

Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranış ve Kişiliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi: Iğdır Örneği

AHMET AKBABA^a & ÇETİN ÖRS^b

Geliş Tarihi: 08.01.2015 | Kabul Tarihi: 29.06.2015

Öz: Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Araştırma nitel bir araştırmadır. Araştırmada “okul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin okul ortamına yansımaları ile ilgili öğretmen görüşlerini” tespit etmeye yönelik, uzman görüşleriyle geçerliliği sağlanarak hazırlanmış, toplam 7 maddeden oluşan ölçme aracı kullanılmıştır. Çalışma evreni, 2013-2014 öğretim yılında Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez okullardan toplam 55 okuldan 4 ilkokul, 4 ortaokul ve 4 lisede görev yapan, 27’si ilkokul, 18’i ortaokul, 37’si lise ve 46’si kadın 37 erkek toplam 83 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri, sözlü olarak sorulan sorulara, verilen yanıtların kayıt altına alınıp gruplandırılarak çözümü ile elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, kişilik, yönetimsel davranış, okul yöneticisi, öğretmen.

^a Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
ahmetakbaba3@gmail.com

^b Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Programı

Evaluation of School Directors' Managerial Behaviors and Characters According to Teacher's Ideas: The Case of Iğdır

AHMET AKBABA & ÇETİN ÖRS

Received: 08.01.2015 | Accepted: 29.06.2015

Abstract: The purpose of this research is the evaluation of Primary and Secondary school directors' managerial behaviors and characters in accordance with the teachers' ideas. The research is a qualitative research. In the research assessment and evaluation instrument which consists of 7 items which has been prepared regarding the experts' opinions in order to determine 'the teachers' views concerning the reflection of school managers' managerial behaviors and characters into the school atmosphere' has been used. The target population of the study consists of total 83 teachers 27 of whom work at Primary school, 18 of whom work at secondary school, 37 of whom work at high school and who work at 4 primary schools, 4 secondary schools and 4 high schools from the central schools which are connected with Iğdır Provincial Directorate of National Education, 46 of whom are female, 37 of whom are male. The research data have been obtained with the analysis by grouping the answers given to the questions asked orally, having recorded them.

Keywords: Director, character, managerial behavior, school director, teacher.

Giriş

Her bireyin kendisine has bir kişiliği mevcuttur. Bireyin kişilik yapısı ile davranış özellikleri onun özel yaşamı ile beraber iş yaşamını da olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Sağlıklı bir kişiliğe sahip bireyler ile ve dengeli davranışlar sergileyen bireyler, özel yaşamları ile beraber topluluk yani gurup yaşamlarında sağlıklı ilişkiler kurabilirler. Bir yöneticinin veya meslek elemanının, mesleki bilgi yönünden donanımlı olmasının iş başarımı için yeterli olduğu söylenemez.

Bir yöneticinin bilgili olması yanında, iyi bir insan yani kişilik ve davranış bakımından da yeterli olması gerekmektedir. Yani bireyin kişilik özellikleri ve davranışlarının, genel geçer evrensel ve toplumsal kurullarca kabul görmesi gerekmektedir. Çalışma hayatında yönetici olanlar, özelde okul yöneticilerinin; öğretmen, öğrenci diğer personel ve vatandaş arasında iyi insan, meslektaş ve ast-üst ilişkilerinin kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi, yönetim ile ilgili süreçlerin işlenmesi gerekmektedir. Kurumun belirlenen hedeflere ulaşması, büyük oranda tüm kurum çalışanlarının; yani örgüt üyelerinin kişilik yapıları ve davranış özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle; sağlıklı kişilik özelliklerine ve davranışa sahip eleman istihdamı örgüt ve kurumlar için hayati önem taşımaktadır.

Kişilik kavramı ile aslında ifade edilmek istenen; kişileri biri birinden ayıran, kişiye has ayırt edici özellikleridir. Kişiye has bu özellikler, bireyin kendisine özgü olduğundan ve süreklilik arz ettiğinden bireye has davranışlarda oluşturmaktadır(Sarıtaş, 1997). Yani kişilik, bireyin huy ve karakterinin birbiri ile etkileşiminin bir sonucu (Korkmaz, 2006), birey açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki öz bilgisidir. Bu bağlamda, kişilik; insanın kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi, kendisine çıkar sağlayacak bir duruma geçme ve davranış sergileyebilmesidir. İnsanın kişilik yapısı, onun toplum içinde belli yerlerde olup, belli rollerde sahip olmasını gerektirir (Eren, 1989, 49).Kişiliğin, bireysel davranışlara dayanan, çok özel bir yapı değil; bir davranışlar dizgesi olduğu bilinmelidir. Hiçbir davranış kendi başına bireyin kişiliğini ifade etmeye yeterli olmamaktadır. İnsanlar sosyal varlıklar oldu-

ğundan, ancak sosyal ortamlarda gelişme olanağına sahip olabilir. Bundan dolayıdır ki; kişilik, birbiriyle ilişkili birden çok sosyal davranışın hem nedeni, hem de sonucudur (Korkmaz, 2006).

Littauer (2007), kişilik tiplerini dört boyutta sınıflandırarak ele almıştır. Bu boyutlar: Popüler optimistler, mükemmeliyetçi melankolikler, güçlü klorikler ve barışçıl soğukkanlılar olarak sıralanabilir. Bu sınıflamada kişilik tiplerinin genel özellikleri şöyle açıklanabilir:

Popüler Optimistler; topluluk içinde kolay fark edilen gruptur. Bu tipler hemen her toplulukta göze batırlar. Parlak giysiler, popüler optimistleri tanımanın en açık yoludur. Genellikle akıllarına geldiği gibi, düşünmeden konuşurlar.

Mükemmeliyetçi Melankolikler; düzgün giyimli, genellikle düzgün ve taralı saç şekillerinden tanınabilirler. Renk seçimleri klasiktir.

Güçlü Klorikler; önemli iş insanlarıdır ve boş geçirecek vakitleri yoktur. Bu tipler kızgın olmamakla beraber çataklık ve genellikle gergindirler. Yaptıkları her işi kararlılıkla yaparlar.

Barışçıl soğukkanlılar; barışçıl soğukkanlılar genelde geri planda olmayı tercih ederler ve dikkat çekmek istemezler. Sakin, dengeli ve aşırı özellikleri olmadığından toplum içinde zor tanınırlar.

İnsanlar arasında var olan kişilik farklılıkları, genlere bağlı olmakla birlikte, bireylerin hayatlarını idame ettirmeleri sırasında bulunduğu değişik ortamların özellikleri başta olmak üzere, zamanla edinilen bilgi ve becerinin yanı sıra almış oldukları eğitime bağlı olarak gelişen düşünce, fikir ve bütün bunlara endeksli gelişen yeni yetenekler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Liderlik de; bir kişilik özelliği olmakla birlikte, kendi içerisinde farklı tarzlarda kendini göstermektedir (Çetin, Beceren, 2007).

Çalışma ortamının, insan hayatında çok önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Birey, çalışma ortamında mutlu ise; bu mutluluk, ailesine ve çevresine olumlu olarak yansıtacaktır. Yaşamsal olarak mutlu ve huzurlu bir birey, bunu çalışma hayatına ve iş verimliliğine aktaracaktır. Bu bağlamda; mutlu, kabul gören ve be-

nimsenen bireyler; çalışma ortamında aranılan bireyler olabilecektir (Aykaç ve Tiryaki 2013). Adler'e (2000), göre çalışma, insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir. İnsanlar, içinde yer aldığı çalışma ortamlarıyla geleceği organize ederler, diğer insanlarla ilişkiye geçerler, gruplar arası etkileşimi sağlarlar ve geniş bir sosyal çevre inşa ederler (Akt. Aykaç ve Tiryaki 2013). Bireylerin yaşadıkları sosyal ve çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçası haline gelir. İnsanlar, doğuştan bazı özellikleri kendileri ile beraber getirirler. Doğuştan getirilen bu özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. (Özdevecioğlu, 2002). Eğitim örgütleri; insan merkezli ve hizmet üreten kurumlardır. İnsan ve hizmetin ağırlıklı olduğu eğitim örgütlerinin yönetiminde, uygun ve tutarlı kararların alınması gerekmektedir. Eğitim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin, yönetime ilişkin bilgi ve becerileri kadar, duygularının farkında olmaları yani empati kurabilme yeteneğine sahip olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Receptoğlu, 2012).

Okul; insan kişiliğinin biçimlendiği, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetlerinin biçimlendiği ve şekillendiği yerlerdir. Okul yöneticileri, görev yaptıkları okullarda, her gün yeni sorunlarla karşılaşır ve bu sorunlara çözüm üretmeye çalışırlar (Şişman, 2011, 19). Okul odaklı yönetimi benimseyen okul yöneticileri, okulu öğretmenler ile birlikte yöneterek, yapılacak değişiklikleri öğrenciler için daha faydalı hale getirecek ve okulu çevrede politik olarak daha güçlü konuma getirecektir(Özdemir, 2000, 40-41).Okul yöneticileri; çok değişik kesimlerin, eğitimdeki temsilcisidir. Okul yöneticilerinin, öğrenci ve öğretmenlere karşı, ülkenin eğitim politikaları doğrultusunda sorumlulukları vardır. Bu nedenledir ki; okul yöneticileri, çevrenin beklentilerini karşılamak (Çelik, 2000, 158) ve daha önce açıklanan politikalarına göre okulun politikasını belirlemek ve okulu bu argümanlarla yönetme zorunluluğu bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, 196).

Okul yöneticileri, okulun hedeflediği amaçları geliştirecek, yapısını yaşatacak ve okul havasını oluşturacak iç öğelerin lideri (Bursalıoğlu,1987, 66) ve liderlik sorumluluğu ile vizyoner ve kültürel çalışmalarda etkin rol alarak; kültürün özünü oluşturan değer,

norm ve inançları, okulun geneline ve hatta çevreye yaymalıdır (Çelik, 2000, 180). Okul denilen örgüt içinde, üyelerin davranışları ve insan ilişkileri birçok yönü ile incelenebilir. Bunlar; üyelerin davranışı, okul içindeki olaylar ve çevrede yaşanan olaylardır. İnsan ilişkilerine; üye, çevre ve örgüt gibi üç açıdan bakmak zorunda olan okul yöneticisinin, bu guruplarla durum ilişkisi kurması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1987, 215).

Problem Durumu

Okul yöneticilerinin en önemli amacı, okulda kaliteyi artırarak ülkenin eğitim düzeylerini artırmak ve daha faydalı insanlar yetiştirmektir. Bu temel amaç doğrultusunda; öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmak, demokratik bir okul iklimi oluşturmak, eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak için uygun öğretim ortamı oluşturmak gibi görevleri ifa etmek durumundadırlar.

Araştırmada, ülkemizde öğretimin kalitesiyle ilgili görevlerin uygulayıcısı konumundaki öğretmen görüşlerine dayanarak, okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin, okul ikliminin oluşması ve öğretimde kaliteye etkilerinin değerlendirilmesi yapılarak uygulamada tespit edilen aksaklıkların giderilmesi için ilgililere tavsiyelerde bulunmak, temel problem olarak belirlenmiştir.

Yöntem

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile eğitim sistemimize yön veren İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin, yönetsel davranış ve kişiliklerinin okul ikliminin oluşması ve öğretimde kaliteye etkileri konusundaki öğretmen görüşlerinin tespit edilerek, eğitim çevrelerine ve ilgililere öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin okul ikliminin oluşması ve öğretimde kaliteye etkileri konusunda öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıtlar aranacaktır.

1- ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin, okul ikliminin oluşması konusunda öğretmen görüşleri nelerdir?

2- ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin öğretimde kaliteye etkileri konusunda öğretmen görüşlerinedir?

3- ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin, okul ikliminin oluşması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark var mıdır?

Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel desende oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Nitel araştırmada en yaygın biçimde tercih edilen yöntemler gözlem, görüşme ve doküman yöntemleridir (Ekiz, 2003, 55).

Nitel araştırma, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçilik ve bütüncülüğü bozmadan (Balci,2011,291) gözlem görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, katılımcıların detaylı görüşmelerinin aktarıldığı, sözel verilerden oluşturulan, algıların ve olayların doğal ortamda ve bütüncül-karmaşık bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmalara denir (Patton,1990; Cresswell,1994; akt. Memduhoğlu,2012,204)

Evren ve Örneklem

Bu çalışma evreni olarak, 2013-2014 öğretim yılında Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkezde toplam 55 ilkököl, ortaokul ve lise olarak tespit edilmiştir. Örneklem olarak, Bu okullardan kura yöntemiyle seçilen 4 ilkököl, 4 ortaokul ve 4 lisedeki öğretmenlerden oluşmuştur. Çalışma grubu olarak seçilen ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden 27'si ilkököl, 18'i ortaokul,37'si lise ve 46'sı kadın 37'si erkek toplam 83 öğretmenden oluşmaktadır. Iğdır' a bağlı Merkez köy ve İlçe okulları kapsam dışı tutulmuştur.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan araştırmada "okul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin okul ortamına yansımaları ile ilgili öğret-

men görüşlerini” tespit etmeye yönelik görüşme formu kullanılmıştır. Ölçme aracının geliştirilmesinde öncelikle ilgili alan yazın taranmış, madde havuzu oluşturulmuş ve bu havuzdan seçilen maddeler ile oluşturulan taslak form Eğitim Bilimleri Bölümü’ndeki değişik alanlarda, en az doktora derecesine sahip 4 öğretim elemanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar aracı hem dil ve ifade, hem de kapsam yönünden incelemişler ve gelen öneriler doğrultusunda araca son şekli verilmiştir. Toplam 7 maddeden oluşan Yönetici Ölçeği kapsam geçerliğine ilişkin görüşlerin elde edilmesinin ardından 83 öğretmenden oluşan çalışma grubuna uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından yazılı olarak toplanan veriler önce bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş sonra da nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Öğretmenlerin her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından gruplandırılarak yorumlanmış, ayrıca bazı sorulara bazı cevaplar da aynen sunulma yoluna gidilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla bir uzmanın görüşlerinden yararlanılmıştır.

Görüşme formları tespit edilerek gidilen okullarda görüşmemizi kabul eden müsait durumdaki öğretmenlere bizzat verilmiş öğretmenlerin sözlü olarak verdikleri cevaplar tek tek kayıt altına alınmış, kayıtlar çözülmüş, tarafımızdan gruplandırılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Bulgular ve Yorum

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin, okul ikliminin oluşması ve öğretimde kaliteye etkileri konusunda, öğretmen görüşleri sonucunda elde edilen bulgular, sorulan soru bağlamında değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme sonucu elde edilen bulgular sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin, okulda karşılaşılan sorunlara karşı tutumlarını ölçmeye dönük “Okul Yöneticilerinin, sorun çözme konusunda nasıl bir kişiliğe (İşbirlikçi, Yenilikçi, adil, v.b.) sahip olmasını istersiniz?” sorusuna, çalışmaya katılan öğretmenler genel olarak;

Ekonomik, sosyal, politik alanlarda görülen değişme ve geliş-

melerin etkisiyle, okulların çevreleri de daha değişken duruma gelmiştir. Buna bağlı olarak okul yöneticilerinin de, sorun çözme konusunda yeterli olmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim işini icra ederken; mevzuata hâkim lider kişiliği olan, kararlı, gerektiğinde otoriter ama aynı zamanda merhametli, işbirlikçi anlayışlı öğretmenler ve diğer çalışanlara güven veren ve herkese karşı din, dil, farkı gözetmeksizin adaletli ve eşit davranan, tarafsız, yeni fikirlere, eleştirilere ve yeniliklere açık, teknolojiyi takip eden, kendisini sürekli yenileyen, öfkesini kontrol edebilen, sorunlara karşı peşin hüküm vermeden, sorunlar üzerinedetaylı inceleme ve araştırma yaptıktan sonra öğretmenleri ile paylaşan ve ortak çözümler üretebilen, sorunlara farklı açılardan bakabilen ve bu sorunları zamanında çözüme kavuşturan, kendini tanıyan ve vakti geldiğinde bırakabilen bir yönetici ile çalışmak şeklinde yanıtlamışlardır.

Ayrıca yukarıdaki görüşler yanında; 9 numaralı öğretmen “Okul yöneticileri, gerekli tecrübeye sahip kişilerdir. Problemlerde, çözümleri hemen öngörürler, yalnızca neden o çözümü tercih ettiklerini öğretmenlere açıklamaları bile, oldukça yapıcı olacaktır.” Derken 49 numaralı öğretmen “Öğrencilerle ilgili olan problemlerde; özellikle, idare ile öğretmenlerin işbirliği içinde olmaları gerektiğini düşünüyorum. Sınavlara hazırlık, ders çalışma yöntemleri gibi hususlarda; bilhassa rehber öğretmen açığı olan okullarda; idare, yenilikçi ve rehber olma özelliklerine sahip olup, rehberlik araştırma merkezlerinden yardım almalıdır.” görüşünü belirtmiştir.

Okuldaki sorunların, yerinde ve zamanında çözülmesi noktasında 53 numaralı öğretmen; “Sorun çözmede ;gerek bireysel olarak, gerek sınıflar bazında, gerekse de okul, sosyal yapısı itibarıyla; tüme varım metoduyla hareket edilmesini, idarecilerin Branş ve Sınıf öğretmenleriyle15 günde bir toplantı düzenleyerek değerlendirme yapılmasını, sorunların neresindeyiz sorusuna cevapların bulunmasını isterim.” şeklinde cevaplandırmışlardır.

Bu görüşler ışığında; Okul yöneticileri, kendilerini zamanın şartlarına göre geliştirerek, vizyoner bir liderlik sergilemelidirler. Yöneticiler, çalışma ortamında karşılaştıkları sorunlara karşı aceleci davranmadan, sorunu anlayarak, derinlemesine inceleme yaptık-

tan sonra, çalışma arkadaşları ile değerlendirip işbirliği içerisinde, adalet ilkeleri çerçevesinde çözümler üretme yoluna gitmelidirler.

Yöneticilerin okul ortamındaki durumları ile ilgili sorulan “Okul Yöneticilerinin kişilik özelliklerinin yönetim alanına ve okul ortamına yansımaları değerlendirir misiniz? (Düzenli çalışan. Duygularını ön planda tutan, Eleştirici, yargılayıcı ve inatçı. Öfkeli ve insanları azarlayabilir.)” sorusuna genel olarak;

“Okul yöneticilerinin, okul ortamının disiplinli, düzenli işle-
mesi için yapıcı tutumları olmalıdır. Düzenli çalışan okul yönetici-
lerinin, önyargısız ve hoşgörülü davranması, çalışkan, öğrencilerine
ne karşı iyilik düşünen, hata yapan öğretmen olduğunda; nazik bir
dille uyarıcı, kırıcı olmayan, duygularını işine karıştırmayan, saygı
çerçevesinde iletişim kuran, düzenli, kararlı, önyargı ve öfke gibi
özellikleri yansıtmayan, duygu kontrolü olan; yani duygularını işle-
rine karıştırmayan, fikirleri ile ön plana çıkan yöneticiler olması;
çalışma ortamında daha başarılı olmalarını sağlar.

Elbette yöneticinin görüşlerinin, kişilik özelliklerinin, fıtratı-
nın, hayata bakış açısının bir yansıması olacaktır. Ancak görev esna-
sında bunları minimum düzeyde tutarak, görevini en iyi şekilde
yapmaya çalışmalıdır. Yöneticiler sen dili ile değil; ben diliyle in-
sanlarla iç içe olup, kurumdaki kontrolü sağlayabilir. Her insanda
olduğu gibi, yöneticilikte de yaşantılardan kaynaklı (ailevi arkadaş
vb.) sorunların etkileri, kurum ortamına istenmeden taşınabilir.
Önemli olan; en kısa zamanda bunu fark edip, biran önce iş kimli-
ğine dönülmesidir.” şeklinde yanıtlamışlardır.

Ayrıca konu ile ilgili görüşmeye katılan 25 numaralı öğretme-
nimiz “Yöneticilerimizin bir kısmı çok iyi niyetli. Bu durum, bazen
görevlerin suiistimaline yol açsa da, insan okula huzurlu geliyor.
Onların gülümsemesi insanı rahatlatıyor. Buda doğal olarak dersle-
re ve okul içi ilişkilere olumlu yansıyor. Fakat bazıları çok agresif,
ukala, her şeyi doğru bildiklerini sanmaları, kişiler arası özel ilişki-
lerden dolayı ayırım yapmaları, performansları düşürüyor. İdarecili-
ğin ilk ayağında; karşı tarafı etkin dinleme ve ön yargısız yaklaşma
olmalıdır.” derken 41 numaralı öğretmenimiz “ okul yöneticileri;
olumsuz yönde eleştiren sürekli yargılayan, aynı zamanda azarlayan

ve sınırlı bir yapıya sahip olursa; elinin altında çalışan personelde, idareciye karşı samimi bir davranış içinde olmayacaktır. Yani; sırf idarecinin hışmına uğramamak için yapmacık davranışlar içine girecek bu durum, çalışma ortamında ve personel arasında huzursuz bir ortam doğuracaktır. Gruplaşmalara ve verimsizliğe sebep olacaktır.”⁷² numaralı öğretmenimiz “Yöneticiler, eğitim-öğretimi zafiyete uğratacak her türlü eylemden kaçınmalıdır. Kişisel hırs ve egolarından sıyrılmış olmalıdır.” demektedirler.

Yöneticilerin çevre ve ailelerle olan ilişkileri ile ilgili yöneltilen “Okul yöneticilerinin çevre ile olan ilişkisinin (Ailenin görevlerini yerine getirmesine destek verme, Okul ile aile arasında iki yönlü iletişim kurma vb.) eğitime yansımaları sizce nasıldır?” sorusuna öğretmenlerin geneli; “Eğitim, okulda başlayıp okulda biten bir süreç değildir. Eğitimin çeşitli bileşenleri vardır: Okul, aile, çevre vb. Bu sürece tüm paydaşlar dâhil edilmelidir. Böylelikle nitelikli bir eğitim sağlanmış olur. Veli rehberliği, okul müdürü için çok önemlidir. Çünkü veli, öğrencisini okul yöneticilerine emanet etmektedir. Yöneticiler, bu bilinçle veliye yaklaşmalı, öğrencinin gelişimi ve başarısının artması için veliler ile sürekli diyalog içinde bulunmalıdır. Okulda odak noktası öğrencidir. Veli- öğretmen-okul yönetimi, öğrencinin sağlıklı ruhsal gelişimi ve sağlıklı okul başarısı için işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin çevre ile olan ilişkisinin eğitime yansımaları, kişiye göre değişim gösterebilmektedir. Kimi yöneticilerimiz her türlü duyarlılığa sahipken, kimisi daha duyarsız olabilmektedir. Yönetici çevreyi iyi araştırmalı, hassasiyetleri göz önüne almalıdır. Okul, öğrenci, veli arasında en büyük görev yöneticindedir. Okuldaki her öğrenci, bir aileyi temsil eder. Bu nedenle, okullarda yüzlerce aile vardır. Bazen çocuktan önce aileyi eğitmek gerekebilir. Yöneticilerin veliler ile iletişim durumları, öğrenci başarısı üzerinde etki oluşturacaktır.” şeklinde yanıtlamışlardır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden 32 numaralı öğretmen “Bazı durumlarda olumlu etkisi vardır. Ancak aile bu ilişkileri su istimal edip kötü yönde kullanmakta, bu da öğretmenleri zor durumda bırakmaktadır.” derken, 70 numaralı öğretmen “Genelde, ne olursa

olsun, veliyi tutan öğretmeni dinlerken bile haksızın damgasını vuran yöneticilerin eğitimdeki rolü, direk olarak baskı hisseden öğretmenin ezik eğitimi.”,29 numaralı öğretmen “Okul yöneticilerin çevre ile olan ilişkileri, olumsuz yöndedir. İletişim kopukluğu mevcuttur. Lider özelliği değil patronmuş gibi bir hava mevcuttur.” Ve 8 numaralı öğretmen “Bazen zararlı olabiliyor. Velisinin tanındığını bilen öğrenci, bu durumu kullanıyor ve genel olarak eğitime zarar verebiliyor. Elbette çevre ile ilişkiler, olumlu olmalı ancak bu olumlu durum suiistimal edilmemelidir.” şeklinde farklı fikirler beyan etmişlerdir.

Yöneticilerin görev sürelerindeki tecrübeler ve bu tecrübelerin okul ortamına yansması ile ilgili sorulan “Uzun süreli yöneticilik yapan yöneticiler ile yeni yöneticilik yapan yöneticilerin kişilik yapılarının, eğitime yansması arasında bir fark var mıdır? sorusuna, öğretmenler genel olarak;

“Uzun süreli yöneticilik yapanlar; daha deneyimli, sorunlara daha çabuk çözüm getiren bireylerdir. Bu yöneticiler, tecrübeli, daha soğukkanlı, cesaretli oluyor. Yalnız uzun süre idarecilik yapanlar problemlere daha hızlı çözüm bulabilirler. Daha kuralcı olur, tecrübeleri ile okuldaki uyumu daha iyi sağlayabilirler. Bürokrasiye daha yatkın, daha profesyonel ve daha hoşgörülü olmaktadır. Ancak bu, bütün yöneticilerde aynı olmayıp, kimisi tecrübeli olduğu halde, yeniliklere kapalı, günü kurtarma peşinde olabiliyor.

Yeni yöneticilik yapanlar; daha istekli ve sosyal etkinlikler konusunda daha aktif, heyecanlı, daha kolay iletişim kuran, gelişmelelere açık, daha idealist ve öğretmenlikten yeni ayrıldıklarından, öğretmenlere daha yakın olabiliyorlar. Herkes yönetici olamaz. Öncelikle yöneticiliğe uygun bir kişiliğe sahip olmalıdır. Bu bağlamda görüşmeye katılan 16 numaralı öğretmenimiz “ Uzun süreli yöneticilik yapanların, içlerindeki eğitim coşkusu kaybettiğine inanıyorum. Bu nedenle, değişimin gelişme getireceğine inanıyorum.” Derken; 25 numaralı öğretmen “ Fark vardır. Fakat bu kişilikle alakalıdır. Bence uzun yıllar, kimi insanı sert, kimini yumuşak yapar. Kimisi ise, daha ilk yıllardan idareciyim üstünüm egosunu etrafındakilere yaşatır.” , 26 numaralı öğretmen “Yöneticilik; uzun

süre ya da kısa süre yöneticilik yapmayla kıyaslanmamalıdır. Bu işi, severek ve isteyerek yapmak, daha faydalı olacaktır.” diyerek yöneticiliğin, kişiliklerle alakalı olduğunu vurgulamışlardır.

Çalışmaya katılan 63 numaralı öğretmenimiz, diğer katılımcılardan farklı bir kanaat belirterek; yeni ve eski yöneticilerin eğitime katkısının olup olmadığı ile ilgili soruyu “Yoktur eğitimi öğretmenler veriyor. Yöneticiler vermiyor.” şeklinde cevaplandırmıştır.

Yeni yöneticilik yapanlar; daha istekli ve değişime açık olmakla beraber tecrübesizlikleri, daha çok hata yapmalarına sebep olmaktadır. Yöneticiliğin sorumlulukları göz önüne alındığında, herkesin yönetici olmasının zor olduğu, bireylerin öncelikle yöneticiliğe uygun bir kişiliğe sahip olması gerektiği ve mesleği icra ederken çalışma arkadaşlarını göz ardı etmemesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin okul içindeki davranışlarının, öğretmen performansı üzerindeki etkisi ile ilgili sorulan “Okul Yöneticilerinin tutum ve davranışları, performansınızı ne ölçüde etkiler?” sorusuna öğretmenler genel olarak;

Okul yöneticileri, öğretmen ve personeli arasında asla bir ayırım yapmamalıdır. Hem demokratik hem de adaletli olmalıdır. Olumsuz yaklaşımlar, yönetici ve öğretmen arasındaki güven ortamını zedeleyecektir. Yöneticinin inandırıcı olması gerekir. Buna bağlı olarak olumsuz davranışlar, performansı düşürürken; olumlu davranışlar, öğretmenin performansını artırır. Güven ve adalet, rahat, motive edici, olumlu ve hoşgörülü tutumları, daha istekli olarak okula gelmeyi sağlar. Yapıcı ve rehberlik edici tutum ve davranışları ise performansı kesinlikle iyi yönde etkiler. Olumlu davranışların pekiştirilmesi için, ödüllendirici söz ve tavırlarda gereklidir. Yöneticilerin yapılan güzel ve olumlu işler, takdir edilmesi ve iş yapan ile yapmayan aynı şekilde değerlendirilmemelidir, görüşü ortaya çıkmıştır.

Konu ile ilgili çalışmaya katılan öğretmenlerimizden iki tanesi genel düşüncenin aksine, yönetici davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerinde etkisinin olmadığını savunarak; 19 numaralı öğretmen “Çok fazla etkileyeceğini düşünmüyorum. Kendi adıma

herkes kendinden sorumludur. derken, 55 numaralı öğretmen “Okul yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz davranışları sınıf performansı etkilemez.” demektedirler.

Okul yöneticileri, çalışma ortamında demokratik anlayıştan ayrılmadan adalet ilkelerine göre hareket etmelidir. Yöneticinin olumsuz, tutarsız davranışlarının; güveni zedeleyeceği ve çalışma barışını bozacağı bilinmelidir. Yöneticinin inandırıcı olması, öğrenci ve öğretmenlerden kopuk olmaması gerekir. Kısaca; okul yöneticilerinin yapıcı ve rehberlik edici tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin, kaliteli bir eğitim için nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiği ile ilgili sorulan “Sağlıklı bir okul ortamında, kaliteli bir eğitim hizmeti sunmak için hangi davranış özelliklerine sahip bir okul Yöneticisi ile çalışmak istersiniz?” sorusuna öğretmenler genel olarak;

“Öğretmenini, yeniliklerden haberdar eden, güçlü, kendine güvenen, veli- öğretmen- öğrenci üçgeninin dengesini koruyan, tutarlı, dengeli, işini bilen, personeli iyi yöneten, ona iyi davranan, personelle ya da öğrenci ve veli ile iyi iletişim kurabilen. iletişime açık, yenilikçi, araştırmacı, teknolojiye önem veren, personeline güvenen, inanan, sahip çıkan, aldığı kararları uygulanabilir.” Olarak görüş bildirmişlerdir.

Genel görüşün yanında, okul ortamını bir aile ortamı olarak gören ve bu bağlamda fikir sunan 53 numaralı öğretmenimiz konuyu kısaca “ Baba gibi merhametli, baba gibi disiplinli, baba gibi affedici, baba gibi görmezden gelen, baba gibi danışan, baba gibi seven, baba gibi sorumluluk alabilen, baba gibi cömert, baba gibi...” şeklinde tarif ederken, 13 numaralı öğretmen “ Eğitime önem veren, kendini geliştirmiş bir yönetici ile çalışmak, herkesin hayalidir. İletişim, bir sanattır. Çoğu yönetici iletişim konusunda yetersiz.”, 45 numaralı öğretmen “Öğretmenlerden sürekli haberdar, işlerine karışmaktan ziyade, sorunlara daha yakından çözüm öneren ve zil çalar çalmaz mümkünse, öğretmenler odasının kapısına dikilmeyen bir yönetici.” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticileri; okulu bir bütün olarak görmeli, yeniliklere açık olarak öğretmenleri bilgilendiren, duyarlı, merhametli, hoşgö-

rülü, iletişime açık, misyonu, vizyonu olan, alanında yeterli, okul ortamında varlığını hissettirebilen biri olması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kişilik ve davranışının, okul iklimi üzerindeki etki derecesi ile ilgili sorulan “Okul Yöneticilerinin kişiliği ve davranışları okul iklimini nasıl ve ne derecede etkiler?” sorusuna öğretmenlerin geneli;

Okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları, okulda ideal bir ortamın oluşmasında, en önemli faktördür. Yöneticinin tutumu, okul iklimi ve okul performansı üzerinde, olumlu veya olumsuz olarak önemli derecede etkilidir. Okul yöneticilerinin gereksiz gerginlikleri, okul iklimini de gereksiz gerginliklere sürükler ve böyle bir ortamda çalışmak, verimli olmak da mümkün olmaz. Okul atmosferini şekillendiren en büyük etmenlerden biri, yöneticilerin tutumlarıdır. Yönetici, aşırı otoriter ve yargılayıcı bir kişiliğe sahipse, soğuk bir ortam olacağı için okulda geçirilen sürenin zor gelmesi kaçınılmaz olurken; samimi ve işbirliği içinde olan bir yöneticiyle çalışmak kişide ki isteği ve ilgiyi pozitif yönde arttıracaktır.

Okuldaki hava; yönetici-öğretmen, yönetici-veli ve veli-öğretmen eksenindedir. Bu ekseninde, okul yönetici tavırları, diğer üç etkeni olumlu ve olumsuz etkileyebilir. Okul yöneticisi, çalışanlarına “Duygu ve düşüncelerine önem veriyorum, sizi her zaman dinlemeye hazırım.” düşüncesini vermelidir. Bu olursa; çalışanlar yönetici ile rahatça iletişim kurabilir ve başarıya ulaşım kolaylaşır. Aksi takdirde, iletişim olmadığı yerde başarının olması da zordur. Şeklinde fikir beyan etmişlerdir.

Genel yaklaşım yanında; bazı öğretmenler, konuya farklı açılardan şöyle yaklaşmaktadırlar: Görüşmeye katılan 13 numaralı öğretmen “Okul ortamı yalnız idareciler ile değil, öğretmenlerin genel tavırları ile de şekilleniyor. Bu yüzden koordine olması önemlidir.”27numaralı öğretmen “Sıcakkanlı idareci, okul ortamında sıcaktır. Samimidir.”, 66 numaralı öğretmen “Bir okulun kumanda kolu, okul müdüründe olduğu için dominonun baş taşı, okul müdürüdür. Onda yaşanacak bir sıkıntı, diğer taşların devrilmesine neden olur.” Ve73numaralı öğretmen “Okulda yöneticiyle iletişim kurmak isteyen kişi şunları söyleyebilmelidir: “Ben bu konuyu mü-

düre anlattığım zaman, o mutlaka işini bırakıp beni dinleyecek, yardımcı olacak, bu problemi çözmek için bana destek olacaktır. ”Yönetici okulunda bulunan tüm personeline, bu duyguyu yerleştirmesini başarabilirse; okul iklimini son derece olumlu etkileyecektir. Okul yönetimi olumlu bir davranış sergilerse, okulun durumu o derece başarılı olur. Olumsuzluk = Başarısızlık.”

Okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları, ideal bir okul ikliminin oluşmasında en önemli faktörlerden biridir. Yönetici, öğretmen ve veli eksenindedir oluşan okul iklimi ve bu eksenindeki yönetici tavırları, diğer üç etkeni olumlu ve olumsuz etkileyebilir. Yöneticilerin, okulu yönetirken; aşırı otoriter, sürekli yargılayıcı, gereksiz gerginlikler oluşturan tavırları, okul iklimini bozacağı; bu durumun aksine okul yöneticileri, pozitif bakan, güçlü, çalışkan demokratik, bir o kadar da birleştirici güce sahip bireyler olduğu sürece, okul ikliminin daha sağlıklı kaliteli ve huzurlu olacağı anlaşılmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada; öğretmenlerden elde edilen bulgular ışığında, okul ortamının disiplinli, düzenli ve verimli işlemesi için; okul yöneticileri, olaylar karşısında duygu kontrolü yaparak, tutarlı davranan yöneticiler olmalıdırlar. Yöneticiler fikirleri ile ön plana çıkan bireyler olmalıdır. Sağlıklı bir okul ortamında, kaliteli bir eğitim hizmetini sunmak için; öğretmenini yeniliklerden haberdar eden, güçlü, kendine güvenen; veli, öğretmen ve öğrenci üçgeninin dengesini koruyan, tutarlı, dengeli, misyonu ve vizyonu olan, alanında başarılı, iletişim becerilerine ve liderlik vasfına gerçekten sahip, kararları iş ahlakını benimseyen, insani yönünü işine ve okul ortamına yansıtan olmalıdır.

Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin klasik (geleneksel) yönetim biçimlerinden yeni ve çağcıl yönetim, strateji, yöntem ve teknikleri öğrenmesi ve uygulaması için girişimlerin hızlandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bunlarla birlikte okul yöneticilerinin etkililiğini artırıcı çalışmalara ağırlık verilmelidir. İleriki araştırmaların öğrencilerin, velilerin ve yardımcı personelin görüşleri de

dikkate alınarak yapılması, okulu bütün olarak geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Aydoğan,2008). Bu sonuç bizim sonuçlarımızla örtüşmektedir. Problem çözme becerisini etkileyen zihinsel ve kalıtsal faktörler araştırılıp, yöneticilik eğitimi ve seçiminde dikkate alınmasının yöneticinin mesleki başarısını artıracacağı söylenebilir (Üstün ve Bozkurt,2003).

Yönetici, çevreyi iyi araştırmalı, hassasiyetleri göz önüne almalıdır. Dengeli ve kontrollü olmayan bir iletişim ve işbirliği, eğitimci olmayanların aşırı müdahaleleri sonucu çeşitli sorunlar çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu, veliler okul-aile ilişkilerine yöneticilerden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. “Okul güvenliği” okul-aile ilişkileri sürecinde en başta yerine getirilmesi gereken iş olarak görülmektedir. Yönetici ve veliler, en çok “disiplin sorunlarının çözümü” ile ilgili işlere öncelik vermekte; öğrencilerin okul yaşantılarını en çok bu sürecin etkilediğini düşünmektedirler (Özbaş, Badavan, 2009). Bu sonuç bizim sonuçlarımızla aynı özelliklerdedir.

Uzun süreli yöneticilik yapanlar daha deneyimli, sorunlara daha çabuk çözüm getiren, olaylar karşısında daha soğukkanlı olmakla beraber genellikle yeniliklere karşı kapalı, teknolojiyi iyi bilmeyen ve aşırı kuralcı oldukları söylenebilir. Yeni yöneticilik yapanlar; daha istekli, heyecanlı, sosyal etkinlikler konusunda daha aktif, gelişmelere açık ve daha idealist olurlar. Ancak ilk yıllarında egoları ile ilgili sorunlar olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve zamanla karşılaşılan olumsuzluklardan dolayı yumuşak ve idealist davranışları sertleşmektedir. Yöneticiler gelişimlerini sadece tecrübe sonucu elde etmemeliler. Bu konuda eğitim almalıdırlar.

Okul yöneticileri demokratik davranarak, öğretmen ve personeli arasında adaletli davranmalıdır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki güveni zedeleyecek olumsuz davranışlara izin verilmemelidir. Yönetici işini icra ederken, inandırıcı olmalı, samimiyetsiz ve tutarsız davranışlardan kaçınmalıdır. Okulda çıkan problemin ana kaynağının öğretmen olduğu düşüncesi ile baskı ve disiplinin öğretmene yoğunlaştırılmasının, öğretmen performansını olumsuz etkileyeceğini bilmelidir.

Okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rol boyutuna ilişkin çoğu zaman yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmişlerdir. (Işık, Aksoy, 2008). Bu sonuç bizim araştırmamızda da ortaya çıkmıştır. Kişilerin katılımının sağlanması ile, duygusal bağlılıklarının olumlu hale gelmesinin, insanı nasıl etkilediği ve hareketlendirdiği; ortaya çıkan olumlu sinerji ile değişimin nasıl gerçekleştiğinin görülmesi de önemli bir sonuçtur (Arslan, 2010).

Okulda ideal bir ortamın oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi, okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin gereksiz gerginlikleri, okuldaki diğer çalışanları olumsuz etkileyeceğinden; okul ortamını, gereksiz gerginliklere sürükleyecek ve iklimi bozarak çalışma verimini düşürecektir. Klasik tarzda, asık suratlı, sert ve duygulardan arınmış bir yönetici; çalışma hayatında, özellikle günümüzde başarıya ulaşamayacaktır (Arslan, İlknur, Erhan, 2013). Araştırmamız da da örgüt iklimiyle ilgili aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

Öneriler;

1. Yeni fikirlere açık ve adalet ilkelerini gözetmeli, okulu yönetmede çalışanların katılımını sağlamalıdır.
2. Karşılaşılan problemlere ön yargılı yaklaşımadan, tam anlamalı ve paydaşları ile paylaşarak en az zararlı çözüme kavuşturmalı.
3. Çalışanlara karşı tutarlı ve samimi olmalı. Ben değil biz duygusunu okul ortamında oluşturmalıdır.
4. Yönetici atamalarında alan eğitimine önem verilmelidir.

Kaynaklar

- Açıkalın, A., *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1998.
- Arslan, A., "Katımlı Yönetim Tekniği Arama Konferansı Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi", *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1, 2010.
- Arslan, R. & Mazan, İ. & Aydın, E., "Yönetimde Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma",

- Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (3), 2013.
- Aydoğan, İ., “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 2008.
- Balcı, A., *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2011.
- Bursahoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1987.
- Büyüköztürk, Ş., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2013.
- Çelik, V., *Eğitimde Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Çetin, N. G. & Beceren, E., “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 2007.
- Ekiz, D., *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
- Eren, E., *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1989.
- Gürpınar, S. & Tezcan, N., “İşletmelerde Yöneticiler Astarlarını Seçerken Hangi Karakter Özelliklerini Gözönünde Bulundururlar?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 2010.
- Işık, H & Aksoy E., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 2008.
- Korkmaz, M., “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi Dergisi*, 46, 2006.
- Memduhoğlu, H. B., “Eğitimin Bilimsel Temelleri ve Araştırma Yöntemleri”. *Eğitim Bilimine Giriş*, eds. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2012.
- Özbaş, M. & Badavan, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul-Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler”, *Eğitim ve Bilim*, 154, 2009.
- Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yerleşme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Özdevecioğlu, M., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davra-

- nıŖsal ÇalıŖma KoŖulları ve KiŖilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir AraŖtırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 2002.
- Üstün, A & Bozkurt, E., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini AlgılayıŖlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”, *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1), 2003.
- Recepođlu, E., “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Farklı DeđiŖkenler Açısından İncelenmesi”, *Milli Eğiti: Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 194, 2012.
- SarıtaŖ, M. (1997). Yönetimde KiŖilik Faktörü.Eğitim Yönetimi, Yıl 3, Sayı 4,ss.527-548
- ŖiŖman, M., *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2011.
- Aykaç, M. & Tiryaki, F., “Farklı KiŖilik Tiplerinin İncelenmesinde Yaratıcı Drama Yönteminin Kullanımına İliŖkin Katılımcı GörüŖleri”, *Tarih Okulu Dergisi*, XVI, 2013.