

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZET

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde, örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi, onların liderlik özelliklerine sahip yöneticileri işe koşmasını gerektirmektedir. Eğitim sisteminde de başarılı olmanın ve başarıyı artırmanın kilit noktalarından birisi eğitim yöneticilerinin etkili lider yönetici özelliklerine ve davranışlarına sahip olmasında saklıdır. Bu amaçla araştırmada "Yöneticilik/Liderlik Değerlendirme Ölçeği" kullanılarak, ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin bu ölçekteki maddelere ne derece önem verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin %61.53'nün liderlik rolü için "hazırlanmakta olduğu", %26.92'sinin ise şimdilik liderlik yapmaya "hazır olmadığı" belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Yönetici, Lider

ABSTRACT

In a world that changes rapidly, it is necessary to employ managers with leadership characteristics in order for companies to adapt to the changes since the responsibilities of the managers. One of the crucial points in being successful an improving success in an education system is the amalgamation of the qualities of both leadership and management and lies in having the characteristics and behaviours of effective leader managers. During this study, "Management/Leadership Evaluation Scale" was used in order to examine to what extend the managers at primary schools give importance to the items stated in this scale. During the study it was observed that %61.53 of managers are trained for the leadership role, and %26.92 of managers are not ready for performing the roles of leadership for the time being.

Key Words: Manager, Leader

GİRİŞ

Birçok alanda büyük değişimlerin yaşandığı günümüzde liderlik sadece toplumsal açıdan değil, örgütsel yönetim açısından da önem taşımaktadır. Her ne kadar yöneticilik ve liderlik çok sık kullanılmaları nedeniyle, çoğu kişi tarafından aynı anlamı çağrışırsalar da birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte yüklendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir. Yönetici, idaresi altındaki kurumun varlığını koruma görevini yüklenirken (Drucker, 2000: 164), bunun için örgüt amaçlarını, yapısını ve prosedürünü kullanmaktadır. Lider ise sosyal bir örgüt içinde yer alan insanları belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik eyleme geçiren (Şişman, 1997: 2) kişidir. Liderlikte çevreyi etkileme, nereye-nasıl gidileceğini gösterme, hedef ve misyon koyma özelliklerine sahip olmak önemli olup, yönetim becerileri lidere ayrı bir güç kazandırmaktadır.

Örgütün insanlardan oluşması ve liderliğin özünde insan ilişkileri bulunmasından dolayı, hemen hemen bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yöneticiye olduğu kadar lidere de ihtiyaç duymaktadırlar. Birbirinden farklı özellikleri ve gereksinimleri olan üyelerden oluşan örgütlerde, liderler bu özellikleri anlamak ve gereksinimleri gidermeye çalışmak durumundadır. Örgüt etkililiğini artırma doğrultusunda izlenecek politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen bir yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de kazanabilmektedir (Akgün, 2001: 24; Aydın, 1993: 12). Etkili liderler; kişileri, kendilerini, yaşadıkları ve çalıştıkları ortamları iyileştirip (Bonstingl, 2001: 63), örgütün görevlerini yerine getirmede üyelerine emir verip kontrol etmekten ziyade, onları destekleyip teşvik etme fonksiyonunu (Voss, 2000: 21) gerçekleştiren bireylerdir. Dolayısıyla lider ile yönetici arasındaki göze çarpan ilk fark onları izleyenlerin sayısı, amaçların gerçekleştirilme niteliği ve içinde buldukları koşullar olduğu söylenebilir.

Meydana gelen gelişmeler, okul ve okul yöneticilerinin rollerini ve sorumluluklarının tanımlarını da değiştirmektedir. Eğitim kurumlarının temel öğelerinden birisinin okul olduğu ve eğitim işlevinin okullarda gerçekleştirildiği göz önüne alınırsa, bu ortamın istenilen doğrultuda olabilmesi için başarılı bir yönetimin olması da gerekmektedir. Okul yönetimindeki başarı, okul yöneticisinin göstereceği liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Halbuki geleneksel tanımlamalar, okulun gelişimi ve yenileşmesi için bugün yeterli kalmayan planlama, organize etme, kontrol etme (Sergiovanni, 1995: 4) gibi yönetim süreçleri üzerinde odaklanmıştır. Okul yöneticilerinin okulun değişim rehberi olma, problem çözme ve karar verme gibi anahtar olan rolleri bugün yenilikçi olma, kaynakları etkili bir şekilde yönetme ve öğretimsel lider gibi hizmet etme (Richartson, 1987; Akgün, 2001: 30) şekline dönüştüğü söylenebilir.

Şişman (1997: 7)'a göre okul müdürleri, esas itibarıyla hizmet öncesi eğitimden geçirilerek, bir liderden çok bir yönetici olarak yetiştirilmektedir. Okul yöneticisi yetiştirme amacına yönelik programlarda okul müdürü olacak adayların liderlik davranışlarının geliştirilmesi üzerinde pek durulmamaktadır. Hameçek'a göre, her lider az çok yönetici olabilir, fakat her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması pek olanaklı değildir. Bu açıdan lideri örgüt ortamına atamayla gelen üst durumundaki yönetici ile eş anlamlı görmemek gerekmektedir (Gümüşeli, 1996: 1). Gerçek liderin gruptan geldiği (Bursalıoğlu, 1994: 38) düşünülürse, yönetici okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilmektedir.

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi onların liderlik özelliklerine sahip yöneticileri işe koşmalarıyla sağlanabilir. Yeni düşüncelerin desteklendiği, yapılan işin sürekli sorgulandığı bir çalışma ortamına ve önyargısız, eleştiriye açık, etrafındakileri dikkatle dinleyen, bilgi ve tecrübelerini rahatça paylaşan yöneticilere eğitim ortamında daha çok ihtiyaç vardır (Arslan, 2002). Eğitimde yapılmak istenen yeniliklerin başarısı büyük ölçüde okul liderliğine bağlıdır. Çünkü eğitim sistemi içerisinde yer alan müdürlerin yöneticilik özellikleri yanında liderlik özelliklerini de kullanmaları hedeflere ulaşma ve motivasyon düzeyi oldukça yüksek "mutlu" öğretmenlere sahip olmada anahtardır (Yavuz, 2002). Ayrıca liderlik davranışlarının belirlenmesi eğitim yöneticilerine geleceğin okullarını oluşturmada yaşamsal önemi olan vizyon ve misyon kazandırması açısından da önemlidir. Bunun yanında okul liderliği konusunda yapılan araştırmalar, örgütsel koşullar ve elde edilecek sonuçlar çerçevesinde eğitim örgütlerindeki lider davranışlarını ve uygulamalarını da belirlemeye yardımcı olacaktır.

Hızla değişen şartlara eğitim sektöründe, sadece yöneticilik özelliklerine sahip olanların değil, aynı zamanda liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin daha etkili cevap verebileceği göz önüne alınırsa, değişim esnasında okul yöneticilerinin liderlik rolü ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, okul yöneticisi ve lideri olarak belirtilen yönetici ve lider özelliklerine ait maddelere verdikleri önemin nasıl dağılım gösterdiğini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. İlköğretim okulu yöneticileri, yönetici ve lider özelliklerine ne derece önem vermektedir?
2. Yöneticilerin, yönetici ve lider özelliklerine verdikleri önem düzeyleri arasında yaşa, mezun olunan okula ve kıdeme göre anlamlı bir fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticileri, anket maddelerinde yer alan nitelikler açısından, liderlik rolüne ne derece hazırdırlar?

Çalışmanın Yöntemi:

Çalışma *betimsel (nicel)* bir araştırmadır. 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Bolu İl merkezinde bulunan 26 ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler (okul müdürleri) araştırmanın *evrenini* oluşturmuştur.

Araştırmada ölçek olarak, Pat Heim ve Elwood N Chapman tarafından geliştirilen ve Tülay Savaşer tarafından dilimize çevrilmiş olan “Liderliği Öğrenme” kitabında yer verilen “Yöneticilik/ Liderlik Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, liderlik ve yöneticilik özelliklerini içeren maddelerden oluşup, yöneticilerin kendilerini liderlik özellikleri açısından değerlendirmeleri amacıyla hazırlanmıştır. Bu bölümde; yöneticilerde ortak 20 özelliikle etkili liderlerdeki ortak 20 özelliği tanımlayan toplam 40 madde bulunmaktadır. Ölçekte etkili yöneticilerde bulunan özellikler tek sayılı maddelerde, yöneticilerde her zaman bulunmayan ama liderlerde genellikle bulunan özellikler ise çift sayılı maddelerde verilmiştir. Ölçeğe bir bölümde araştırmacı tarafından eklenerek deneklere ilişkin kişisel bilgilere ulaşılmıştır. Orijinal ölçeğin geçerlik güvenirlik kat sayılarına ulaşılammamış; bunun için uygulanan ölçeğin güvenirlik kat sayısını bulmak amacıyla “SPSS for MS Windows” paket programından yararlanılarak, 40 soruya ilişkin güvenirlik kat sayısı $r = .84$ olarak bulunmuştur. Deneklere ait kişisel bilgiler için, verilerin çözümlenmesinde frekans dağılımlarına bakılıp sonuçlar gösterilmiştir. İkinci bölümde elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri için “SPSS for MS Windows” paket programından yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında birinci alt problem için yüzde ve frekanslar dağılımlarına bakılmıştır. İkinci alt problemde tek yönlü varyans analizi ve t-testi yapılmıştır. Üçüncü alt problemde ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolüne ne derece hazır olduğunu belirlemek amacıyla şu işlemler yapılmıştır. Tüm deneklerin ayrı ayrı tek ve çift sayılı maddelerde belirtilen özelliklerden elde ettikleri puanlar toplanmış, her iki grup için de toplam puanları bulunmuştur. Ölçeğe göre, 80 puandan yukarı alanlar güçlü bir liderlik rolüne “hazır” olma yolunda işaretler gösterdiği, 60-80 puan arası alanlar liderlik rolü için “hazırlanmakta olanlar” diye ayrılmaktadır. Buna göre liderlik maddelerinden toplam puan alanlar 60-80 arası ve 80 ve yukarısı olmak üzere ayrılmıştır. Ayrıca tüm denekler için ayrı ayrı liderlik puanı ile yöneticilik puanı arasındaki farka bakılarak, arada çok fark olanların şimdilik liderlik yapmaya hazır olmadığı tespit edilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar:

Kişisel Özelliklere İlişkin Bilgiler

Bolu’da bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaşına İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Yönetici	Yaş				Toplam
	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri	
f	3	3	-	20	26
%	11.5	11.5	-	76.9	100.0

Yöneticilerin %79.9'u 41 yaş ve üzerinde, %23'ü 26-35 yaş arasındadır. Buna göre yöneticilerin büyük çoğunluğu orta yaş ve üzerindedir.

Tablo 2. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin En Son Mezun Oldukları Okullara İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Yönetici	En son mezun olunan okul				Toplam
	2 veya 3 yıllık yüksek okul	Lisans tamamlama	Lisans	Yüksek lisans	
f	16	4	5	1	26
%	61.5	15.4	19.2	3.8	100.0

Yöneticilerin %61.5'i 2 veya 3 yıllık yüksek okul, %19.2'si fakülte mezunu, %15.4'ü lisans tamamlama mezunudur. Buna göre 2 veya 3 yıllık yüksek okul mezunu olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 3. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Toplam Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Yönetici	Toplam mesleki kıdem					Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	
f	1	3	2	2	18	26
%	3.8	11.5	7.7	7.7	69.2	100.0

Yöneticilerin %69.2'i 21 yıl ve üzeri, %11.5'i 6-10 yıl, %7.7'si 11-15 yıl, %7.7'si 16-20 yıllık kıdeme sahiptir. Buna göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Toplam Yöneticilik Kademelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Yönetici	Toplam yöneticilik kademi					Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	
f	7	3	7	5	4	26
%	26.9	11.5	26.9	19.2	15.4	100.0

Yöneticilerin %26.9'u 1-5 yıl, %26.9'u 11-15 yıl, %19.2 si 16-20 yıl arası yöneticilik kademine sahiptir. Buna göre 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası yöneticilik kademine sahip olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici ve Lider Özelliklerine İlişkin Olarak Verilen Maddelere Gösterdikleri Önem Dereceleri:

Bolu'daki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, etkili yöneticilerde bulunan özelliklere ilişkin belirtilen maddelere verdikleri cevapların dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5'e göre yöneticilerin; gerektiğinde sertleşme konusunda %53.8 ile "önemli", tutarlı ve kesin ceza yöntemleri uygulamada % 42.3 ile "orta"; çalışanları en iyi şekilde ödüllendirmede %53.8 ile "en yüksek"; otoriter davrandığında çalışanlarından saygı görme maddesinde %34.6 ile "önemli" seçeneklerinde yığılma gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yöneticilerin ceza uygulamasına sıcak bakmayıp, ödüllendirmeye önem verdikleri, otoriter olduklarında saygı gördüklerini düşündükleri ve gerektiği durumlarda sertleşmelerini önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Blank (1987, akt; Şişman, 1997, ss:28-32)'ın liselerde okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını içeren araştırmasında belirlenen 6 boyuttan biri yöneticilerin otorite sahibi olmasıdır. Bunun yanında çalışanlarda korku ve çekinme yaratabilecek ceza gibi uygulamalar yerine, ödül ve teşvik kullanmak motivasyonu artıracaktır. Ayrıca işgörenlerini etkilemek isteyen bir yönetici onlara ikna edici ödüller sağlamalıdır. Ödül, örgüt çalışanlarının performanslarını sürekli olarak zirvede tutmak için de önemli etkiye sahiptir. Yöneticilerin iyi bir dinleyici olma ve düşüncelerini açıkça belirtme maddelerinde %50.0 ile "en yüksek"; çalışanları bilgilendirmek için çaba göstermede %50.0 ile "yüksek" seçeneklerinde yığılmalarından, onların okulda iletişime önem verip, çalışanların görüşünü önemseyip, onları bilgilendirmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Akgün (2001, s.176)'ün aynı bölgede yaptığı diğer bir araştırma sonucunda da okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayıp onları her türlü olanaklardan haberdar ettikleri sonucu, bu araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Kişinin işinde nasıl olduğunu, ne zaman ilerleme kaydettiğini ve

elere dikkat etmesi gerektiğini geribildirimle öğrendiği unutulmamalıdır. Bunun yanında liderler çalışanları için sadece iş arkadaşı değil, aynı zamanda ihtiyaçları olduğunda onlara gerekli bilgiyi sağlayan rolü de üstlenmelidir. Etkili iletişim süreci Karlı (1997, s:1-8)'nin yaptığı başka bir araştırmada da stratejik liderlik süreci olarak belirlenen 10 beceri arasında gösterilmiştir. Yöneticilerin etkili görev dağılımı yapmada %53.8 ile “en yüksek”; yönetim gücünü büyük bir duyarlılıkla kullanmada %42.3 ile “yüksek”; karar verirken mantıklı adımlar atmada %42.3'lik oranlarla “en yüksek” ve “yüksek”; başkalarının karar vermesine yardımcı olmada %42.3 ile “önemli” seçeneklerinde yığılmalarından okulda karar sürecine önem veren etkili bir şekilde işletmeye çalıştıkları ve etkili görev dağılımı yapmayı önemstedikleri söylenebilir. Yöneticilerin pozitif ve iyimser tavırlar sergilemede %53.8 ile “en yüksek”; personeli ile büyük ve küçük zaferleri kutlamada %38.5 ile “en yüksek”; bağlılık duygusunu kuvvetlendirecek ortam hazırlamada %38.5'lik oranlarla “en yüksek” ve “yüksek”; altındakilerden tam destek almada %50.0 ile “en yüksek” seçeneklerinde yığılma gösterdikleri sonuçlarından da, yöneticilerin pozitif, yani olumlu ve coşkulu tavırlar içinde olmalarının gerektiğinin, başarıları birlikte kutlamanın bağlılığı artırmaya katkıda bulunacağını farkında oldukları söylenebilir. Yöneticiler olumlu tavır sergiledikçe etrafındaki çalışanları uzun süre yanında tutar ve kendisini izlemelerini de kolaylaştırır. De Bevoise (1984) ile Reed & Others (1988, akt; Şişman, 1997, ss: 28-32)'in da yaptığı araştırmalarda da okul müdürünün öğretimsel liderliği davranışlarından biri olumlu bir çalışma ortamı oluşturulması için öğretmenler arasında yakın ve samimi ilişkiler oluşturulması ve geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Okullar büyük örgütlerle karşılaştırıldığında çalışan işgören sayısı daha az olduğundan, eleman sayısı çok olan örgütlere göre insan ilişkilerinin daha yoğun olduğu, istenilen ortamın daha kolay kurulabileceği ortamlar olabilir.

Yöneticilerin, yöneticilerde her zaman bulunmayan ama liderlerde genellikle bulunan özelliklere ait maddelere yöneticilerin verdikleri önem dereceleri alınmaktadır.

Tablo 5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkili Yöneticilik Özelliklerine Ait Verilen Maddelere İlişkin Görüşleri

Maddeler	Seçenekler												
	Düşük		Orta		Önemli		Yüksek		En yüksek		Toplam		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Gerektiğinde sertleşir.	2	7.7	7	26.9	14	53.8	2	7.7	1	3.8	26	100.0
3	Tutarlı ve kesin cezalandırma yöntemleri vardır.	7	26.9	11	42.3	4	15.4	3	11.5	1	3.8	26	100.0
5	Bağlılık duygusunu kuvvetlendirecek bir ortam oluşmasına yardımcı olur.	-	-	-	-	6	23.1	10	38.5	10	38.5	26	100.0
7	Altındakilerden tam destek alır.	-	-	1	3.8	5	19.2	7	26.9	13	50.0	26	100.0
9	Hem kazanmaya hem de elemanlarına kazandırmaya çabalar	-	-	-	-	4	15.4	11	42.3	11	42.3	26	100.0
11	Çalışanları en iyi şekilde ödüllendirir.	-	-	-	-	4	15.4	8	30.8	14	53.8	26	100.0
13	Merhametlidir.	1	3.8	1	3.8	7	26.9	5	19.2	12	46.2	26	100.0
15	İyi bir dinleyicidir.	-	-	-	-	4	15.4	9	34.6	13	50.0	26	100.0
17	Düşüncelerini açıkça belirtir.	-	-	-	-	2	7.7	11	42.3	13	50.0	26	100.0
19	Çalışanları tamamen bilgilendirmek için çabalar.	-	-	-	-	3	11.5	13	50.0	10	38.5	26	100.0
21	Her durumda ahlaki prensiplere uygun davranır.	-	-	-	-	5	19.2	4	15.4	17	65.4	26	100.0
23	Etkili bir şekilde görev dağılımı yapar.	-	-	1	3.8	3	11.5	8	30.8	14	53.8	26	100.0
25	Personeli ile birlikte büyük küçük zaferleri kutlar.	-	-	1	3.8	6	23.1	9	34.6	10	38.5	26	100.0
27	İşi zevkli hale getirir.	-	-	-	-	6	23.1	9	34.6	11	42.3	26	100.0
29	Pozitif ve iyimser tavırlar sergiler.	-	-	1	3.8	3	11.5	8	30.8	14	53.8	26	100.0
31	Hatalarını kabul eder.	1	3.8	-	-	5	19.2	9	34.6	11	42.3	26	100.0
33	Karar verirken mantıklı adımlar atar.	-	-	-	-	4	15.4	11	42.3	11	42.3	26	100.0
35	Başkalarına karar vermelerinde yardımcı olur.	-	-	2	7.7	11	42.3	10	38.5	3	11.5	26	100.0
37	Yönetim gücünü büyük duyarlılıkla kullanır.	-	-	-	-	5	19.2	11	42.3	10	38.5	26	100.0
39	Otoriter davrandığında çalışanlarından saygı görür.	4	15.4	7	26.9	9	34.6	5	19.2	1	3.8	26	100.0

Tablo 6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine Ait Verilen Maddelere İlişkin Görüşleri

Maddeler	Seçenekler											
	Düşük		Orta		Önemli		Yüksek		En yüksek		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	Topluluk önünde güzel konuşur.											
4	Verilen mesaja başkalarının ilgisini çekmeyi başarır.											
6	"İş başa düştü" duygusunu aşılır.											
8	Çalışanları takipçisi/ taraftarı haline getirir.											
10	Kendisine katılmaları için başkalarının dikkatini çeker.											
12	Güç kaynaklarını hassas ve tutarlı bir şekilde kullanır.											
14	Güvenilir ve kesin kararlar almak konusunda çok iyi bir şacili vardır.											
16	İletişimde ilgili duyularını bizzat kaleme alır ve "takip" eder.											
18	Sağduyu ile riskleri göze alır.											
20	Görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır.											
22	Takipçilerin yaptıklarından gurur duymalarını sağlar.											
24	Kısa vadeli iş hedeflerini görevle bağdaştırır.											
26	Bşkalarının da kendi olumlu gücüne ayak uydurmalarını sağlar.											
28	Hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluşturur.											
30	Çok enerjiktir, masaya bağımlı kalmaz.											
32	İyi bir müzakerecidir, ne zaman uzlaşma sağlanacağını bilir.											
34	Eğer istifa ederse, başkalarını da arkasından sürükleyebilir.											
36	Temel hedeflerinde kesin karardır.											
38	Prensiplerinden asla vazgeçmez.											
40	Güçlü bir imajı yansıtır.											

Tablo 6'ya göre; topluluk önünde güzel konuşmada %53.8 ile "en yüksek"; verilen mesaja başkalarının ilgisini çekmeyi başarmada %34.6 ile "önemli"; görev verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanmada %46.2 ile "yüksek"; güçlü bir imajı yansıtmada %30.8 ile "en yüksek" ve "önemli" seçeneklerinde yığılma gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan da yöneticilerin okul çalışanlarını etkilemede iletişim süreci içerisinde güzel konuşma, teşvik edici ifade tarzı kullanma, böylece onların dikkatini çekmeye önem verdikleri anlaşılmaktadır. Etkili bir iletişimde görüşlerin dile getirilme şekli örgüt çalışanlarını ikna edici özelliğe sahip olup, diğerlerinin bu görüşü benimsemelerinde fikren gönüllü olmalarını da sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanları takipçisi/taraftarı haline getirmede %30.8 ile "en yüksek"; kendisine katılmaları için başkalarının dikkatini

çekmede %34.6 ile "önemli"; eğer istifa ederse başkalarını da arkasından sürükleyebilme maddesinde %26.9'luk yüzdelerle "düşük" ve "orta"; takipçilerinin yaptıklarından gurur duymalarını sağlamada %38.5 ile "yüksek" seçeneklerindeki yığılmalarından onların, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için tüm çalışanların birlikte olmaları gereğinin farkında olup, çalışanların yaptıklarından gurur duymalarını önemli buldukları anlaşılmaktadır. İstifa ederlerse çalışanlarını arkalarından sürükleyebilecekleri konusunda olumlu düşünmemelerinin sebebi; öğretmenlerin devlet memuru olmaları, işsizlik ortamındaki ülkede kazanılan haktan kolay vazgeçmeyecekleri görüşü olabilir. Bu madde özel sektör çalışanları tarafından değerlendirilseydi sonuç farklı olabilirdi. Reed ve Others (1988, akt; Şişman, 1997, ss:28-32)'in araştırmasındaki yöneticilerin görevlerini daha iyi yapan öğretmenleri desteklemeleri, Akgün (2001, s.176)'ün araştırmasında okul yöneticilerinin öğretmenleri çalıştırmaya özendirme onların gösterdiği çaba ve başarıları çevreye açıklayıp, övmeleri sonuçları bu araştırmanın sonucu ile paraleldir. Yöneticilerin hareketli ve tempolu bir çalışma ortamı oluşturmada %34.6'luk yüzdelerle "en yüksek" ve "yüksek"; çok enerjik olup masaya bağımlı kalmamada %53.8 ile "en yüksek"; başkalarının da kendi olumlu gücüne ayak uydurmalarını sağlamada %50.0 ile "yüksek"; iş başa düştü duygusunu aşılama %26.9 ile "yüksek" seçeneklerinde yığılma göstermelerinden onların masaya bağlı kalmak yerine, hareketli, tempolu bir iş ortamını tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Gümüşeli (1996, ss: 81-82)'nin yaptığı öğretim liderliği araştırmasında okul yöneticisi davranışlarına ait üç temel boyuttan birisi olumlu öğrenme iklimi geliştirme olup, öğretmenleri çalıştırmaya özendirme bu boyutun görevleri arasındadır. Andrews ve Soder (1987, akt; Şişman, 1997, ss:28-32) de okul liderliği araştırmasında 4 temel boyuttan ikisi okul yöneticisinin okul ortamında görünmesi ve model olması şeklinde belirtmişlerdir. Yöneticilerin temel hedeflerinde kesin-kararlı olmalarında %53.8 ile "en yüksek"; prensiplerinden asla vazgeçmemede %34.6 ile "önemli"; güç kaynaklarını hassas ve duyarlı bir şekilde kullanmada %46.2 ile "yüksek"; güvenilir ve kesin kararlar alma konusunda çok iyi bir sicil olma konusunda %46.2 ile "en yüksek" seçeneklerinde yığılmalarından, onların kesin kararlı olma ve prensiplerinden vazgeçmeme ile güç kaynaklarını dikkatli kullanmaya önem verdikleri ve güvenilir ve kesin kararlar alma konusunda çok iyi sicil sahibi olmaları gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere görevde bulunan kişi olup, temel hedeflerinde tutarlı olması, okulun amaçlarını gerçekleştirmek de kararlı olması demektir. Alan yazında okul yöneticisinin öğretimsel liderlikle ilgili yapması gereken davranışları Gümüşeli (1996, ss: 81-82) okulun amaçlarını geliştirme ve açıklama, Krup (1992, akt; Şişman, 1997, ss: 28-32) okul misyonunu tanımlama, De Bevoise (1984, akt; Şişman, 1997, ss: 28-32) okulla ilgili amaçların belirleme ve açıklama, Blank (1987, akt; Şişman, 1997, ss: 28-32) amaçlarda uzlaşma sağlama

şeklinde belirtmişlerdir. Bunların yanında, yöneticinin yukarıda belirtilen liderlik özelliklerine dikkat etmeleri ve gerçekleştirebilmeleri, okul vizyonu oluşturmada önemli etkiye sahiptir. Liderin vizyonu okul çalışanlarının davranışlarını da büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bakımdan okul yöneticileri yüksek performansı etkili bir iletişim becerisi ile özendirip gündemde tutması, vizyon oluşturma ve isteklendirmede kullanabileceği önemli bir özelliktir. Bu durum çalışanları birbirine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusunu oluşturmada da pozitif etkiye sahiptir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Yönetici ve Lider Özelliklerine İlişkin Olarak Verilen Maddelere Gösterdikleri Önem Dereceleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişki :

Bolu'da bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaş, en son mezun olunan okul, toplam mesleki ve yöneticilik kıdem değişkenlerinin yönetici görüşleri arasında anlamlı fark yaratıp yaratmadığına ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Maddeler	Veri Grupları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Beklenen f Değeri	p
Yöneticilik özellikleri	Gruplar Arası	2	98.832	49.416	.757	.481
	Gruplar İçi	23	1502.283	65.317		
	Toplam	25	1601.115			
Liderlik özellikleri	Gruplar Arası	2	312.732	156.366	1.022	.376
	Gruplar İçi	23	3519.883	153.038		
	Toplam	25	3832.615			

Yöneticiler arasında yaş değişkenine göre farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin etkili yöneticilik özelliklerine ilişkin p değeri .481, liderlik özelliklerine ilişkin $p = .376$ bulunmuştur ki bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p > .05$)

Tablo 8. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin En Son Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Maddeler	Veri Grupları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Beklenen f Değeri	p
Yöneticilik özellikleri	Gruplar Arası	3	405.165	135.055	2.484	.087
	Gruplar İçi	22	1195.950	54.361		
	Toplam	25	1601.115			
Liderlik özellikleri	Gruplar Arası	3	701.415	233.805	1.643	.208
	Gruplar İçi	22	3131.200	142.327		
	Toplam	25	3832.615			

Yöneticiler arasında *en son mezun olunan okul değişkenine* göre, farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; Tablo 8 incelendiğinde etkili yöneticilik özelliklerine ilişkin p değeri .087, liderlik özelliklerine ilişkin p değeri .208 bulunmuştur ki bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

Tablo 9. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Toplam Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Maddeler	Veri Grupları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Beklenen f Değeri	p
Yöneticilik özellikleri	Gruplar Arası	4	157.449	39.362	.573	.685
	Gruplar İçi	21	1443.667	68.746		
	Toplam	25	1601.115			
Liderlik özellikleri	Gruplar Arası	4	208.338	52.084	.302	.873
	Gruplar İçi	21	3624.278	172.585		
	Toplam	25	3832.615			

Yöneticiler arasında *toplam mesleki kıdem değişkenine* göre, farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; Tablo 9 incelendiğinde etkili yöneticilik özelliklerine ilişkin $p=.685$, liderlik özelliklerine ilişkin $p=.873$ bulunmuştur ki bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

Tablo 10. İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Toplam Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Maddeler	Veri Grupları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	Beklenen f Değeri	p
Yöneticilik özellikleri	Gruplar Arası	4	336.201	84.050	1.395	.270
	Gruplar İçi	21	1264.914	60.234		
	Toplam	25	1601.115			
Liderlik özellikleri	Gruplar Arası	4	1120.101	280.025	2.168	.108
	Gruplar İçi	21	2712.514	129.167		
	Toplam	25	3832.615			

Yöneticiler arasında *toplam yöneticilik kıdemi değişkenine göre* farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre; Tablo 10 incelendiğinde etkili yöneticilik özelliklerine ilişkin $p=.270$, liderlik özelliklerine ilişkin $p=.108$ bulunmuştur ki; bu değerlerin hiçbirisi $.05$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ($p>.05$)

Bu durum; yaş, en son mezun olunan okul, toplam yöneticilik ve mesleki kıdem değişkenlerinin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkarmadığını göstermektedir. Bu sonuçtan da okul yöneticilerinin yaş, en son mezun olunan okul, toplam yöneticilik ve mesleki kıdemleri açısından bakıldığında, etkili yöneticilik ve liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin birbirine benzemekte olduğu anlaşılmaktadır. Sonucun bu şekilde çıkmasının sebeplerinden birisi, yöneticilerinin kişisel özellikleri göz önüne alındığında çoğunluğunun birbirine benzer özellikler taşıması olabilir.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Rolüne Ne Derece Hazırdırlar?

Etkili okullar, yönetme yeteneği yanında liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler istemektedir. İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özelliklerine verdikleri öneme göre, bireysel liderlik özelliklerini bilmeleri ve bu doğrultuda eksik yönlerini güçlendirmeleri, onların kendilerini liderlik rolüne hazırlama düzeyleri ile yakından ilişkilidir.

Yöneticiler arasında liderlik özellikleri ile ilgili puanı 80 puan ve yukarısı olan 8 yönetici (%30.76) bulunup, yöneticilerin %30.76'sından güçlü bir liderlik rolüne "hazır" olma yolunda işaretler alındığı; ilgili puanı 60-80 arasında olan 16 yönetici (%61.53) bulunup, %61.53'nün liderlik rolü için "hazırlanmakta olduğu" görülmüştür. Liderlik puanı ile yöneticilik puanı arasındaki farka bakıldığında; liderlik puanı yöneticilik puanının çok altında olan (fark 10 puan ve üstü) 7 yönetici (%26.92) bulunmaktadır. Bu durum yöneticilerin %26.92'lik diliminin şimdilik liderlik yapmaya "hazır olmadığını" göstermektedir. Deneklerin %73.07'si ise (19

kişi) liderlik- yöneticilik puan farkı 1-9 puan arasındadır. Bu durumdan ise yöneticilerin lider özelliklerinin geliştirilerek, liderliğe hazırlanabilecekleri anlaşılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik puanları 60 puanın altında çıkan 2 yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin liderlik özelliklerinden daha çok yöneticilik özelliklerine önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Sonuçlar ve Tartışma

Ülke kalkınmasında önemli rol üstlenen eğitim kurumlarının verimli ve etkin çalışmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Okulların başarısında insan ve madde kaynakları kadar önemli olan bir faktör de bunları amaçlar doğrultusunda rasyonel kullanacak yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yeteneklerdir. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen sonuçlar kısaca şöyledir;

İlköğretim okulu yöneticilerinin verilen özelliklere ilişkin maddelerin seçeneklerindeki yığılmaları; *etkili yöneticilik özelliklerinde*; gerektiğinde sertleşmede “önemli”, tutarlı ve kesin ceza yöntemleri uygulamada “orta”, astlarından tam destek almada “en yüksek”, iyi bir dinleyici olma ve düşüncelerini açıkça belirtme maddelerinde “en yüksek”, karşındakine görev verirken teşvik edici bir ifade tarzı kullanmada “en yüksek”, görev dağılımını etkili bir şekilde yapmada “en yüksek”, pozitif ve iyimser tavırlar sergilemede “en yüksek”, otoriter davrandığında çalışanlarından saygı görmede “orta”; *etkili liderlik özelliklerinde*; topluluk önünde güzel konuşmada, çalışanları takipçisi haline getirmede ve masaya bağımlı kalmamada “en yüksek”, güç kaynaklarını hassas ve duyarlı bir biçimde kullanma ile takipçilerinin yaptıklarından gurur duymalarını sağlamada “yüksek”, hareketli ve tempolu bir iş ortamı oluşturmada “en yüksek”, istifa ederse başkalarını da arkasından sürükleyebilmede “düşük” ve “orta” şeklinde olmuştur.

Yöneticilerin bilimsel birikimi şart olduğu gibi sosyal ilişkilerde de başarılı olması beklenilmektedir. Eğitim politikalarının gerektirdiği şekilde insan ve madde kaynaklarının sağlayarak rasyonel bir şekilde kullanma, öğretmenlerin motivasyonunu sağlama ve onları örgütle bütünleştirme, hedeflenen ilerlemelere ulaşılmasını sağlayacaktır. Bu da ancak etkili lider ve kadrosu ile mümkündür (Buluç, 2003). Yapılan pek çok araştırma da göstermiştir ki; insan ilişkilerine önem veren liderler grup verimliliğini daha fazla artırabilmektedir (<http://www.insankaynaklari.com>). Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki olduğundan, öğretmen davranışlarının yönlendirilmesi bakımından okul yöneticilerinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. İlköğretim yöneticileri üzerinde yapılan başka bir araştırmada yüksek uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları görülmektedir (Akgün, 2001, s.25; Çelik, 2000, s.7). Bu bakımdan okul lideri, hem kendini hem de okul çalışanlarını iyi tanımalıdır. Liderler vizyon ve misyon sahibi olmalı, yaratıcı düşünebilmeli,

problem çözücü olup çalışanlarına rehberlik yapabilmeli inisiyatif sahibi, güvenilir, objektif ve adil olup; geleceğe, yeniliğe, değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli olmalıdır. Öğretmenlerin tüm yeteneklerini ortaya çıkartacak şekilde motive edebilmeli, güvenlerini artırıp, onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyebilmelidir. Ceza yerine ödülün etkili bir şekilde kullanılması ise okul liderlerinin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır.

Araştırmada yaş, mezun olunan okul, kıdem değişkenlerine göre okul yöneticilerinin etkili yöneticilik ve liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmadığı, dolayısıyla bu değişkenlerin görüşlerde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerinin kişisel özellikleri göz önüne alındığında, çoğunluğunun birbirine benzer kişisel özellikler taşıması sonucun bu şekilde çıkmasında etkili olabilir.

Yöneticilerin, %30.76'sının güçlü bir liderlik rolüne "hazır" olma yolunda işaretler verdiği, %61.53'nün liderlik rolü için "hazırlanmakta" olduğu, yaklaşık %26.92'sinin ise şimdilik liderlik yapmaya tam olarak hazır olmadığı tespit edilmiştir. Kurallar ve prosedürlerin önemli ölçüde geçerli olduğu MEB'nin geleneksel bir yönetim anlayışı ve merkezi bir yönetim şekline göre örgütlendiği gözönüne alınırsa, sonuçların bu şekilde çıkmasının sebebi kişisel olduğu kadar yönetsel olduğu da söylenebilir. Buluç (2003), Pehlivan (1996) ve Erçetin (1991)'in araştırmalarının sonuçlarında da görüldüğü gibi, kurallara önemli ölçüde yer veren MEB'nin, personelinin geliştirilmesi ile ilgili mevzuata yeterli önem vermediği, mevzuatın gereken olanakların sağlanmasında da tam olarak yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, Akgün (2001, s.178) okul yöneticilerinin yönetmelik, program ve denetim açısından kendilerinin sorumlu olduklarını hissettikleri, gözlem, özlük dosyaları, koordinasyon gibi belli görevlerde daha aktif davranışlarda buldukları, öğretmen ve öğrencilere yönelik etkinliklerde ise daha pasif, isteksiz veya kendilerini çok fazla sorumlu hissetmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar da araştırma sonucunda müdürlerin neden kendini geliştirip liderlik özelliklerine sahip olamadıklarını bir nevi açıklar niteliktedir. Bunun yanında okul yöneticileri her ne kadar eğitim ortamı içerisinden gelse bile, okul ortamı dışındaki bir kişi tarafından atanan, okuldaki öğretmenlerin yasal ve resmi lideri konumundadır. Reven ve French'in bir araştırmasında seçilmiş liderlerin atanmış liderlere göre grup tarafından daha meşru algılandıklarından çok daha fazla etki ve güç sergilediği ortaya çıkmıştır (Freedman ve diğ., 1998: 506). Bu da atama yoluyla gelen okul yöneticilerinin neden tam olarak liderlik davranışlarını gerçekleştiremedikleri ve kendilerini bu şekilde değerlendiremediklerinin diğer bir nedeni olabilir.

Öneriler

Okul yöneticiliğinin günümüzün önemli mesleklerinden biri haline gelmesi, bu mesleğe bir takım sorumluluklar yüklemiştir. Okul müdürlerinin artık bir lider gibi davranmaları gerektiği kabul edilen bir konudur. Bu doğrultuda insan ilişkileri, iletişim, liderlik anlayışları hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmaları ihtiyaçtır. Yöneticilerin büyük bir kesiminin liderliğe hazırlanmakta olduğu sonucundan yola çıkılırsa, yöneticilere liderlik yolunda becerilerini geliştirebilmeleri için eğitim fırsat ve olanakları sağlanması gereği görülmektedir. Bunun için lider-yönetici gelişim programları oluşturulup, yöneticiler bu tip programlara katılmaları yönünde teşvik edilmelidir. Yapılacak eğitim programlarından önce ihtiyaç analizleri gerçekleştirilirse, hangi alanlarda istek ve boşluk olduğu gerçekçi bir şekilde saptanabilir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve değerlendirilmesinde liderlik davranış boyutlarının ölçüt olarak kullanılması yöneticilerin yönetsel süreç içerisinde liderlik boyutuna daha dikkatli eğilmelerine neden olabilir.

İdeal bir okul yöneticisinin günlük işlerin beklenen kalitede sağlanabilmesi için öğretmen memnuniyetini göz önüne alması gerekmektedir. Yöneticiler hem yöneticilik hem de liderlik becerilerini tam olarak kazanmalıdırlar ki, okulda etkili bir yönetici ve lider konumuna sahip olabilsinler. Bunun için yöneticinin yönetici ve lideri olarak sahip olması gereken özelliklere dikkat etmesi önemlidir. Bunlardan küçük fakat sonuçları büyük birkaç davranışa örnek verilirse şunlar söylenebilir;

-Olumlu tavır herkes için paha biçilmez bir servet olabilir, fakat yöneticiler ve özellikle liderler için bu özelliğin hayati önem taşıyacağı unutulmamalıdır.

-Liderler başkalarının heyecanlanmalarına, ilgi duymalarına ve enerji dolu olmalarına neden olan kişiler olduğundan kurdukları etkili iletişim ve görüşlerini dile getiriş şekilleriyle kendisine katılmaları için başkalarının dikkatini çekerek örgüt çalışanlarının onu izlemeye fikren gönüllü olmasını sağlayabilirler,

- Personeli ile büyük ve küçük başarıları kutlayarak, pozitif ve iyimser tavırlar sergileyerek işi zevkli hale getirebilir, hem kendisi hem çalışanı hem de örgütünün kazanması yolunda adım atabilir.

Kaynakça

- Akgün, N. (2001, Kasım). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği**. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu.
- Arslan, Ş. (2002). "Öğrenen Organizasyonlar", (Online Available):http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/ogrenen_org.asp.
- Aydın, M. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: PEGEM Yayınları No:94.
- Bonstingl, J. J. (2001). **Kalite Okulları Eğitimde Toplam Kalite Okullarına Giriş**. (Çev: Hayal Köksal), Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: Dünya Yayınları.
- Buluç, B. (2003). "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik", (Online Available): <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc~/LEADERS.DOC>
- _____. (2003). "MEB'da İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", (Online Available): <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc~/KONYA.DOC>
- Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Geliştirilmiş Dokuzuncu Baskı, PEGEM Yayınları No:9.
- Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. İkinci Baskı, Ankara: PEGEM.
- Drucker, P. F.(2000). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. (Çev:İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon.
- Erçetin, Ş. (1991). "Hizmetiçi Eğitim Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerin Hizmetiçi Eğitime Karşı Olan Tutumları", Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enst. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Freedman, J.L., Sears, D.O.& Carlsmith, J.M. (1998). **Sosyal Psikoloji**. Çev: A. Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). "**İstanbul'daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**", İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Doçentlik Tezi.
- Heim, P. ve Elwood N. C. (1998, Temmuz). **Liderliği Öğrenmek**. (Çev: Tülay Savaşer), Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Karlı, M. D. (1997). "Stratejik Liderlik Becerileri", **Ulusal Liderlik Sempozyumu Deniz Harp Okulu**, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1996). **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması**. Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fak.
- Richardson, S. C.(1987). "The Principal: Gatekeeper of Change" **ERIC ED297472**,

Sergiovanni, T. J. (1995). **The Principalsip A Reflective Practice Perspective**. Ally and Bacon. Boston.

Şişman, M. (1997). **Öğretim Liderliği**. Araştırma Raporu, Eskişehir: Osmangazi Üniv. Fen Edb. Fakültesi.

Voss, T.(2000). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)**. (Türkçesi: Dr. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.

Yavuz, A. C. (2002). "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", (Online Available): http://ww.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/ogrenen_org.asp

http://www.insankaynaklari.com/BIREYLER/TRENDS/MAKALE/liderlik_yöneticilik_fark.asp. "Liderlik ve Yöneticilik", Alındığı tarih: 2002.