeterlikleriyle birleştirmelerinden ve böylece müdürlerinin sergiledikleri rolleri yeterli görmelerinden kaynaklanabilir. Bu ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan “tek yönlü varyans analizi” sonucunda (p) değerlerinin 0.05 ile 0.39 arasında değiştiği ve (p<.05) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre “ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine” ilişkin algıları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin bu okuldaki kıdemine göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bu Okuldaki Kıdemine Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algılarını Gösteren İstatistik Bilgiler

Liderlik rolleri	Okuldaki kıdem	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	1 - 3 yıl	357	42.80	11.41	0.60	0.33	0.80
	4 - 6 yıl	204	41.92	12.01	0.84		
	7 - 9 yıl	99	42.70	10.72	1.08		
	10 ve üzeri yıl	59	43.25	12.58	1.64		
Öğretimsel liderlik	1 - 3 yıl	357	46.62	14.18	0.75	1.59	0.19
	4 - 6 yıl	204	45.23	14.83	1.04		
	7 - 9 yıl	99	48.02	13.49	1.36		
	10 ve üzeri yıl	59	49.24	16.02	2.09		
Kültürel liderlik	1 - 3 yıl	357	36.82	11.76	0.62	0.78	0.51
	4 - 6 yıl	204	35.42	11.75	0.82		
	7 - 9 yıl	99	36.98	11.01	1.11		
	10 ve üzeri yıl	59	37.15	13.24	1.72		
Dönüşümsel liderlik	1 - 3 yıl	357	43.61	14.09	0.75	0.37	0.78
	4 - 6 yıl	204	42.48	14.31	1.00		
	7 - 9 yıl	99	43.86	13.53	1.36		
	10 ve üzeri yıl	59	43.92	16.08	2.09		

Tablo 5'te görüldüğü gibi 10 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre müdürlerinin liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum 10 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin uzun bir süre aynı okulda görev yapmalarından dolayı müdürlerinin sergiledikleri liderlik rollerini yeterli görmelerinden ya da görev yaptıkları süre zarfında müdürlerinin sergileyecekleri rolleri az çok tahmin etmelerinden ve bu roller dışında başka bir beklentilerinin olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca uzun bir süre aynı okulda çalışmalarından dolayı bu öğretmenler müdürleriyle daha fazla samimiyet kurmuş ve varolan eksiklikleri görmezlikten gelmiş olabilirler.

Bu ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek için yapılan “tek yönlü varyans analizi sonucunda (p) değerlerinin 0,19 ile 0,80 arasında değiştiği ve (p<.05) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre “ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine” ilişkin algıları görev yaptıkları okullardaki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görevlerine göre müdürlerinin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarını gösteren sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görevlerine Göre “Müdürlerinin Liderlik Rollerine” İlişkin Algılarını Gösteren İstatistiksel Bilgiler

Liderlik rolleri	Görev	N	\bar{X}	S	SH	F	p
Vizyoner liderlik	Sınıf öğretmeni	420	42.56	11.59	0.57	0.00	0.97
	Branş öğretmeni	299	42.59	11.57	0.67		
Öğretimsel liderlik	Sınıf öğretmeni	420	46.64	14.55	0.71	0.11	0.73
	Branş öğretmeni	299	46.62	14.33	0.83		
Kültürel liderlik	Sınıf öğretmeni	420	36.45	11.76	0.57	0.14	0.70
	Branş öğretmeni	299	36.50	11.82	0.68		
Dönüşümsel liderlik	Sınıf öğretmeni	420	43.31	14.25	0.70	0.00	0.96
	Branş öğretmeni	299	43.41	14.23	0.82		

Tablo 6’da görüldüğü gibi genel olarak branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre müdürlerinin sergiledikleri liderlik rollerini daha yeterli görmektedirler. Bu durum branş öğretmenlerinin branşları gereği müdürleriyle daha fazla iletişim kurmalarından kaynaklanabilir. Bu ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan “t testi” sonucunda (p) değerlerinin 0.70 ile 0.97 arasında değiştiği ve ($p < .05$) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre “ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine” ilişkin algıları görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tartışma

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, deneklerin okul müdürlerinin liderlik (vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik) rollerini yerine getirme düzeylerini algılamalarında cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, çalıştıkları okuldaki kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu bulgular Razi (2003)’nin “İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri” konulu araştırmasında elde ettiği bulgularla örtüşmemektedir. Razi öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel, öğretimsel, vizyoner ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik boyutlarını algılamaları arasında yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenine genellikle yüksek düzeyde bir farklılık ve istatistiksel açıdan anlamlılık bulmuştur.

Yapılan araştırmanın bulgularına göre, müdürlerin dönüşümsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algılamalarında cinsiyet, mesleki kıdem ve en son mezun oldukları okul değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu Çobanoğlu (2003)’nin araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Çobanoğlu (2003) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu gibi değişkenlere göre farklılık göstermediğini bulmuştur.

Deneklerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini algılamalarında cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, çalıştıkları okuldaki kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu bulgu Şahin (2006) ve Eraslan (2003)’in araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Şahin’in araştırmasında müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini

göstermelerine ilişkin öğretmen algıları branşlarına, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almalarına, okullarındaki görev sürelerine ve okullarının yaşına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Eraslan'ın araştırmasında ise müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin özellikleri taşıyıp taşımadıklarını “Kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir. Bu bulgu Eraslan (2003)'nin araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Eraslan'ın araştırmasında öğretmenler, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları konusunu “Katılıyorum” şeklinde değerlendirmektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyini “Kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir. Bu bulgu Poyraz (2002)'in araştırma bulgularıyla örtüşmekte, Büyükelbaşı (2003)'nin araştırma bulgularıyla ise örtüşmemektedir. Poyraz'ın araştırmasına göre öğretmenler, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını “bazen” gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Büyükelbaşı'nın yaptığı araştırmada ise öğretmenler kültürel liderlik davranışlarının gerçekleştirilmesinde yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır. Yine Büyükelbaşı'nın araştırmasına göre öğretmenlerin kültürel liderlik davranışlarını algılamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu bulgu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenler müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç İbicioğlu (1999)'nin bulgularıyla örtüşmektedir. İbicioğlu'nun yaptığı araştırmaya göre öğretmenler okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini yeterli düzeyde sergilediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algılarında en son mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulguları Bayraker (2003)'in araştırma sonuçları desteklemektedir. Bayraker'in araştırmasında öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin algılarında mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Branş öğretmenleri de sınıf öğretmenlerine göre müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini daha başarılı bulmaktadırlar. Bu

bulgular Bayraker (2003)'in araştırmasıyla paralellik göstermemektedir. Bayraker (2003)'in araştırmasında bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme yönünden daha başarılı bulurken; sınıf öğretmenleri de branş öğretmenlerine göre müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme düzeyini daha yüksek görmektedirler.

Öğretmenler okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini “kararsızım” şeklinde değerlendirmektedir. Bu bulgu Polat (1997)'in ve Poyraz (2002)'in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Polat (1997)'in araştırmasına göre öğretmenler öğretimsel liderlik davranışlarının müdürler tarafından orta düzeyde sergilendiği görüşünü taşımaktadırlar. Poyraz (2002)'in yaptığı çalışmada da öğretmenler müdürlerinin belirlenen öğretimsel liderlik davranışlarını “bazen” gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algıları arasında cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul, meslekteki kıdem, görev yaptığı okuldaki kıdem ve görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Poyraz (2002)'in araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Poyraz'ın çalışmasına göre, öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri bireysel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin değerlendirmelerinde öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okullardaki kıdem ve görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin ön plana çıkması açısından liderlik rollerini titizlikle yerine getirmesi gerekmektedir.

Araştırma bulgularından da anlaşıldığı gibi öğretmenler okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirmesi konusunda genellikle “kararsız” olduklarını belirtmektedirler. Yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin okul başarısında etkili oldukları ortaya çıkmıştır. Buna göre okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirmesi büyük önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en yüksek düzeyde “Vizyoner Liderlik”, en düşük düzeyde ise “Kültürel Liderlik” rollerini yerine getirmektedirler. Globalleşen dünyada eğitimin önemi her geçen gün

artmakta ve bu konuda hep daha iyiye ve başarıya ulaşmak istenmektedir. Bu bağlamda eğitimin temel basamağı sayılan ilköğretim okullarında görevli müdürlerin, üstlendiği bütün liderlik rollerini çok iyi yerine getirmelidirler.

Okul müdürlerine okullarda sergilemeleri gereken liderlik rolleri ile ilgili olarak eğitim seminerleri düzenlenmelidir. Okul müdürlerinin liderlik rolleri konularında tezli veya tezsiz yüksek lisans programlarına katılmaları teşvik edilmelidir. Bu araştırma Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okullarında görevli müdürlerin, okullarında sergiledikleri liderlik rollerini ölçmektedir. Benzer çalışma tüm okul düzeylerinde ve Türkiye'deki başka illerde de yapılabilir. Resmi ilköğretim okulu müdürleri ile özel ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik rollerinin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir. Okul müdürlerinin liderlik rolleri müdürlerin algılarına dayalı olarak bulunabilir.

Kaynakça/References

- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, (9):1-7.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.6.
- Bayraker, B. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları (Denizli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Bess J. L. ve Goldman P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly* 12:419-450.
- Boscardin, M. L. (2005). The administrative role in transforming secondary schools to support inclusive evidence-based practices. *American Secondary Education* 33(3):21-32.
- Bursahoglu, Z. (2000a). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 11.Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.32-174.
- Büyükelbaşı, Ö. (2003). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri analizi el kitabı*. 3.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.120-165.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.3-231.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara, ss.1-122.

- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)*, 33:88-98 [2007] <http://193.140.216.63/200733YUSUF%20CER%20C4%B0T>.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51):32-42.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel liderlik*. 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.2-170.
- Çelik, V. (2000b). *Okul kültürü ve yönetim*. 2.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.28-150.
- Çelik, V. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Adana il merkezi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, 14(1):123-135.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. 2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.12-42.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.48-50.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1):66-80.
- Goleman, D. (2002). *Sonuç alıcı liderlik*. *Harvard Business Review Dergisinden seçmeler lideri lider yapan nedir?* Elhüseyni, N. (Çev.), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, s.61.
- Gömlüksiz, M. (1996). Sınıf ortamına ilişkin demokratik tutum ölçeği. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss.106-117.
- Güven, T. (2000). *Vizyoner liderlik ve takım oluşturmada liderin vizyonunun rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.34.
- Heim, P. ve Chapman, E.N. (1997). *Liderliği öğrenmek*. Savaşer, T. (Çev.), Rota Yayıncılık, İstanbul, s.21.
- Hoşgörür ve Yoncalık, (2004). *Eğitimde çağdaş yaklaşımlar*. Özel Okullar Birliği, İstanbul, s.364.
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. 11.Baskı, Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara, s.59.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 12.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, ss.79-115.
- Kaya, Ü.S. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46):199-226.
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), s.151-168.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Polat, E. (1997). *İlkokul ve ilköğretim birinci kademe okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürünün öğretimsel liderlik rolüne ilişkin algı ve beklentileri (Kars örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Poyraz, H. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (Buca örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5):87-97.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, ss.181-189.
- Söğüt, G. (2003). *Özel ve resmi ilköğretim kurumlarının etkili okulun veliler boyutundaki özelliklerine sahip olma düzeyleri (Bursa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.13-14.
- Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli E. (2005). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma, s.659, <http://www.iibf.ogu.edu.tr>, (06.09.2005).
- Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eurasion Journal of Educational Research*, 23, pp, 188-199.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. 7.Baskı, Günay Ofset, Konya, ss.14-137.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.49-59.
- Terry, P. M. (1995). Administrative leadership. *Record in Educational Leadership*, v15.n1.p53-56.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Psikologlar Derneği Yayınları, s.29.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. 1.Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara, ss.15-276.
- Töremen ve Kolay, (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160), <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> (11.12.2003).
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, ss.589-592.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Weiss, D.H. (1993). *Başarılı ekip oluşturma*. Tuskan, E. (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul, s.117.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, Sayı:550. <http://www.pegem.net/.../3-8248>
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.102-154. <http://www.iibf.ogu.edu.tr>, (06.09.2005). <http://www.mindgarden.com>, (25.03.2005). <http://www.yayim.meb.gov.tr> (30.04.2005).

İletişim/Communication:

Güvenevler Mah. 68 nolu Cad.
Yeni Uydükent Sitesi A blok No:13
Şehitkamil/GAZİANTEP
e-posta:filiz_tahaoglu@hotmail.com

Received: 13/09/2008

Revision: 30/01/2009

Accepted: 04/01/2009

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini