

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Adil Çağlar*
Özlem Yakut**
Engin Karadağ***

Öz

Liderlik davranışları ve kişilik özellikleri örgütsel davranış alanında en çok işlenen konular arasındadır. Bununla birlikte liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri ele alan araştırmaların bu iki değişken arasındaki ilişkiyi örgütsel değişkenler bağlamında yeterli derecede incelemedikleri görülmektedir. Bu çalışmada söz konusu eksikliği gidermek amacıyla eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. İstanbul İli Küçükçekmece İlçesindeki 3'ü özel, 8'i kamuya ait ilköğretim okulunda görev yapan 38 eğitim yöneticisi ve 380 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile eğitim yöneticilerinin kendi liderlik davranışlarına ilişkin algıları, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamaları arasındaki farklılıklar, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamalarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kişilik, öğretmen, yönetici, liderlik

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü

** Öğretmen, Afyonkarahisar İli, Aklaşan İlköğretim Okulu

*** Araştırma Görevlisi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail:
ekaradag@yeditepe.edu.tr

An Assessment on Relationship between Personality Traits and Leadership Behaviors of Elementary Schools Principals That Perceiving by Teachers

Abstract

Leadership behaviors and personality traits are one of the most worked out topics in organization behavior. But the literature study on the relationships between leadership behaviors and personality traits, do not seem to consider the effects of organizational variables. Additionally the relationship between the leadership behaviors and the personality traits of the superiors perceived by their personnel is another topic of interest, which needs further research. This study studies the relationship between leadership styles and personality traits of educational managers. The research conducted utilizing total of 38 educational managers and 380 teachers working 3 private, 8 public primary school located in Küçükçekmece. By this research, educational managers' and teachers' perceptions about their managers leadership behaviors is questioned and a comparison is established between. Additionally the relationships between leadership behaviors and personality traits are also questioned.

Key Words: *Personality, teacher, manager, leadership*

GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olarak tanımlanan insan için yönetim eylemi, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu nedenle yeryüzünde toplumsal yaşantıyla birlikte yönetimin de doğduğu açık bir gerçektir (Sevinç, 1990: 60). Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1989:14).

Yönetimin görevi insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker, 1994:232). Yönetim bu görevleri yerine getirirken sürekli olarak toplumsal değişimleri izlemek ve değişen toplumsal istemlere göre amaçlarını gerçekleştirmek zorundadır (Başaran, 1989:15). Yönetim bilimi, yalnız yönetimi inceleme ve olayları saptamakla yetinmez, istenilen amaçlara yöneltmeye yarayacak ilkeleri de ortaya koymaktadır (Tortop, 1986:5). Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak çok verim elde etmek ve teşkilatın amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkili bir işleyişe kavuşturarak işleyişini sürdürmektir (Dumrul, 1987:2). Bunun sağlanabilmesi için de bilimsel yöntemlerle yetişmiş, teşkilatın yapı ve işleyiş konusunda bilgi ve beceri sahibi olan kişilerden oluşacak etkili bir yönetici profiline gereksinim vardır.

Yönetim bilimi toplumun yapısında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler neticesinde bir takım dallara veya uzmanlık alanlarına ayrılmış bulunmaktadır. Bu uzmanlık alanlarından birisi de "Eğitim Yönetimi" alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili tüm kurumların belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı olarak görülmektedir.

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim teşkilatının eğitim politikaları ve teşkilatın amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler vaziyette tutmaktır. Başka bir ifade ile eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, ilke, teknik ve metotlarından faydalanmaktadır (Kaya, 1996: 37).

Sağlıklı bir ekonomik büyümenin, toplumsal ve siyasal gelişmenin; eğitim sisteminin fonksiyonlarını gerçekleştirmedeki başarı derecesiyle yakından ilişkilidir (Taymaz, 1986: 17). Bu başarının gelişmesi; örgütteki politikalar, amaçlar ve planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır. İyi bir yönetimle bütünleşmeyen eğitim örgütünün başarılı olması mümkün değildir

(Eren, 1991: 4). Dolayısıyla yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi eğitim sisteminin tüm verimliliğini temelden etkilemektedir. Çoğu eğitim sisteminde yönetim pozisyonlarının yeteri derecede prestij ve diğer ödüllere sahip olması, bu pozisyona gelmek isteyen kişilerin yeteri sayıda olmasını sağlamaktadır. Ancak bu durum, yönetim pozisyonlarına uygun kişilerin atandığı anlamına gelmemektedir. Personelin seçimi atanması ve yükselmesi ile ilgili uygulamalar çoğu kez belirsiz politikalara dayalıdır. Oysa yönetici seçimi ve atanmasının ideal yönetici imajına dayalı olması gerekmektedir (Taymaz, 1986:44). İdeal yönetici imajı ise eğitim sisteminin tipine, sistemin karşılaştığı belli sorunlara, yönetim yapılarının düzenine ve belli rol sorumluluklarına göre değişir. Bu nedenle, yöneticilerin seçimi, atanması ve yükselmesi uygulamalarının geliştirilmesi için, her pozisyon için beklenen mesleki niteliklerin ve yönetici etkinlik becerilerinin yanında kişisel niteliklerin belirlenmesi büyük önem kazanmaktadır.

Amaç

Bu araştırma ile İstanbul Küçükçekmece ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır.

1. İlköğretim müdürleri ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamaları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamaları çalışılan okula göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamaları öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılamaları öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
6. İlköğretim okulu müdürlerinin genel kişilik özellikleri nelerdir?
7. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasında ilişki var mıdır?

Önem

Gelişmiş eğitim sistemlerinde okul yöneticisinden, yönetici bulunduğu eğitim örgütünün kavramsal boyutunda okulun amaçlarını, bireysel boyutta ise örgüt üyelerinin uygulamalarına ilişkin duygu ve düşüncelerini alması beklenmektedir. Bu iki boyutun dengede tutulması gerçekten zor olan, zor

olduğu kadar da zorunlu olan yönetsel bir görevdir (Boşgelmez, 1984: 10). Ayrıca bu boyutların yanında okul yöneticisi okula etki eden çok değişik faktörleri incelemek, okul programlarını ve okul çevre ilişkilerini düzenlemek, sadece öğrencilerin değil, aynı zamanda öğretmenlerin de gelişimini sağlamak, velilerle ve toplumun çıkar gruplarıyla ilişki kurmak zorundadır (Çelik, 1995: 21, Roy & Davis, 1991: 2).

Okulda verilen eğitim-öğretimin verimli olabilmesi, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki sağlıklı insan ilişkilerine ile yakından ilişkilidir (Açıkalın, 1994: 241). Bu sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinde okul yöneticisinin kişilik özellikleri büyük önem kazanmaktadır. Özellikle; geleceğe yön verecek insanların davranışlarını biçimlendirmek yoluyla, toplumu derinden etkileyen öğretmenlerin, yani davranış mühendislerinin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin liderlik davranışlarının araştırılması, bugün tanımlamakta güçlük çektiğimiz eğitim sistemimizin mevcut belirsizliğini bir ölçüde azaltacak bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile kişilik özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, tarama modelinde olan bu çalışmada küme ve rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulguları yurtiçinde ve yurt dışında, ilgili literatürün taranması ve anket ve ölçek uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulunda, 2005-2006 öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Küçükçekmece ilçesinde bulunan dört farklı eğitim bölgesinde yer alan 38 ilköğretim okulunda görev yapan 38 ilköğretim müdürü ve 380 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracının Hazırlanması, Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Sıfat Tarama Listesi ve Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği kullanılmıştır. Bu araçları özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

Sıfat Tarama Listesi: İlköğretim okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde Gough ve Heilbrun tarafından geliştirilen Sıfat Tarama Listesi

kullanılmıştır. Test Savran (1993) tarafından Türkçeye çevrilmiş, dilsel eşdeğerliliği, geçerlik ve güvenilirlik ve norm çalışmaları yapılmıştır. Test 300 sifattan ve 28 alt boyuttan oluşmaktadır.

Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği: İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlenmesine Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştiril ölçek kullanılmıştır. Ölçek son olarak Çemberçi (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılmıştır. Yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde iki alt boyutu olan ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı yapıyı kurma boyutu için 0,82, anlayış gösterme boyutu için 0,77 olarak hesaplanmıştır.

Ölçekte her iki alt boyutta 15'er maddelik ölçek "Hiçbir zaman (1)", "Nadiren (2)", "Ara sıra (3)", "Çoğu zaman (4) ve "Her zaman (5)" şeklinde 5'li likert tipi ölçektir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekler İstanbul ili Küçükçekmece İlçesinin küme örneklem yöntemi ile belirlenen 4 farklı eğitim bölgesinin her birinden rastgele örnekleme ile belirlenen 38 ilköğretim okulu müdürüne ve 380 öğretmene uygulanması ile toplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında öğretmenlere uygulanan "Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği" toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda verilmiştir.

Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir zaman	5	4.20-5.00
Nadiren	4	3.40-4.19
Ara sıra	3	2.60-3.39
Çoğu zaman	2	1.80-2.59
Her zaman	1	1.00-1.79

Araştırmada sayılabilir veriler için frekans (n) ve yüzde değerleri, ölçülebilir veriler için aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. Analizlerde, bağımsız örnekler için t-testi ve Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi kullanılmıştır.

Pearson momentler çarpımı kolerasyon çalışmaları değişkenler arasındaki

ilişkileri betimleme amacıyla başvurulan tekniktir (Kaptan, 1998). Pearson momentler çarpımı kolerasyon araştırması var olan durumu tasvir ettikleri için, özünde betimsel araştırmalardır (Gay, 1987). Pearson momentler çarpımı kolerasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini, bu katsayının işareti (+ veya -) ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Böylece, Pearson momentler çarpımı kolerasyon işlemi ile üç çeşit sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (Kaptan, 1998):

1. Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı,
2. İlişki varsa bunun miktarının ve
3. Yönünün ne olduğudur.

Pearson momentler çarpımı kolerasyon katsayısının 1,00 veya 1,00'e yakın olması pozitif bir ilişkiyi; -1,00 veya -1,00'e yakın olması, negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, bir ilişkinin olmadığını gösterir (Gay, 1987; Büyüköztürk, 2002). Pearson momentler çarpımı kolerasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırlar sıklıkla kullanılmaktadır: Pearson momentler çarpımı kolerasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002).

BULGULAR

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 1'de ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerinin algıladıklarını liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde "Yapıyı Kurma" davranışına ilişkin öğretmen ve okul müdürleri arasında anlamlı ($p=.001$) bir fark olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında okul müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre yapıyı kurma liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

"Anlayış Gösterme" davranışına ilişkin öğretmen ve okul müdürleri anlamlı ($p=.001$) bir fark olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında okul müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre anlayış gösterme liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. "Toplam Liderlik" davranışına ilişkin öğretmen ve okul müdürleri anlamlı ($p=.001$) bir fark olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında

okul müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre toplam liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 1. Algılanan Liderlik Davranışlarının Statü Değişkenine Göre t-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Liderlik Davranışı	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Yapıyı Kurma	Öğretmen	380	60,28	7,175	9,578	0,01
	Müdür	38	71,74	5,312		
Anlayış Gösterme	Öğretmen	380	54,82	9,531	4,126	0,01
	Müdür	38	58,82	6,737		
Toplam Liderlik	Öğretmen	380	115,10	16,706	8,212	0,01
	Müdür	38	129,39	12,049		

Tablo 2’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıklarını liderlik davranışlarının cinsiyet değişkene göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde “Yapıyı Kurma”, “Anlayış Gösterme” ve “Toplam Liderlik” davranışına ilişkin kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Algılanan Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Liderlik Davranışı	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Yapıyı Kurma	Kadın	183	61,12	11,235	0,164	>.05
	Erkek	197	61,62	12,568		
Anlayış Gösterme	Kadın	183	54,23	12,539	0,958	>.05
	Erkek	197	55,14	14,866		
Toplam Liderlik	Kadın	183	116,23	23,774	0,643	>.05
	Erkek	197	116,8	27,434		

Tablo 3’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıklarını liderlik davranışlarının kurum değişkene göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde “Yapıyı Kurma” davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı ($p=.001$) bir farkın olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin “Yapıyı Kurma” liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

“Anlayış Gösterme” davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı ($p=.001$) bir farkın olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin “Anlayış Gösterme” liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görüşündedirler. “Toplam Liderlik” davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı ($p=.001$) bir farkın olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin “Toplam Liderlik” liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görüşündedirler.

Tablo 3. Algılanan Liderlik Davranışlarının Kurum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Liderlik Davranışı	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Yapıyı Kurma	Kamu	301	59,65	9,134	6,989	0,01
	Özel	79	67,97	6,234		
Anlayış Gösterme	Kamu	301	53,85	10,632	5,358	0,01
	Özel	79	60,11	8,362		
Toplam Liderlik	Kamu	301	113,50	19,766	6,223	0,01
	Özel	79	128,08	14,596		

Tablo 4’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıklarını liderlik davranışlarının branş değişkene göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde “Yapıyı Kurma”, “Anlayış Gösterme” ve “Toplam Liderlik” davranışına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin alguları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. Algılanan Liderlik Davranışlarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Liderlik Davranışı	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Yapıyı Kurma	Sınıf	232	61,52	9,248	0,248	>.05
	Branş	148	61,16	10,235		
Anlayış Gösterme	Sınıf	232	54,98	9,924	0,720	>.05
	Branş	148	55,42	9,341		
Toplam Liderlik	Sınıf	232	118,26	19,172	0,532	>.05
	Branş	148	113,81	19,576		

Tablo 5’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıklarını liderlik davranışlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde “Yapıyı Kurma”, “Anlayış Gösterme” ve “Toplam Liderlik” davranışına ilişkin evli öğretmenler ve bekâr öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 5. Algılanan Liderlik Davranışlarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Liderlik Davranışı	Değişken	n	x ort	ss	t	p
Yapıyı Kurma	Evli	264	61,58	5,543	1,324	>.05
	Bekâr	115	60,87	6,362		
Anlayış Gösterme	Evli	264	55,27	6,345	0,991	>.05
	Bekâr	115	54,89	6,420		
Toplam Liderlik	Evli	264	116,85	5,264	1,218	>.05
	Bekâr	115	115,76	6,342		

Tablo 6’da ilköğretim okulu müdürlerinin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bulgular incelendiği zaman Askeri Liderlik, Kişisel Uyum, Şefkat ve Gösteriş özellikleri ($x > 53$) pozitif yönde ön plana çıkarken, Yakınlık, Bağımsızlık, Değişiklik ve Oto Kontrol ($x < 46$) negatif yönde öne çıkmaktadır.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kişilik Özelliği	n	x ort	ss	Kişilik Özelliği	n	x ort	ss
Başarma	38	50,49	7,44	İlgi Görme	38	47,82	5,93
Başatlık	38	51,26	8,62	Kendini Suçlama	38	49,28	6,34
Sebat	38	49,76	9,38	Uyarlık	38	50,73	8,56
Düzen	38	51,16	7,65	Danışmaya Hazır Oluş	38	49,23	7,49
Duyguları Anlama	38	50,43	8,38	Oto Kontrol	38	44,34	8,45
Şefkat	38	53,21	7,36	Öz Güven	38	52,41	11,51
Yakınlık	38	45,29	6,48	Kişisel Uyum	38	53,12	10,74
Karşı Cinse İlgi	38	47,23	12,95	İdeal Benlik	38	52,29	9,56
Gösteriş	38	53,14	6,33	Yaratıcılık	38	47,53	13,4
Bağımsızlık	38	46,71	9,45	Askeri Liderlik	38	54,79	6,23
Saldırganlık	38	48,31	8,67	Erkeksi Özellikler	38	48,32	8,91
Değişiklik	38	44,9	6,98	Kadınsı Özellikler	38	51,04	12,42

Tablo 7’de ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile yapıyı kurma liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin yapıyı kurma liderlik davranışı ile başarma, başatlık, gösteriş, ideal benlik, erkeksi özellikler ve kadınsı kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca yapıyı kurma liderlik davranışı ile yakınlık ve ilgi gösterme kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman negatif yönde orta kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özelliklerine Kişilik Özellikleri ile Yapıyı Kurma Liderlik Davranışları Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Kolerasyon Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Kişilik Özelliği	Liderlik Davranışı	n	r	p
Başarma		380	0,448	0,005
Başatlık		380	0,387	0,016
Sebat		380	0,380	0,019
Yakınlık		380	-0,385	0,017
Karşı Cinse İlgisi		380	-0,220	0,185
Gösteriş		380	0,320	0,050
Bağımsızlık		380	0,249	0,131
Saldırganlık		380	0,272	0,098
Değişiklik		380	0,184	0,268
İlgi Görme		380	-0,340	0,037
Kendini Suçlama	<i>Yapıyı Kurma</i>	380	-0,214	0,196
Uyarlık		380	0,219	0,185
Danışmaya Hazır Oluş		380	-0,232	0,161
Oto Kontrol		380	0,209	0,209
Öz Güven		380	0,223	0,106
Kişisel Uyum		380	0,250	0,131
İdeal Benlik		380	0,348	0,032
Yaratıcılık		380	0,141	0,398
Askeri Liderlik		380	0,258	0,118
Erkeksi Özellikler		380	0,474	0,002
Kadınsı Özellikler		380	0,458	0,003

Tablo 8’de ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile anlayış gösterme liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin anlayış gösterme liderlik davranışı ile başarma, sebat, karşı cinse ilgi, gösteriş, değişiklik ve erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ile Anlayış Gösterme Liderlik Davranışı Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Kolerasyon Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Kişilik Özelliği	Liderlik Davranışı	n	r	p
Başarma		380	,442	,005
Başatlık		380	,299	,068
Sebat		380	,330	,043
Yakınlık		380	,316	,054
Karşı Cinse İlgi		380	,354	,039
Gösteriş		380	,371	,032
Bağımsızlık		380	-,128	,412
Saldırganlık		380	-,235	,132
Değişiklik		380	,522	,001
İlgi Görme		380	,291	,124
Kendini Suçlama	Anlayış Gösterme	380	-,248	,130
Uyarlık		380	,198	,271
Danışmaya Hazır Oluş		380	-,296	,122
Oto Kontrol		380	-,136	,363
Öz Güven		380	,218	,205
Kişisel Uyum		380	-,201	,226
İdeal Benlik		380	,269	,103
Yaratıcılık		380	,126	,460
Askeri Liderlik		380	,228	,176
Erkeksi Özellikler		380	,365	,034
Kadınsı Özellikler		380	,216	,164

Tablo 9’da ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile toplam liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin toplam liderlik davranışı ile başarma, başatlık, sebat, yakınlık, karşı cinse ilgi, değişiklik ve erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin toplam liderlik davranışı ile bağımsızlık, danışmaya hazır oluş kişilik özellikleri

arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman negatif yönde orta kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ile Toplam Liderlik Davranışı Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Kolerasyon Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Kişilik Özelliği	Liderlik Davranışı	n	r	p
Başarma		380	,488	,002
Başatlık		380	,456	,004
Sebat		380	,430	,007
Yakınlık		380	,492	,002
Karşı Cinse İlgi		380	,379	,019
Gösteriş		380	,296	,071
Bağımsızlık		380	-,374	,042
Saldırganlık		380	,223	,178
Değişiklik		380	,516	,001
İlgi Görme		380	,257	,119
Kendini Suçlama	<i>Toplam Liderlik</i>	380	-,218	,189
Uyarlık		380	,238	,151
Danışmaya Hazır		380	-,323	,048
Oto Kontrol		380	-,150	,369
Öz Güven		380	,261	,114
Kişisel Uyum		380	-,265	,108
İdeal Benlik		380	,285	,082
Yaratıcılık		380	,216	,194
Askeri Liderlik		380	,299	,068
Erkeksi Özellikler		380	,416	,009
Kadınları Özellikler		380	,174	,295

TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları ve ilköğretim okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Araştırmanın bu bulgusu ile Aydın

(1973), Üstündağ (1975), Yumurtacı (1984), Erkuş (1997), Zel (1999), Sinanoğlu (2000), Seçmen (2001), Akçay (2003), Çubukçu ve Dünder (2003), Kurt ve Terzi (2003) tarafından yapılan araştırmaların yöneticilerin çalışanların algılarına karşın kendilerinin liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu paralellik kişilerin (özellikle de yöneticilerin) kendilerini olduklarından iyi gösterme çabaları olduğu düşünülmektedir.

Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Bu çerçevede elde edilen bulgular ile kapsam olarak Üstündağ (1975) ve Erkuş (1997)'nin bulguları ile örtüşürken Hofsedde (1980)'nin Türkiye'de dâhil olmak üzere 40 farklı ülkede yaptığı araştırmaya dayalı ortaya koyduğu bayan çalışanların yapıyı kurma davranışı algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusu ile bu çalışma ve yukarıda araştırmalar ile çelişmektedir. Hofsedde'nin yapmış olduğu araştırma genel bir araştırmadır. Ayrıca liderlik algıları kültürler arasında değişim göstermektedir. Ülkemizde yaygınlaşmaya başlayan bayan okul yöneticileri nedeniyle öğretmen algılarında fark çıkmaması ülkemiz için önemlidir.

Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görüşündedirler. Zel (1999) tarafından yapılan araştırmada özel sektör yöneticilerinin kamuda görev yapan yöneticilere göre liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucu araştırma bulguları ile örtüşmekle beraber Çemberci (2003) tarafından okul yöneticileri üzerine yapılan araştırma Zel (1999) tarafından yapılan araştırmaya oranla okul yöneticileri üzerinde yapılması nedeniyle daha fazla oranda örtüşmektedir. Özel okul yöneticilerinin seçim kriterleri incelendiği zaman devlet okullarına göre daha kapsamlıdır. Bu gerçekten yola çıktığımız zaman özel okul yöneticisi olan kişilerin yöneticilik vasıflarında da yanında liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin ışığı ile araştırma sonuçları karşılaştırıldığı zaman sonucun beklenen bir durum olduğu düşünülmektedir.

Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında Erkuş (1997) ve Çemberci'nin (2003) bulgularından farklı olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin bekâr öğretmenler ve

evli öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Çemberçi (2003) ve Akçay (2003) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları araştırma bulguları ile bire bir örtüşmektedir. Öğretmenliği bir boyut olarak ele alındığı ve eğitim fakültelerinin yapılandırılmalarına bakıldığı zaman sınıf ve branş öğretmenleri arasında fark çıkmaması normal bir sonuçtur.

İlköğretim okulu müdürlerinin kişilik özelliklerinden askeri liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş kişilik özellikleri daha fazla sergiledikleri, yakınlık, bağımsızlık, değişiklik ve oto kontrol kişilik özelliklerini daha az sergiledikleri saptanmıştır. Erkuş (2003)'un yapmış olduğu çalışma bulgularından Türk yöneticilerinin askeri liderlik ve gösteriş kişilik özelliklerini sergiledikleri sonuçları araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin baskın kişilik özellikleri olarak ortaya çıkan, Askeri Liderlik, Kişisel Uyum, Şefkat ve Gösteriş boyutları, her ne kadar çelişkili kavramlar olarak gözükseler de Türk toplumunun kültürel özellikleri ile birlikte ele alındıklarında bir bütün arz etmektedir. Aynı durum eğitim yöneticilerinde diğer özelliklere oranla geri planda olan Yakınlık, Bağımsızlık, Değişiklik ve Oto Kontrol özellikleri için de geçerlidir. Türk toplumunda örgütsel güç mesafesinin fazla olması ve belirsizlikten kaçınma eğilimi askeri liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Ayrıca Yakınlık puanının da düşük, Düzen puanının yüksek olması bu varsayımı destekleyen bir diğer bulgulardır.

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan yapıyı kurma liderlik davranışı ile başarıma, başatlık, gösteriş, ideal benlik, erkeksi özellikler ve kadınsı kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette ve yakınlık ve ilgi gösterme kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çemberçi (2003)'nin yapmış olduğu çalışmasının bulgularından yapıyı kurma liderlik davranışı ile başarıma, sebat ve ideal benlik kişilik özellikleri arasında kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir. Yapıyı kurma liderlik davranışları incelendiği zaman "idealizm", "başarma", "başatlık" özelliklerin bu davranış ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yani bulunan bu sonuçlar beklenen bir sonuçtur.

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan anlayış gösterme liderlik davranışı ile başarıma, sebat, karşı cinse ilgi, gösteriş, değişiklik ve erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma bulguları Sinanoğlu (2000) tarafından yapılan araştırma bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Sinanoğlu anlayış gösterme liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki saptamamasına karşın Şeçmen (2001)'in araştırmasındaki başarıma kişilik özelliği ile anlayış gösterme liderlik davranışı arasında orta kuvvette bir ilişki saptanması araştırma bulguları ile

örtüşmektedir. Anlayış gösterme liderlik davranışı, karşı tarafta çalışan insanlara karşı belili bir iyi niyet simgesi olarak karşımıza çıktığından özellikle karşı tarafa ilgi gösterme davranışı algısı ile karıştırılabileceği düşünüldüğünden bu sonuçlar saptanmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan toplam liderlik davranışı ile başarıma, başatlık, sebat, yakınlık, karşı cinse ilgi, değişiklik ve erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette ve yakınlık ve bağımsızlık, danışmaya hazır oluş kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çubukçu ve Dündar (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarından yöneticilerin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında orta kuvvette negatif bir ilişki saptaması araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

ÖNERİLER

İlköğretim okullarındaki eğitim yöneticilerinin yapıyı kurma davranışının, anlayış gösterme davranışına oranla daha ön planda olması, söz konusu yöneticilerin belirlenimci, yazılı ve biçimsel kuralların egemen olduğu bir yönetim yaklaşımını benimsediklerinin bir göstergesi olarak görülebilir. Ancak bu yönetim yaklaşımının, eğitim-öğretim gibi profesyonel bürokrasinin hâkim olduğu bir meslek türünde sağlıklı sonuçlar vermesi beklenemez. Bu nedenle eğitim yöneticilerimizin anlayış gösterme liderlik davranışlarını güçlendirmelerini sağlayacak tedbirlerin alınması gerektiği söylenebilir.

Eğitim yöneticilerinin öz değerlendirmede konusundaki eksikliklerinin bir diğer problem kaynağı olduğu söylenebilir. Bu sorunun giderilebilmesi için farklı geri besleme yöntemlerinden de yararlanılarak çözümler geliştirilmelidir.

Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler, yöneticilerini kamu okullarında görev yapan öğretmenlere oranla daha işe odaklı ve insana yönelik olarak algılamaları, kamu ilköğretim okullarındaki yönetim kalitesine ilişkin sorunun varlığına işaret etmektedir. Bu sorun kaçınılmaz olarak kamu ilköğretim okullarındaki eğitim öğretimin kalitesini de etkilemektedir. Yıllardır süregelen bu problemin giderilebilmesi için başta yöneticilerin seçim süreci olmak üzere eğitim yöneticilerine ilişkin insan kaynakları uygulamaları gözden geçirilmelidir.

Profesyonel bürokrasinin hâkim olduğu eğitim-öğretim alanındaki yöneticilerde, yapıyı kurma liderlik davranışının baskın olması ve askeri liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş gibi özelliklerin ön plana çıkması, Türk tipi yöneticileri diğer toplumlardan ayıran özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla Türk toplumundaki ast-üst ilişkilerini Batı tipi liderlik kuramlarıyla çözmeye çalışmanın sağlıklı sonuçlar vermeyeceği

söylenbilir. Bu nedenle müteakip araştırmalarda bu noktanın dikkate alınması yararlı, araştırmanın varsayım ve modelinin buna dayalı olarak kurulması daha sağlıklı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılacaktır.

Kaynakça

- Açıklan, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara: PegemA Yayınları.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?, Milli Eğitim Dergisi, 157.
- Başaran, İ.E. (1989). Yönetim, Ankara: Gül Yayınevi.
- Büyükoztürk, Ş. (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Boşgelmez, M. (1984). Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1(1).
- Çemberci, Y. (2003). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri, Milli Eğitim Dergisi, 157
- Drucker, P. F. (1994). Yeni Gerçekler, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Dumrul, S. (1987) İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, M. A. (1991) Türk Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, R. (1997) İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gay, L.R. (1987). Educational Research: Competencies for Analysis and Application, New York: Macmillan Publishing Company.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaptan, S. (1998), Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
- Kaya, Y.K. (1996). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara: PegemA Yayınları.
- Kurt, T. ve Terzi, A.R. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Milli Eğitim Dergisi, 166

- Roy, J. ve Davis, L. (1991). Computers in Educational Administration, California: McGraw Hill.
- Savran, C. (1993) Sıfat Listesinin (ACL), Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlilik, Güvenilirlik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seçmen, S. (2001). Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevinc, A. (1990) Yönetim Biliminin Gelişim Süreci İçindeki Siberetik Yaklaşım ve Örgütsel Siberetikler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sinanoglu, S. (2000). Proje Liderlerinin Yöneticilik-Liderlik Özellikleri ile Karakter Profilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19(1-2)
- Tortop, N. ve İsbir, N. (1996). Yönetim Bilimi, Ankara: PagemA Yayıncılık.
- Üstündağ, M. (1975). Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yumurtacı, K. (1984). Ankara Merkez Liseleri Yönetici ve Velilerinin Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tez, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (1999). Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler /Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tez, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara