

## Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

### *Validity and Reliability of Perceived School Principal Management Styles Scale*

Mehmet Üstüner<sup>1</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetim tarzını belirlemeyi amaçlayan geçerli ve güvenilirlikli bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla öncelikle literatür taraması yapılarak ve öğretmenlere açık uçlu sorulan soruların analizi sonucunda yönetim tarzlarını gözlemsel olarak yansıttığı düşünülen 84 denemelik madde belirlenmiştir. Belirlenen bu maddeler uzman görüşleri alındıktan sonra 55 maddeye indirgenmiştir. Elli beş maddeden oluşan denemelik algılanan okul müdürleri yönetim tarzı ölçeği 30 ilköğretim okulunda çalışmakta olan 397 öğretmene, 16 lisede çalışmakta olan 218 öğretmene olmak üzere toplam 615 öğretmene uygulanmıştır. Veri setinden uygun olmayan 36 kişiye ait verinin çıkarılmasından sonra veri analizine uygun 579 kişilik veri seti tesadüfi olarak 229 kişi ve 350 kişi olarak iki gruba ayrılmıştır. Birinci veri seti üzerinde ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla açılımlı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda 25 maddeden ve dört faktörden oluşan bir yapı tespit edilmiştir. Bu yapının doğrulayıcı faktör analizi 350 kişiden elde edilen ikinci veri seti ile test edilmiştir. Analiz sonucunda dört yönetim tarzı faktör modelinin veriye uyum sağladığı görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan test - tekrar test korelasyon katsayısı “.74” olarak bulunmuştur. Ölçeğin benzer ölçek geçerliğini belirlemek için Liderlik Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe yer alan dört boyut için hesaplanan Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayılarının “.85” ile “.92” arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu ölçek okul müdürlerinin işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı davranışlarını ne düzeyde kullanmakta olduklarını belirlemek amacıyla kullanılabilir.

**Anahtar sözcükler:** Okul müdürleri, yönetim tarzı, işbirlikli yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı

#### Abstract

The aim of this study is to develop a valid and reliable scale measuring principals’ management styles. First, literature review was done and later 84-item draft scale was developed, which reflects management styles defined through observational method as a result of analyses of open-ended questions. Next, the draft scale was submitted to the expert opinion and shortened to 55-item. The initial form of Perceived Principal Management Styles Scale (P-PMSS) was administered on 615 teachers working at 30 elementary schools (n=397) and 16 high schools (n=218). 36 participants’ data were not appropriate, so they are excluded. To conduct the exploratory and confirmatory factor analysis separately, the main data set (n=579) was split randomly into two sets including data from 229 and 350 teachers. As a result of exploratory analysis, a four-factor construct with 25 items was detected. The confirmatory factor analysis testing the fit of the model to the data revealed and confirmed that the scale has four-factor structure. The concurrent criterion validity of the P-PMSS was tested using “Leadership Practices Inventory”. The test-retest correlation coefficients of the P-PMSS revealed as “.74”. The internal consistency reliability coefficients of the P-PMSS factors ranged between “.85” and “.92”. Using this scale, it is possible to classify the principals in terms of management styles. The scale can be used to do researches on various topics related to teachers, school administrators and principals’ management styles.

**Keywords:** School principals, management style, cooperative management, authoritarian management

Received: 14.03.2016 / Revision received: 27.06.2016 / Second revision received: 05.08.2016 / Approved: 12.08.2016

<sup>1</sup>Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, Malatya, mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

#### Atıf için/Please cite as:

Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi: 10.14527/kuey.2016.017

## Giriş

Okul müdürlerinin yönetsel davranış tarzlarının okul örgütlerinin etkililiğinin önemli bir bileşeni olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu konunun önemini vurgulamak için bazı kaynaklarda “müdür ne ise okul odur” yargısı dile getirilmektedir. Okul müdürlerinin okul örgütünün iklimi, öğretmen motivasyonu (Kocabaş ve Karaköse, 2005), öğretmenlerin iş doyumunu (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Madenoğlu, Uysal, Sarier, ve Banoğlu, 2014; Yılmaz ve Ceylan, 2011), öğretmenlerin tükenmişliği (Cerit,2008), öğretmenlerin bağlılığı (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Buluç, 2009; Madenoğlu vd., 2014; Serin ve Buluç, 2012; Terzi ve Kurt, 2005;Ugurlu ve Üstüner, 2011;) üzerinde belirleyici bir rol oynamasının yanı sıra, örgütsel çatışma (Arslantaş ve Özkan, 2012; Koçak ve Baskan, 2013;), örgütsel güven (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012), , grup etkililiği (Şekerci ve Aypay, 2009), örgütsel adalet (Özgan, 2011; Polat ve Kazak, 2014), okul kültürü (Özdemir, 2006;), güç kullanma (Koşar ve Çalık, 2011; Titrek ve Zafer,2009), örgütsel vatandaşlık (Oguz, 2011), öz yeterlik inancı (Çalık, Sezgin, Kavgacı, ve Kılınç, 2012; Demir, 2008) gibi durumlar üzerinde de etkili olduğu alan yazında vurgulanmaktadır. Müdürler, öğrenci başarısını, okullarında uygun ortamlar yaratarak, pozitif okul iklimi ve kültürü oluşturarak, okulun amaçlarını açıkça tanımlayıp paylaşarak, akademik başarı ve sosyal davranışa ilişkin beklentilerini yüksek tutarak dolaylı olarak etkilemektedirler (Hoy ve Miskel, 2010, s. 390).

Okul müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri bazı araştırmalara (Kantos, Çuhadaroğlu ve Taşdan, 2009; Kıranlı, 2010; Özcan, 1996) konu olmuştur. Ancak okul müdürlerinin yönetsel davranışları daha çok “liderlik” kuramları çerçevesinde ele alınmış ve liderlik çeşitlerinden hangilerini ne kadar sergilediklerine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda sınıflandırılan ve araştırılan “liderlik” çeşitleri şaşırtıcı ölçüde fazladır. Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının “liderlik” bağlamında ele alınması liderlik ile yöneticilik arasında var olan farklılıklardan dolayı bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Bilindiği gibi liderlik ve yöneticilik yönetsel eyleme ilişkin iki farklı durumu nitelemek için kullanılmaktadır. Liderliğin nelerle ilgili olduğunu tamamen anlamak için liderlik ve yönetim arasındaki farkı incelemek önemlidir. Günlük konuşmalarda liderlik ve yönetim sözcükleri birbirinin yerine kullanılabilir. Fakat bu iki terim birbirinin yerine kullanılsa da eş anlamlı değildir ve açık bir şekilde birbirinden farklı oldukları alan yazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Aydın, 2013, s. 83; Hoy ve Miskel, 2010, s. 376; Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 101; Robbins ve Judge, 2012, s. 376). Liderlik, belli şartlar altında kişisel ve ya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi (Davis, 1988, s. 144; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 216), bireyin tanımlanmış başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği bir süreç (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 100), amaçların ve ya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği (Robbins ve

Judge, 2012, s. 376) olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımların genel olarak üç önemli boyutu içerdiği görülmektedir. Bunlar: a) liderlik etki gerektirir, diğerlerini etkilemez b) liderlik amaca ulaşmayı gerektirir, c) liderlik takipçileri gerektirir. Yönetici ise başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 216). Yöneticiler, örgütte diğer insanların faaliyetlerini gözetken ve yönlendiren bireylerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 5). John Kotter, yönetimi, karmaşa ile başa çıkabilmek olarak tanımlamıştır. Ona göre, iyi yönetim resmi planlar tarafından çizilen yöntem ile tutarlılık sağlarken, katı organizasyon yapılarını tasarlar ve planlara göre sonuçları karşılaştırır. Bir süreç olarak yönetim örgüt ortamında belirsizliği azaltır ve örgütü istikrara kavuşturur. Bunun aksine liderlik değişim ile başa çıkabilmektir. Liderlik gelecek vizyonu geliştirerek yön çizer, sonra çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasını ve engelleri aşabilmesini sağlar. Liderler değişime ve yeni yaklaşımlara kendilerini adanırken, yöneticiler istikrara ve statükoya kendilerini adanlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 101; Akt: Robbins ve Judge, 2012, s. 376).

Liderlik ve yöneticilik tanımlarında da vurgulandığı gibi liderlik ve yöneticilik farklı iki süreci ifade etmektedir. Bu farklılığın nedenleri olarak üzerinde durulan noktalardan biri lider ile yöneticinin diğerlerini etkilemede kullandıkları gücün kaynağıdır (Aydın, 2013, s. 84; Sabuncuoğlu ve Tüz; 2003, s. 21). Lider ile yönetici farklı kaynaklardan aldıkları gücü kullanırlar. Liderlik yapmak yetki kullanmaktan farklıdır. Bir örgüt hiyerarşisinde belli bir konumda bulunanlar, kendi konumlarına tanınmış yetkiyi (yasal gücü) kullanırlar ki bu yasal bir emir verme hakkıdır. Bürokratik örgütlerde yasal güç ya da emir verme hakkı örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerindeki konumlardadır. Alt konumlarda bulunan bireylerin bu gücü kontrol etme ya da sorgulama hakları yoktur, bu yasal güce mutlaka uymak ve kabul etmek durumundadırlar. Buna karşın liderlerin gücü onları izleyenler tarafından gönüllü olarak isteyerek liderlere tanınmakta ve verilmektedir. Liderler izleyenlerin gönüllü olarak kendilerine tanıdıkları gücü ve desteği kullanırlar (Aydın, 2013, s. 83).

Lider ile yöneticinin bulunduğu konuma geliş biçimi, lider ile yönetici arasındaki farkın vurgulanmasında üzerinde durulan noktalardan bir diğeridir. Yöneticiler buldukları konuma üst konumdakilerin atamaları yoluyla gelirken, liderler buldukları konuma izleyenlerinin desteği ile gelmektedirler. Bunun bir uzantısı olarak buldukları konumdan ayrılmaları da farklı süreçlerle gerçekleşmektedir. Atanan yöneticiler üst konumdakilerin görevden almaları sonucu konumunu bırakırken, liderler izleyenlerin desteklerini çekmesi sonucu sahip oldukları gücü kaybetmektedirler.

İyi liderler iyi yöneticiler demek değildir ve iyi yöneticilerde iyi liderler demek değildir. Kişiler yönetici olmadan lider olabilirler. Benzer biçimde lider olmadan da yönetici olabilirler. Bir başka ifadeyle her yöneticinin liderlik

yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik konumuna sahip olmayan liderlerinde olabileceğini vurgulamak gerekmektedir. Örgütsel başarı, etkili liderlik ve yönetimin bir sentezini gerektirmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 1; Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 101; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 217). Riggio'ya (2014) göre liderlerin formal liderlik rolüne sahip olması ya da informal olarak ortaya çıkması bir yana, doğru bir lider izleyicilerini amaçların başarılması için harekete geçirmelidir. Buradan hareketle bir yönetici ya da nezaretçiyi, elinde bulundurduğu belirli bir pozisyon ya da sorumluluk mutlaka onu doğru bir lider yapmaz. Bir örgüt ortamında güçlü bir pozisyon ya da unvan kişinin etkili bir lider olması için elbette güçlü bir başlangıç sağlayabilir.

Türk Eğitim Sistemi'nde okul müdürleri üst makamların atamaları sonucu yönetici konumuna gelmektedirler. Bir başka ifadeyle okul örgütü içerisinde okulun işleyişinden birinci derece de sorumlu, okul da olup bitenleri belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirecek olan kişiler üst makamların görevlendirmeleri sonucunda bu konumlara gelmektedirler. Okul müdürü olarak görevlendirilecek kişilerde belirli özellikler aransa da bu özelliklerin hangilerinin- öğretmen olma dışında- vazgeçilmez olduğu sistemde henüz netlik kazanmamıştır. Okul müdürleri lider midir? Okul müdürleri yönetici midir? Hoy ve Miskel'in (2010) belirttiği gibi okul ortamlarında liderlik ve yöneticilik arasında bir ayrım yapmak oldukça zor olmasına ve okulu yönetme ile yönlendirmenin aynı şeyler olduğunu çoğu yönetim bilimcinin savunmamasına rağmen bu iki kavramın benzerliği hakkında anlaşmazlıklar vardır. Buna rağmen Hoy ve Miskel (2010) liderlik kavramını bir okul ortamında liderlik konumunda bulunan ancak mutlaka liderlik yapmaları beklenmeyen, bir anlamda okulda karar verme sürecini etkileyen kişiler için genel anlamda kullandıklarını belirtmektedirler. Bursalıoğlu (1994) okul müdürlüğünün düşük krallık gibi tarihe karışmakta olduğunu, okul müdürlerinden beklenen rol ve davranışların bilinenden ve uygulanandan farklı olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin okulları etkili biçimde yönetebilmeleri için "lider" olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Lider okul müdürlerinin okulun yönetsel ve örgütsel özellikleri dikkate alındığında okulu yönetmesinin bir zorunluluk olduğu vurgulanmaktadır (Bursalıoğlu, 1994, s. 178). Milli Eğitim Bakanlığı'nca 2000 yılı Ocak ayında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan "okul-kurum müdürü görev tanımları"nda okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları müdürlerinin görevleri belirtilirken ilk görev maddesi "Eğitim lideri olarak ..." ifadesiyle başlamaktadır. Bu görev tanımları halen yürürlüktedir.

Alanyazında yer alan tanımlar incelendiğinde her durum ve koşulda etkili olabilecek geçerli bir liderlik davranışı olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda liderlik kavramına ilişkin tanımların da "nasıl bir liderlik" sorusunu tam olarak cevaplayamadığı söylenebilir. Liderlik kavramının bu şekilde kullanımı da genel bir beklentiyi dile getirmektedir. Bununla birlikte son yıllarda yönetim bilimi

alan yazın da yayınlanan bazı kitaplarda adeta bir algı yönetimi yapılcasına yöneticiliğin sanki kötü bir şey olduğu liderliğin ise çok iyi bir şey olduğu gibi bir algı yaratılmaktadır. Kasıtlı ya da kasıtsız olarak liderlik yüceltilirken veya yüceltmek istenirken örtük bir biçimde yöneticilik adeta aşağılanmaktadır.

Her ne kadar okul müdürlerinden hem eğitim yönetimi alan yazınında hem de var olan yasal düzenlemelerde “liderlik” yapmaları beklense de uygulamada bu pek mümkün olmamaktadır. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olarak yapılan bazı araştırma sonuçlarına bakıldığında müdürlerin araştırma konusu olan liderlik davranışı türünü “ortanın üzerinde” bir sıklıkla (Cemaloğlu ve Kılınc, 2012; Oğuz, 2011; Şahin, 2004; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Töremen ve Yasan, 2010) gösterdikleri belirtilmektedir. Türk Eğitim Sistemi’nde çoğu okul müdürü “lider” değildir, ancak öyle olmaları arzu edilmekte ve beklenmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın temel varsayımı her okul müdürü lider olmayabilir ancak her okul müdürünün bir “yönetim tarzı”nın olduğudur. Okul müdürlüğü konumuna atanmış olmak atanalara liderlik yapabilmeleri için güçlü bir fırsat vermiş olabilir, ancak çok az insanın bu fırsatı değerlendirdiği görülmektedir.

### **Yönetim Tarzı**

Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları, örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991, s. 211). Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır (Başaran, 2004; Terzi ve Kurt, 2005). Bu etkenin yanı sıra, bir örgüt ortamında yöneticinin sergilediği yönetim tarzı gerçekte birçok değişkenin ortak etkisi sonucudur. Yöneticinin yönettiği insanlar hakkındaki varsayımları, kişilik özellikleri, örgütün yapısı, örgütün amaçları, yapılan işin niteliği, çalışan insanların özellikleri, zaman gibi özellikler yöneticinin sergilediği yönetim tarzı üzerinde etkide bulunan faktörlerden bazılarıdır. Başaran’a (1991) göre ise, yönetsel erkin kullanılması ve en üst makamda bulunan yönetsel yetkenin ast yönetmenlere göçürülmesi, örgütten örgüte yönetmenden yönetmene değişir. Bu değişiklik yönetim biçimlerini/tarzlarını ortaya çıkarır. Okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin bu çalışmada okul müdürlerinin yönetim tarzı demokratik, işbirlikli, otoriter, ilgisiz, boyun eğici ve karşı koyucu yönetim tarzları olarak ele alınmıştır.

**Demokratik Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** Demokratik yönetici yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır (Eren, 2000, 437). Demokratik yönetim, yönetim özü olarak belirtilen “karar verme” sürecinde karardan etkilenecek olanların karar verme sürecine özgürce katılımının sağlanması olarak tanımlanabilir. Bir okul müdürünün öğretmenlere güvenmesi, onların kendi başlarına kararlarını almalarına fırsat vermesi, kendisine yöneltilen eleştirileri dinlemesi ve dikkate alması, ulaşılmaya çalışılan

amaçları öğretmenlerle birlikte netleştirmesi, kararları mümkün olduğunca ortaklaşa almaya çalışması, bilgiyi paylaşması, bilgi kanallarını açık tutması, sorunlara duyarlı olması, ilişkilerinde eleştirel bir dil kullanmaması ve yapıcı olması gibi davranışlar okul müdürlerinin demokratik yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği olası bazı davranışlardır.

**Otoriter Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** Otoriter yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir. Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle otoriter yönetim tarzında yöneticinin ilgisi görev ya da işe daha fazla odaklanır. Otoriter yönetim tarzında insandan çok işe önem verildiği vurgulanmaktadır. Otoriter yönetim tarzı sergilenen çalışma grubunda yapılan iş miktarı fazla olurken ürün kalitesinin düşük olduğu, bununla birlikte üyeler arası ilişkilerin olumsuz olduğu gözlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı sergileyen bir yöneticinin bireyler arası statü ve güç farklılığının olduğuna inandığı, bu farklılıklardan dolayı haklarının da farklı olması gerektiğini savunduğu belirtilmektedir. Otoriter olan bir bireyin kendisinin ast konumunda iken son derece itaatkar davrandığı, üst konumunda olduğunda ise kendisine itaat edilmesini beklediği belirtilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007; Kağıtçıbaşı, 1999, s. 287). Buradan hareketle bir okul müdürünün, okul kurallarının belirlenmesinde kendi başına kararlar vermesi, ödüllendirmeden çok cezalandırmaya önem vermesi, güvenilir olmaktan çok korkulan bir yönetici olmaya çalışması, ilişkilerinde katı ve emir verici bir tarz sergilemesi, ast-üst ilişkilerine önem vermesi, öğretmenlerden itaat beklemesi, verilen emirlere harfiyen uyulmasını istemesi, ilişkilerinde baskın olmaya çalışması, hoşgörü göstermemesi gibi davranışlar otoriter yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği davranışlar olarak belirtilmektedir.

**İlgisiz Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** ilgisiz yöneticiler, yönetim yetkisine en az gereksinim duyan bir anlamda yetki kullanma haklarını astlarına bırakan, iş görenleri kendi hallerine bırakan ve herhangi bir müdahalede bulunmayan yöneticiler olarak nitelendirilmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 302). İlgisiz yöneticiler çalışanları karar vermede ve işin yapılmasında yalnız bırakırlar. Bu durum yöneticinin karar vermesi gereken durumlar açısından ya da işin yapılması esnasında müdahale etmesi gereken durumlarda gösterilmesi gerekli olan yönetici davranışının gösterilmemesi halidir. Bir okul müdürünün, sorunlara duyarlı davranmaması, sorunları görmezden gelmesi, okul ortamında çalışan çalışmayan ayrımı yapmaması, sorunların çözümünü sürekli ertelemesi, okulda olup bitenleri merak etmemesi, okul başarısı ya da öğretmenlerin duygularına duyarsız olması, sorunlar karşısında kayıtsız ve kaygısız olması gibi davranışlar bir okul müdürünün ilgisiz yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği olası bazı davranış örnekleridir.

**İşbirlikli Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** Başaran'ın (2004) "birlikçi" yönetim tarzı olarak ele aldığı ve bu çalışmada "işbirlikli" yönetim tarzı olarak nitelendirilen yönetim tarzında yöneticinin güç kaynağının yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel önderliğinin olduğu belirtilmektedir

(Başaran, 2004, s. 120). İşbirlikli yönetici örgütsel önder olarak nitelendirilmektedir. Okul müdürlerinin, sorunlara öğretmenlerle birlikte çalışarak çözümler üretmeye çalışması, başarının birkaç kişinin değil bütün öğretmenlerle olacağına inanması, yeri geldiğinde öğretmenlerden yardım istemekten çekinmemesi, birlikte çalışmayı teşvik etmesi, öğretmenlerin bireysel yetenek ve özelliklerinin farkına varmalarını sağlaması, öğretmenleri yeni şeyler öğrenmeye teşvik etmesi, öğretmenlerin başarılı olmaları için gerekli katkıyı sunması, öğretmenleri takdir etmesi gibi davranışlar bir okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği olası davranışlardan bazılarıdır.

**Boyun Eğici Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** Boyun eğici davranış genelde kişiler arası ilişkiler kapsamında ele alınan bir konu olmakla birlikte yöneten yönetilen ilişkileri açısından da üzerinde araştırma yapılan alanlardan birisidir (Kara, Uzgören ve Uzgören, 2013). boyun eğme başkalarını kırmamaya ve incitmeye özen gösterme, herkesi tatmin etmeye çalışma, iyilikseverliğe eğilimli olma, aşırı verici, “hayır” diyememe, istemeyerek de olsa “evet” demeye eğilimli, hoşlanmadığı durumları ifade etmekte zorlanma, öfkelerini göstermekte zorluk çekme, sürekli onaylanma gereksinimi duyma, düşüncelerini ve haklarını savunamama vb. davranışlarla ortaya çıkan kişilik özellikleri kümesi olarak tanımlanmaktadır (Atli, Kaya ve Macit, 2010). Okul müdürlerinin herkesin söylediğini onaylaması, sorunlar karşısında kolaylıkla karar verememesi, “güçlü olan grup üyelerinin” yanında yer alması, çevresindeki insanların kolaylıkla etkisinde kalması, kendi görüş ve düşüncelerini belirtmekten kaçınması, okuldaki herkese iyi görünme çabası içinde olması, haksızlıklar karşısında bile sessiz kalmayı tercih etmesi, duygularını belli etmekten kaçınması gibi davranışlar bir okul müdürünün boyun eğici yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği olası davranışlardan bazılarıdır.

**Karşı Koyucu Yönetim Tarzı ve Yönetici Davranışları:** Bir örgüt ortamında yönetici çalışanların yapmak istediklerini örgütsel yararı gözeterek destekleyeceği gibi bu yapılmak istenenlere engelde olabilir. Yöneticinin yöneticilik rolüne ilişkin algısı, sorun çözüp işleri kolaylaştırma biçiminde olabileceği gibi sorun çözmeyip zorlaştırma biçiminde de olabilir. Yöneticilerin işleri zorlaştırma ya da yapılmak istenenlere karşı çıkmasının temelinde şüphe ve güvensizlik bulunabilir. Şüpheli, kuruntulu, endişeli, güvensiz kişilerin başkalarının girişimlerine ve çabalarına engel olduğu bildirilmektedir (Shaw, 1981, s. 199-201). Bu tarz özelliklere sahip yöneticiler endişeyi, kuruntuyu, şüpheliyi azaltmanın bir yolu olarak kurallara da sıkı sıkıya bağlılık davranışları sergileyebilirler. Okul müdürlerinin kendi kurduğu düzenin bozulmamasını istemesi, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkması, yönetmelik hükümlerinin dışına çıkmamaya çalışması, rutini takip etmesi, öğretmenlerle ilişkilerinde çatışmacı bir tutum sergilemesi, karşısındakinin sözünü sık sık kesmesi, işler

konusunda sürekli başka okul müdürlerinin ne yaptığına bakması, her yapılanın sonunda sorun çıkacakmış gibi davranması gibi davranışlar bir okul müdürünün karşı koyucu yönetim tarzı kapsamında gösterebileceği bazı davranışlardır.

## Yöntem

### *Çalışma Grubu*

Ölçek geliştirmede amaç, ölçme sonuçlarını benzer bireylere genellemek değil, benzer özelliklere sahip bireylere o ölçeği uygulamak olduğu için, o özellik ranjını temsil edecek bireyler ancak ilgili psikolojik yapının ortaya çıkmasını sağlayabilir (Erkuş, 2014, s. 57). Bu araştırmada okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ölçmeyi amaçlayan bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin geliştirilmesi sürecinin farklı aşamalarında farklı öğretim kademelerinde ve branşlarda görev yapan gönüllü öğretmen gruplarının görüşlerine başvurulmuştur. İlgili makamlardan yasal izinler alındıktan sonra, deneme formu Malatya İli Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde yer alan okullarda görevli olan, 615 öğretmene uygulanmıştır. Uygulama yapılan öğretmenlerin 397'si ilköğretim okullarında, 218'i ise liselerde görev yapmaktadır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen ölçeğin benzer ölçek geçerliğine ilişkin çalışma ise 163 öğretmenden elde edilen verilerle yapılmıştır. Ölçeğin test-tekrar test uygulaması ise 48 öğretmenden üç hafta ara ile yapılan iki farklı uygulama sonucunda toplanan verilerin eşleştirilmesi ile yapılmıştır.

### *Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Deneme Ölçeği Formunun Hazırlanması*

Öğretmenlerin, müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algılarını ölçmek üzere geliştirilen Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (A-MYTÖ)'nin geliştirilmesi sürecinde öncelikle ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle yönetim tarzı ile ilgili alan yazında yer alan yönetim tarzı sınıflandırmaları incelenmiştir (Başaran, 2004; Davis, 1988; Glickman, Gordon ve Gordon, 1998; Glickman ve Gordon, 2014; Kağıtçıbaşı, 1999). Bu sınıflandırmalarda ilgili yönetim tarzlarının yönetsel davranışlara nasıl yansıtılabileceğine ilişkin özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Belirlenen bu özelliklere ilişkin davranışsal ifadeler oluşturulmuştur. Bununla birlikte okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin ne tür davranışlar gösterdiğinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi için öğretmenlere kompozisyon yazdırılmıştır. Bu amaçla açık uçlu sorulardan oluşan bir form hazırlanmıştır. Bu formda “*yöneten- yönetilen ilişkilerinde, müdürler farklı yönetsel davranışlar sergileyebilirler. Yönetim alan yazınında, yöneticilerin, yönlendirici, işbirlikçi, ilgisiz, otoriter, demokratik, destekleyici ve engelleyici tarzlarda yönetsel davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir.... Bu bağlamda, müdürleriniz aşağıda verilen yönetim tarzlarına ilişkin ne tür davranışlar göstermektedirler..*” içerikli bir giriş cümlesiyle altı farklı yönetim tarzına ilişkin sorular yer almıştır. Hazırlanan



formda örnek bir soru şu şekildedir; “otoriter davranan bir okul müdürü öğretmenlerle olan ilişkilerinde bana göre aşağıdaki davranışları gösterir”. Hazırlanan açık uçlu soru formlarıyla 37 öğretmenin konu hakkındaki görüşleri alınmıştır. Bu formlarda ifade edilen görüşler analiz edilerek ilgili yönetim tarzını yansıtan davranışsal ifadeler öğretmenlerin algıları açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Gerek alan yazın taraması gerekse açık uçlu soru formuyla alınan görüşler doğrultusunda 84 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu madde havuzuna ilişkin uzman görüşlerinin alınmasından sonra yapılan değerlendirmede 29 maddenin madde havuzundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Uzmanların belirttiği gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra 55 maddeden ve altı alt boyuttan oluşan denemelik ölçeğe son hali verilerek, ölçek maddelerinin karşısına Likert tipi beşli derecelendirme rakamları eklenmiştir (1: Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Bazen, 4:Çoğu zaman, 5:Her zaman). Denemelik ölçek formunda yer alan örnek bazı ifadeler şöyledir: “Müdürümüz, öğretmenlerden, söylediklerine harfiyen uymalarını ister”, “müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.”, “müdürümüz, bireysel güç ve yeteneklerimizi geliştirmemize yardımcı olur.”, “Müdürümüzün, okulda olup bitenlerden pek haberi yoktur.”, “Müdürümüz, haksızlık karşısında sessiz kalmayı tercih eder.”, “Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.”

#### **Verilerin Analizi**

Standardize edilmiş bir ölçme aracı geliştirme sürecinde ölçekten elde edilen puanların geçerliliğine dair en önemli özelliklerden biri yapı geçerliliğidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 129). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek üzere 615 öğretmenden 55 madde ve 6 alt ölçekten oluşan denemelik ölçek formuyla elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri bilgisayar paket programı yardımıyla yapılmıştır. Faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2011, s. 123). Faktör analizinde kullanılan iki temel yöntem açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizidir. Açımlayıcı faktör analizinde (AFA) araştırmacı araştırmasının henüz ilk safhalarında aralarında ilişki olan değişkenleri bir araya toplayarak eldeki veri setini tanımlamaya ya da özetlemeye çalışır (Pallant, 2007, s. 179). Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle oluşturulan yapıya ilişkin hipotezin ya da teorinin karmaşık ve üst düzey analizlerle sınanması amaçlanır (Büyüköztürk, 2010, s. 123; Pallant, 2007, s. 179).

Açımlayıcı faktör analizi kapsamında kullanılan yöntemlerden biri Temel Bileşenler Analizidir (Çokluk vd., 2010, s. 137). A-MYTÖ'nin temel bileşenler analizine tabi tutulmasından önce eldeki verilerin analiz için uygunluğu test edilmiştir. Öncelikle değişkenlere ait korelasyon matrisi incelenmiş ve değişkenler arası korelasyonun bir çok durumda “.30”un üzerinde olduğu

görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 614). Ham haliyle toplam 615 kişilik veri seti z puanları kullanılarak standart puanlara dönüştürülmüş ve -3 ile + 3 aralığının dışında kalan uç değerler ( $n = 36$ ) veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca veri setindeki kayıp değerler seri ortalaması alınarak giderilmiştir. Uç değerler ve kayıp değerlere ilişkin işlemlerden sonra verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının normal dağılıma işaret ettiği belirlenmiştir. Analizlerde açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerini yapmak üzere 579 öğretmenden oluşan veri seti bilgisayar paket programı yardımıyla rastgele 229 kişilik ve 350 kişilik iki ayrı veri setine dönüştürülmüştür. Elde edilen bu veri setlerinin birincisi ( $n = 229$ ) üzerinde açımlayıcı faktör analizi, ikincisi ( $n = 350$ ) üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterliği açısından 229 kişilik veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett Küresellik testi ile test edilmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinde ise Kaiser Ölçütü ( $\geq 1$  özdeğer), çizgi grafiği, ortak faktör varyansı ve açıklanan varyans oranı dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2010; Çokluk vd., 2010; Şad, 2012; Tavşancıl, 2010).

### Bulgular

#### *Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Deneme Ölçeğinin (A-MYTÖ) Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar*

##### *A-MYTÖ'nün Açımlayıcı Faktör Analizi*

Yapılan ilk analizde özdeğeri 1'in üzerinde olan toplam 8 faktörün olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin özdeğerleri ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

#### *A-MYTÖ'nin Yapılan İlk Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktörler, Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Oranları*

Faktörler	Döndürme (Rotation) Öncesi		Döndürme (Rotation) Sonrası	
	Öz değeri	Açıklanan varyans oranı	Öz değeri	Açıklanan varyans oranı
1	23.231	42.239	13.981	25.420
2	4.468	8.123	6.895	12.536
3	3.045	5.537	6.837	12.431
4	1.509	2.743	3.087	5.613
5	1.400	2.545	1.837	3.340
6	1.245	2.264	1.686	3.066
7	1.121	2.039	1.462	2.658
8	1.075	1.955	1.310	2.382

Analiz sonucunda oluşan faktörler, faktör öz değerleri, her bir faktörde açıklanan varyans oranları, faktörlere dağılan maddelerin almış oldukları faktör yükleri ve yamaç-birikinti grafiği incelenmiştir. İncelemelerden sonra, her seferinde analizden çıkarılması uygun görülen maddelerin çıkarılması yoluyla tekrarlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda 30 maddenin ölçekten

çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu kararların alınmasında bir maddenin farklı faktörlerde benzer yük değerleri alması, yer aldığı faktörde “.40” altında yük değeri alması, bir faktörde sadece bir maddenin yüksek faktör yükü alması gibi ölçütler göz önünde bulundurulmuştur. Faktörlere giren maddelerin faktör yüklerinin en az “.40” olarak alınmasında örneklem büyüklüğü ( $n = 229$ ) dikkate alınmıştır (Çokluk vd., 2010, s. 194). Analizler sonucunda ölçekten çıkarılmasına karar verilen maddelerin analiz dışı tutulması sonucunda yapılan son analizde örnekleme yeterliliğine ilişkin test sonucunun,  $KMO = .945$  ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarının;  $X^2 = 3922.758$ ,  $df = 300$ ,  $p = .000$  olduğu görülmüştür. Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu A-MYTÖ'nün faktör yapısına ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2

*AFA Sonucu A-MYTÖ'den Elde Edilen Faktörler, Madde Faktör Yükleri, Ortak Faktör Varyansı, Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları, Faktör Öz Değerleri, Açıkladıkları Varyans Oranları*

Madde No	I. Faktör için yük değerleri	II. Faktör için yük değerleri	III. Faktör için yük değerleri	IV. Faktör için yük değerleri	Ortak faktör varyansı	Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonu
23	.783				.747	.790
19	.776				.771	.809
30	.754				.752	.814
21	.726				.755	.808
29	.708				.633	.728
31	.664				.621	.731
13	.651				.626	.742
5		.785			.659	.671
6		.783			.642	.699
7		.781			.792	.805
3		.773			.677	.663
8		.724			.712	.770
10		.717			.698	.740
11		.575			.458	.542
41			.745		.772	.780
39			.725		.763	.795
42			.707		.581	.681
35			.676		.509	.483
40			.667		.624	.645
37			.639		.588	.695
38			.594		.390	.485
50				.779	.754	.686
53				.778	.785	.732
52				.694	.731	.689
51				.679	.708	.673
Özdeğer	5.087	4.745	4.044	2.874		
Açıklanan Varyans (%)	20.348	18.980	16.177	11.496		

\* Faktör yükü “.30”un altındaki değerler tabloda belirtilmemiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, *birinci faktörde* faktör yük değerleri “.783” ile “.651” arasında değişen 7 maddenin yer aldığı, bu faktörün döndürme sonucu elde edilen öz değerinin 5.087 olduğu ve varyansın %20.348’ni açıkladığı görülmüştür. Bu faktöre giren maddeler içerik açısından incelendiğinde başlangıç da “demokratik” ve “işbirlikli” yönetim tarzları olarak ayrı ayrı tasarlanan yönetim tarzı boyutlarında yer alan maddelerin bir araya geldiği gözlenmiştir (19, 21 ve 13. maddeler demokratik yönetim tarzı boyutundan, 30, 29, 31, 23. maddeler işbirlikli yönetim tarzı boyutundan faktöre girmiştir). Bu durum, katılımcı öğretmenlerin demokratik ve işbirlikli yönetim tarzına ilişkin maddeleri benzer doğrultuda cevaplamalarından kaynaklanabileceği gibi kuramsal olarak ayrıştırılabilen demokratik ve işbirlikli yönetim tarzlarının uygulamada bütünleşmesinden de kaynaklanabilir. Bir başka ifadeyle, demokratik yönetim tarzının işbirlikli yönetim tarzı ile örtüştüğü söylenebilir. Bu faktör “*işbirlikli*” yönetim tarzı olarak adlandırılmıştır. *İkinci faktörde* faktör yük değerleri “.785” ile “.575” arasında değişen 7 maddenin yer aldığı, bu faktörün döndürme sonucu elde edilen öz değerinin 4.745 olduğu ve varyansın %18.980’nini açıkladığı görülmüştür. Bu faktöre giren maddeler içerik açısından incelendiğinde “*otoriter*” yönetim tarzı olarak tasarlanan maddelerden (5, 6, 7, 8, 3, 10 ve 11. maddeler) oluştuğu gözlenmiştir. *Üçüncü faktörde* faktör yük değerleri “.745” ile “.594” arasında değişen 7 maddenin yer aldığı, bu faktörün döndürme sonucu elde edilen öz değerinin 4.044 olduğu ve varyansın 16.177’sini açıkladığı görülmüştür. Bu faktöre giren maddeler içerik açısından incelendiğinde “*ilgisiz*” yönetim tarzı olarak tasarlanan maddelerden (41, 39, 42, 35, 40, 37 ve 38. maddeler) oluştuğu gözlenmiştir. *Dördüncü faktörde* faktör yük değerleri “.779” ile “.679” arasında değişen 4 maddenin yer aldığı, bu faktörün döndürme sonucu elde edilen öz değerinin 2.874 olduğu ve varyansın 11.496’sını açıkladığı görülmüştür. Bu faktöre giren maddeler içerik açısından incelendiğinde “*karşı koyucu*” yönetim tarzı olarak tasarlanan maddelerden (50, 53, 52 ve 51. maddeler) oluştuğu gözlenmiştir.

#### *A-MYTÖ’nün Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen dört faktörlü A-MYTÖ’nün “faktör modelinin veriye uyumunun sağlanıp sağlanmadığını” (Çokluk vd., 2010, s. 218) test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu amaçla LISREL yazılımından faydalanılmıştır. Bu analiz 579 öğretmenin yanıtlarından oluşan veri setinden daha önce bilgisayar paket programı yardımıyla tesadüfi olarak seçilen 350 kişilik veri seti üzerinde yapılmıştır. İlk olarak dört boyutlu 25 maddeden oluşan model için yol şemaları (path diagramı) ve uyum iyiliği değerleri üretilmiştir. Bu üretimde değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin her bir boyut için t değerlerinin “.01” düzeyinde ( $t > 2.56$ ) manidar olduğu ve gözlenen değişkenlerin hata varyanslarının çok yüksek olmadığı (İşbirlikli yönetim tarzı = .29 - .48; Otoriter yönetim tarzı = .27 - .64; İlgisiz yönetim tarzı = .22-.76;

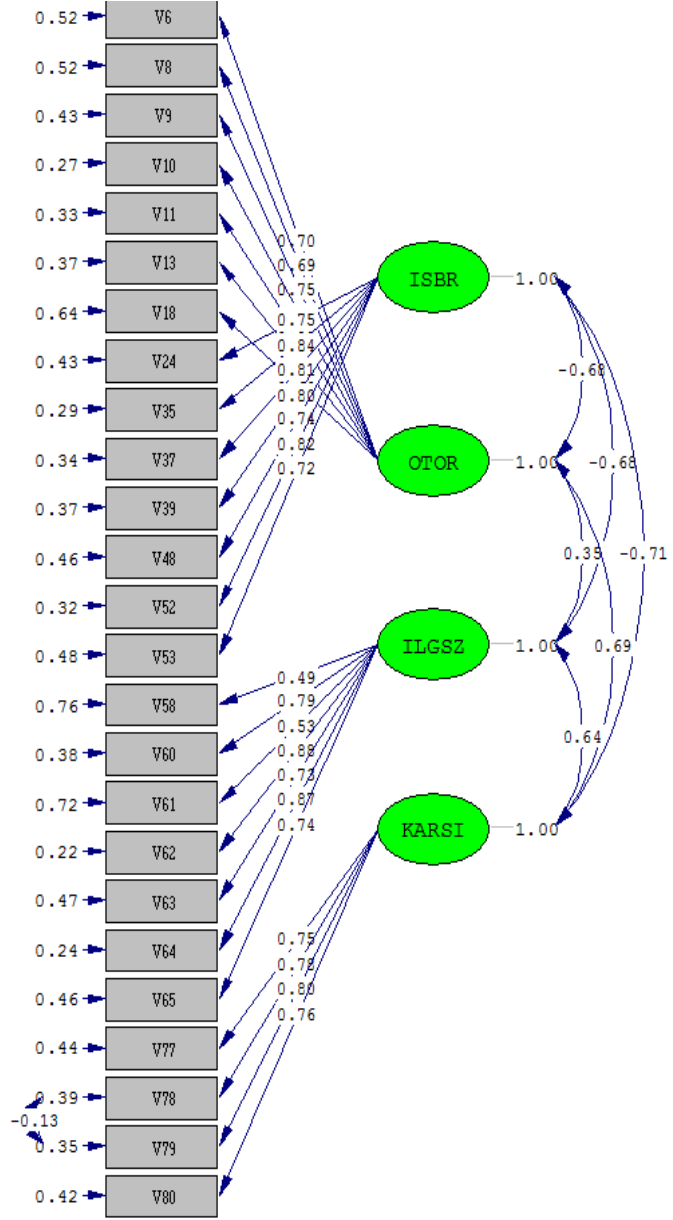
Karşı koyucu yönetim tarzı= .35- .44) görülmüştür (Çokluk vd., 2010, s. 246-247). Analizlerde 78 ve 79. Maddelerin hata varyanslarının ilişkili olduğu görülmüştür. Bu maddelerin birbirine benzer ifadeler olduğu iki alan uzmanının görüşü ile belirlenmiştir. Bu nedenle bu maddelere ilişkin hata varyansları ilişkilendirilerek analiz yenilenmiştir. Yenilenen analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de sunulmuştur. Tablo 3’te uyum iyiliğine ilişkin sunulan değerler ilgili alan yazında genel kabul gören ölçütlere (Brown, 2006; Çokluk vd., 2010, s. 213-214; Şimşek, 2007, s. 48; Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 716) bağlı kalınarak “mükemmel” ve “kabul edilebilir” olarak nitelendirilmiştir.

Tablo 3

*OMYTÖ’nün Dört Faktörlü Modeli İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Uyum iyiliği değerleri	Mükemmel (M)	Kabul edilebilir (K)	Dört Boyutlu model
p*	> .01 ya da .05	< .01 ya da .05	.000
X <sup>2</sup> /sd	≤ 2	2-5	383.66/268=1.431
RMSEA	≤ .05	≤ .08	.035 (M)
RMR	≤ .05	≤ .08	.049 (M)
SRMR	≤ .05	≤ .08	.043 (M)
GIF	≥ .95	≥ .90	.92 (K)
AGFI	≥ .95	≥ .90	.90 (K)
CFI	≥ .95	≥ .90	.99 (M)
NFI	≥ .95	≥ .90	.98 (M)
NNFI	≥ .95	≥ .90	.99 (M)

Tablo 3’te görüldüğü gibi A-MYTÖ’nün dört faktörlü modelinin veriye uyumuna ilişkin yapılan DFA sonucunda serbestlik derecesi ki-kare oranının (X<sup>2</sup>/sd: 383.66/268=1.431) ikiden küçük olduğu, bu oranın “mükemmel” düzeyde uyumu gösterdiği gözlenmiştir. İlgili alan yazında DFA sonucu elde edilen değerlerin kabul edilebilirlik sınırlarına ilişkin ölçütler göz önüne alındığında (Çokluk vd., 2010: 312), RMSEA değerinin .035 (Mükemmel), RMR değerinin .049 (mükemmel), GIF değerinin .92 (kabul edilebilir), AGFI değerinin .90 (kabul edilebilir), CFI değerinin .99 (mükemmel), NFI değerinin .98 (mükemmel), NNFI değerinin .99 (mükemmel) düzeylerde olduğu görülmüştür. Bu bulgular A-MYTÖ’nün dört faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Test edilen dört boyutlu modele ait yol diyagramı (Şekil 1) aşağıda yer almaktadır.



Chi-Square=383.66, df=268, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

Şekil 1. Dört boyutlu modele ait yol diyagramı

*A-MYTÖ'nün Benzer Ölçek Geçerliği*

Bir ölçme aracından elde edilen puanların, ölçme aracının ölçtüğü özellikle ilişkili olduğu düşünülen bir başka ölçme aracının sonuçları (puanları) ile korelasyonu, puanların (ölçümlerin) ölçüt bağlantılı geçerliğinin bir göstergesidir. Her iki ölçme aracının aynı zamanda uygulanması ile elde edilen puanlar arasında hesaplanan korelasyon katsayısına “eşzaman geçerliği” denilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014, s. 118).

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen “işbirlikli” (7 madde), “otoriter” (7 madde), “ilgisiz” (7 madde) ve “karşı koyucu” (4 madde) yönetim tarzı boyutlarından oluşan A-MYTÖ'nün eşzamanlı benzer ölçek geçerliği için Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen daha sonra Yavuz (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Leadership Practices Inventory - Liderlik uygulamaları ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin nedenlerinden biri uyarlamasının öğretmenler üzerinde yapılmış olmasıdır. Ölçek Likert tipi beşli derecelendirme üzerinden puanlanan, liderlik uygulamalarıyla ilgili “model olma” (3 madde), “paylaşılan vizyon” (9 madde), “risk alma” (5 madde), “tanıma ve takdir etme” (7 madde), “takım çalışmasına odaklanma” (6 madde) boyutlarından oluşan 30 maddelik bir ölçektir. Bu ölçek 25 maddelik A-MYTÖ ile birleştirilerek 55 maddeden oluşan bir form ile 161 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde her iki ölçeğin alt ölçekleri arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4

*A-MYTÖ Alt Ölçekleri ile Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Alt Ölçekleri Arasında Hesaplanan İlişki Düzeyi*

Ölçekler	Boyutlar	Liderlik Uygulamaları Ölçeği				
		Model Olma	Paylaşılan Vizyon	Risk Alma	Tanıma ve Takdir etme	Takım Çalışmasına Odaklanma
Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği	İşbirlikli	.728**	.866**	.800**	.847**	.758**
	Otoriter	-.477**	-.603**	-.530**	-.600**	-.557**
	İlgisiz	-.432**	-.527**	-.472**	-.544**	-.470**
	Karşı Koyucu	-.544**	-.697**	-.634**	-.621**	-.618**

Tablo 4'te görüldüğü gibi A-MYTÖ'nün “işbirlikli” yönetim tarzı boyutu liderlik uygulamaları ölçeğinin beş alt ölçeği (model olma, paylaşılan vizyon, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanma) ile pozitif yönde anlamlı olarak yüksek düzeyde ilişki (Büyüköztürk vd., s. 109) göstermiştir. Bu sonuç beklenen bir durumdur. Yönetim bilimi alan yazında liderlik konusu anlatımlarında yöneticilerin lider olabilmelerinin işbirlikli bir yönetim tarzını uygulamalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Elde edilen bulgu A-MYTÖ'nün işbirlikli yönetim tarzı boyutunun benzer ölçek geçerliğinin olduğuna ilişkin bir kanıt olarak kabul edilebilir. A-MYTÖ'nün

otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutları liderlik uygulamaları ölçeğinin tüm boyutlarıyla negatif yönde anlamlı olarak orta düzeyde ilişki göstermiştir. Bu bulguda A-MYTÖ'nün otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutlarının benzer ölçek geçerliğinin kanıtı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte A-MYTÖ'nün alt ölçekleri arasında hesaplanan korelasyonlarda da otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutları arasında pozitif yönde anlamlı olarak orta düzeyde ilişki olduğu görülürken (otoriter-ilgisiz  $r = .632$ ; otoriter-karşı koyucu  $r = .667$ ; ilgisiz-karşı koyucu  $r = .677$ ), bu boyutların işbirlikli yönetim tarzı boyutuyla negatif yönde anlamlı olarak orta düzey ilişki gösterdiği gözlenmiştir (işbirlikli-otoriter  $r = -.594$ ; işbirlikli-ilgisiz  $r = -.535$ ; işbirlikli-karşı koyucu  $r = -.614$ ).

#### *A-MYTÖ'nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar*

Bir ölçme aracı hangi özelliği ölçüyorsa onun bu özelliğin gerçek değerlerine yakın ölçüler verdiğini savunabilmek için bu aracın özelliği ölçülen varlık veya olayların bu özelliğinde bir değişme olmadıkça onları hep aynı sıraya koyan ölçüler vermelidir. Ölçme aracı neyi ölçüyorsa onu kararlı bir şekilde ölçmelidir. Buna ölçme aracının güvenirligi denir (Özçelik, 1989, s. 112). Güvenirlik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir niteliktir. A-MYTÖ'nün güvenirlilik düzeyinin belirlenmesi için, derecelendirme ölçeklerinin güvenirliginin saptanmasında sıklıkla kullanılan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlık katsayısı ve ölçeğin puan değişmezliğine ilişkin kararlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu amaçla açılımlayıcı faktör analizinin yapıldığı veriler üzerinde her bir faktör/boyut için Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanmış, 48 öğretmene iki hafta ara ile uygulanan test-tekrar test uygulaması sonucu elde edilen veriler üzerinde ise korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5

#### *A-MYTÖ'nin Test-tekrar Test Korelasyon ve İç Tutarlık ( $\alpha$ ) Katsayıları*

Boyutlar	İşbirlikli (2)	Otoriter (2)	İlgisiz (2)	Karşı Koyucu (2)	Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısı
İşbirlikli (1)	.884				.92
Otoriter (1)		.856			.89
İlgisiz (1)			.484		.86
Karşı Koyucu (1)				.832	.85

Tablo 5'te A-MYTÖ'nün test-tekrar test uygulaması sonucu elde edilen korelasyonların işbirlikli yönetim tarzı boyutunda  $r = .884$ , otoriter yönetim tarzı boyutunda  $r = .856$ , ilgisiz yönetim tarzı boyutunda  $r = .484$ , karşı koyucu yönetim tarzı boyutunda  $r = .832$  ve ölçeğin tümü için  $r = .735$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayılarının işbirlikli yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .92$ , otoriter yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .89$ , ilgisiz yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .86$  ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .85$  olarak hesaplandığı görülmektedir.



Hesaplanan bu değerler A-MYTÖ'nün güvenilirlik açısından kabul edilir değerlere sahip olduğunu göstermiştir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim tarzlarını ölçecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlayan bu araştırmada ilgili alan yazında önerilen ölçek geliştirme süreci (Erkuş, 2014; Özçelik, 1989; Tavşancıl, 2010) izlenmeye özen gösterilmiştir. Böyle bir ölçeğin geliştirilmesinin amaçlanması okul yönetimi alanında son zamanlarda yapılan araştırmaların liderlik ağırlıklı olmasıdır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2009; Çalık vd., 2012; Madenoğlu vd., 2014; Oguz, 2011; Serin ve Buluç, 2012). Liderlik odaklı çalışmaların yoğun olarak yapılmasının nedenlerinden biri ülkemizde, özellikle eğitim yönetimi ve denetimi bilim dalı alanında çalışanlar liderlikle ilgili bir araştırma yapmak istediklerinde kolaylıkla kullanabilecekleri ölçeklere ulaşabilirken yönetim tarzı konusunda uygun bir ölçme aracına ulaşmada aynı kolaylığı bulamamaktadırlar. Yukarıda da değinildiği gibi okul örgütlerini yönetmekle sorumlu olan bireylerin öncelikle “yönetici” olmaları beklenmektedir. İyi bir yönetici olunmadan bir başka ifadeyle yönetsel bilgi ve becerilere sahip olmadan bir yöneticinin “lider” olması söz konusu olamaz (Aydın, 2013). Bu nedenle okul müdürlerinin yönetsel tarzlarının neler olduğunu bilmesi, bu yönetim tarzlarının “liderlik” ile ilişkisinin ortaya konulması lider olmaları beklenen okul yöneticilerini tanıma açısından alana bir katkı sağlayacaktır.

Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ne olduğunu belirlemek için öncelikle ilgili alan yazında (Başaran, 2004; Davis, 1988; Glickman, Gordon ve Gordon, 1998; Glickman ve Gordon, 2014; Kağıtçıbaşı, 1999) ne tür yönetim tarzlarından söz edildiği, bu yönetim tarzlarının hangi davranışsal özelliklere sahip olduğu belirlenmeye çalışılmış, söz konusu yönetim tarzlarıyla ilgili okul müdürlerin hangi davranışları sergileyebildikleri konusunda öğretmenlere açık uçlu soru formuyla sorular sorularak onların yazdıkları ifadelerden sözü edilen yönetim tarzlarına ilişkin davranışsal ifadeler belirlenmiştir. Belirlenen ifadeler hakkında uzman görüşleri alınıp gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra hazırlanan 55 denemelik maddeden oluşan form 615 öğretmene uygulanmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler içerisinden hatalı ve kesik doldurulan 36 ankete ait veriler analizden çıkarılmıştır. Eksik ve hatalı verilerin çıkarılmasından sonra toplam 579 öğretmenden elde edilen veriler bilgisayar paket programı yardımıyla rastgele seçilerek iki ayrı veri setine dönüştürülmüştür. 229 öğretmenden oluşan birinci veri seti üzerinde açılıcı faktör analizi, 350 öğretmenden oluşan ikinci veri seti üzerinde doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan açılıcı faktör analizi sonucunda başlangıçta altı yönetim tarzı olarak tasarlanan boyutlardan (demokratik, otoriter, işbirlikli, ilgisiz, boyun eğici, karşı koyucu) demokratik ve işbirlikli

yönetim tarzı maddelerinin bir araya gelerek bir faktörde yüksek yük değerleri aldıkları, boyun eğici yönetim tarzı olarak tasarlanan boyutta yer alan maddelerin farklı faktörlere dağılması ve ilgili boyutta kabul edilebilir ölçütlerde faktör yükü almadığının gözlenmesi üzerine analizden çıkarılması, bunun yanı sıra bazı maddelerinde tekrarlanan analizler sonucu denemelik ölçekten çıkarılması sonucu dört faktörden oluşan 25 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Faktörlere giren maddelerin içeriklerinin incelenmesi sonucu birinci faktör *işbirlikli yönetim tarzı* (7 madde), ikinci faktör *otoriter yönetim tarzı* (7 madde), üçüncü faktör *ilgisiz yönetim tarzı* (7 madde) ve dördüncü faktör *karşı koyucu yönetim tarzı* olarak adlandırılmıştır. Elde edilen dört faktörlü modelin veriye uyumuna ilişkin yapılan DFA sonucunda serbestlik derecesi ki-kare oranının ( $X^2/sd: 383.66/268=1.431$ ) ikiden küçük olduğu, RMSEA değerinin “.035” (Mükemmel), RMR değerinin “.049” (mükemmel), GIF değerinin “.92” (kabul edilebilir), AGFI değerinin “.90” (kabul edilebilir), CFI değerinin “.99” (mükemmel), NFI değerinin “.98” (mükemmel), NNFI değerinin “.99” (mükemmel) düzeylerde olduğu görülmüştür. Bulgular dört faktörlü yapısının toplanan veriler ile doğrulandığını göstermiştir (Brown, 2006; Çokluk vd., 2010, s. 213-214; Şimşek, 2007, s. 48; Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 716).

Okul müdürleri yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik düzeyini belirlemek için her bir alt boyuta ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları ve test-tekrar test uygulaması sonucu korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analizler sonucunda A-MYTÖ'nün alt boyutları için hesaplanan iç tutarlık katsayıları; işbirlikli yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .929$ , otoriter yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .895$ , ilgisiz yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .864$  ve karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için  $\alpha = .850$  olarak hesaplanmıştır. A-MYTÖ'nün üç hafta ara ile 48 öğretime uygulanması sonucu elde edilen veriler üzerinde hesaplanan kararlılık katsayına ilişkin korelasyonlar işbirlikli yönetim tarzı boyutu için “ $r = .884$ ”, otoriter yönetim tarzı boyutu için “ $r = .856$ ”, ilgisiz yönetim tarzı boyutu için “ $r = .484$ ”, karşı koyucu yönetim tarzı boyutu için “ $r = .832$ ” ve ölçeğin tümü için “ $r = .735$ ” olarak hesaplanmıştır.

A-MYTÖ'nün geliştirilmesi sürecinde elde edilen bu değerler ölçeğin okul müdürlerinin yönetim tarzının ölçekte yer alan dört boyut açısından hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla kullanılabileceğini göstermektedir. Bir okul yöneticisinin hangi yönetim tarzını daha çok kullandığına ilişkin bir araştırmada ilgili okul yöneticisine ilişkin öğretmen cevaplarının ortalaması hangisinde yüksekse o yönetim tarzını kullandığı konusunda bir kanaate varılabilir. Bu açıdan okul yöneticilerinin kullandıkları yönetim tarzları açısından sınıflandırılması da sağlanabilir. Okul yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzları ile öğretmenlere ve okul yöneticilerine ilişkin bazı konularda araştırmalar yapılmak istendiğinde bu ölçek kullanılabilir.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

**Validity and Reliability of Perceived School Principal Management Styles Scale**

Mehmet Üstüner<sup>1</sup>

*Introduction.* In this study it was aimed to develop a valid and reliable scale that measures perceived management styles of school principals. Heavily leadership-based researches in the literature were the main rationale to start to develop such a scale. Throughout the literature, it is frequently stated that principals' management style is a crucial part of schools' effectiveness. Furthermore, to emphasize this point, many people feel that "school is what principal is" according to some sources.

The management styles of principals have always been a favorite research area among educational scientists (Çuhadaroğlu and Taşdan, 2009; Kıranlı, 2010). However, the management styles of a principal were examined in terms of leadership theories and they are all about the leadership styles and to an extent a principal exhibits when managing the school. The number of leadership styles that were coined and examined in the researches is too high. When it comes to examining principals' management styles within "leadership" context, there are some limitations due to the difference between leadership and management. Leadership and management are two different concepts related to managerial actions. To grasp the concept of leadership, it is important to examine the difference between leadership and management. Yet, during daily language, these two concepts can be used interchangeably. Though the interchangeable usage, these two concepts are not synonymous and in the literature it is clearly and mostly stated that they are totally different (Aydın, 2013, p. 83; Hoy and Miskel, 2010, p. 376; Lunenburg and Ornstein, 2013, p. 101; Robbins and Judge, 2012, p. 376). Leadership is defined as affecting the behaviors of others in order to realize the individuals' and/or groups' goals under certain conditions (Davis, 1988, p. 144; Sabuncuoğlu and Tüz, 2003, p. 216), as a process in which one influences the others in an organization to reach the aims of the organization and gain the success (Lunenburg and Ornstein, 2013, p. 100), and as an ability to have an impact on the group to achieve a goal or vision (Robbins and Judge, 2012, p. 376). All definitions of leadership indicate three main dimensions. These are: a) leadership means influencing the

---

<sup>1</sup>Assoc. Prof. Dr., İnönü University, Malatya-Turkey, mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

others b) it also means achieving the goals, c) leadership needs followers. On the other hand, a manager is the one who works on behalf of others, strives to reach pre-defined goals, makes plans and implements them and supervises the process and the results (Sabuncuoğlu and Tüz, 2003, p. 216). Managers are those who supervise and direct the activities of other people in the organization (Robbins, Decenzo and Coulter, 2013, p. 5). John Kotter defines the management as handling the chaos. He argues that a successful management is consistent with the methods designed by the official plans, creates a solid organization structure and compares the results with the plan. As a process, the management decreases the uncertainty within the organization and stabilizes it. Contrary to this, leadership means coping up with the change. Leadership leads the way by developing a future vision, then makes others contact with the vision and overcome the obstacles. Leaders devote themselves to change and new approaches whereas managers consider stability and status quo significant (Lunenburg and Ornstein, 2013, p. 101; Robbins and Judge, 2012, p. 376).

Some of the factors affecting the management styles of principals are assumptions of the principal towards the people within the organization, personality traits, the structure of the organization, the goals of the organization, the characteristics of the task, the workers' characteristics and time etc. According to Başaran (1991), using the legal power and empowerment of the authority to subordinates depends on the kinds of organization and the managers. These variability reveals different types of management styles. In the study, related to principals' management styles, different management styles were taken as democratic, collaborative, authoritative, indifferent, submissive, and resistant.

Democratic management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: Trusting the teachers, giving opportunities to make a decision on their own, listening to the criticism towards himself/herself and paying attention, deciding a common aim with the teachers, defending codetermination, disseminating the knowledge, holding information channels open, being sensitive to problems, not adopting a critical language and being positive and constructive.

Authoritative management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: principal is the one and only character in decision-making process, prioritizing punishment over rewarding, being someone frightening rather than dependable, talking in a bossy way in relationship with others, attaching importance to superior-subordinate relationship, expecting obedience from teachers, desiring full compliance with the commands, trying to be dominant in relationships, showing no tolerance.

Indifferent management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: Being indifferent to daily problems at school, turning a blind eye to problematic issues, unable to distinguish the hard working ones from the lazy

ones, always postponing to solve a problem, not wondering what is happening at school, insensitive to the success of the school and emotions of the staff, being carefree in face of immediate concerns.

Cooperative management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: trying to solve problems by cooperating with the staff, believing that success belongs to all not few people, not hesitating to get when staff's support needed, encouraging working together, making the staff realize their ability and characteristics, stimulating the staff to learn new things, making necessary contribution to staff's success, appreciating the staff.

Submissive management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: Confirming that everybody is right, hesitating to decide when needed, taking sides with the powerful ones, easily being under the influence of the people around, abstaining from stating his/her point of view, making an effort to be seen as good, preferring to be quite even in face of injustice, remaining composed.

Resistant management style and manager behaviors: Some behaviors are as follows: Desiring to preserve the established order, objecting to a new proposal, always complying with the regulations, following the routines, being disputant in relationships with the staff, often breaking into a conversation, imitating other principals, having a belief that storm is brewing.

*Method.* The initial form of Perceived School Principal Management Styles Scale (P-SPMSS) was administered on different groups of teachers at different stages of development study. After necessary permissions were granted from the authorities the draft scale was administered on volunteering teachers during visits to their schools. The initial form was completed by 615 teachers working at 30 elementary schools ( $n = 397$ ) and 16 high schools, of which four were vocational high schools, ( $n = 218$ ) located in municipality borders of Malatya province. After the exploratory and confirmatory factor analyses were done using this data set, the final form of the scale was tested for concurrent criterion validity using data obtained from 163 teachers. And lastly the test-retest temporal reliability was tested with data obtained from 48 teachers in two-week intervals.

Development of Initial form of Perceived School Principal Management Styles Scale: The first phase of the development process of P-SPMSS, which aims to measure teachers' perceptions about the management style of their principals, included the content validity studies. To this end, first the classifications on management styles in the literature were analyzed (Başaran, 2004; Davis, 1988; Glickman and Gordon, 2014; Glickman, Gordon and Gordon, 1998; Kağıtçıbaşı, 1999). This process especially focused on determining the features regarding the reflections of relevant management styles in these classifications on managerial behaviors. Next, behavioral

statements were constructed based on the features determined. In addition to the literature review and analysis, an open-ended questionnaire form was developed to learn teachers' views about the behaviors their principals exhibit regarding managerial styles as classified in the relevant literature. The questionnaire form involved questions regarding six different management styles following the introductory explanation: "Principals may display different management behaviors in manager-worker relationships. The literature on management sorts out several management styles including guiding, cooperative, indifferent, authoritarian, democratic, supportive and hindering.... In this respect, how do your principals manage your school regarding these different management styles..." One example question in the questionnaire was "How do you think authoritarian school principals behave in their relations with teachers?" The question proceeded with enough blank space for teachers to write their answers. A total of 37 teachers wrote their answers to the open-ended questions. Teachers' answers were analyzed to determine the behavioral statements expressing the relevant management style. After the analysis of both literature review and answers to the open-ended questions, a draft scale with 84 items was prepared. Next, the draft scale was submitted to the expert opinion, 29 items were decided to be excluded from the scale. After necessary corrections were done on the remaining 55 items based on the expert opinions, the draft scale with six suggested dimensions and 5-point Likert responses (1-Never, 2-Rarely, 3-Sometimes, 4-Generally, and 5-Always) were subjected to exploratory and confirmatory factor analyses.

Findings and comments about the exploratory and confirmatory factor analysis of P-SPMSS: To conduct the exploratory and confirmatory factor analysis separately, the main data set ( $n = 579$ ) was split randomly into two sets including data from 229 and 350 teachers. The former data set ( $n = 229$ ) was used for exploratory factor analysis, while the later ( $n = 350$ ) was used for confirmatory factor analysis. The sampling adequacy of the first data set was tested with KMO and Bartlett test of sphericity. The results of these sampling adequacy tests were sufficient (KMO = .945 and Bartlett test of sphericity,  $X^2 = 3922.758$ ;  $df = 300$ ;  $p = .000$ ). The principal components factor analysis with Varimax rotation technique yielded a four-factor construct with 25 items explaining 67.002% of the total variance. The first factor had 7 items with item loadings between ".783-.651", eigenvalue of 5.087 explaining 20.348% of the total variance. The content analysis of this factor revealed that it included the items about cooperative and democratic management style. Thus this factor was named "cooperative" management style. The second factor had 7 items with item loadings between ".785-.575", eigenvalue of 4.745 explaining 18.980% of the total variance. The content analysis of this factor revealed that it included the items about authoritarian management style. Thus this factor was named "authoritarian" management style. The third factor had 7 items with item loadings between ".745-.594", eigenvalue of 4.004 explaining 16.177% of the

total variance. The content analysis of this factor revealed that it included the items about indifferent management style. Thus this factor was named “indifferent” management style. The fourth factor had 4 items with item loadings between “.779-.679”, eigenvalue of 2.874 explaining 11.496% of the total variance. The content analysis of this factor revealed that it included the items about resistant management style. Thus this factor was named “resistant” management style.

The confirmatory factor analysis testing the fit of the model to the data revealed a  $\chi^2/df$  (383.66/268) of 1.431, which indicated “perfect” fit as it was below two. Other parameters regarding model fit indices in CFA were found acceptable or perfect based on the relevant literature (Çokluk, Şekercioğlu and Büyüköztürk, 2010, p.312): RMSEA= .035 (Perfect), RMR=.049 (Perfect), GIF=.92 (Acceptable), AGFI= .90 (Acceptable), CFI=.99 (Perfect), NFI=.98 (Perfect), and NNFI=.99 (Perfect). These findings proved that four-factor structure of P-SPMSS was confirmed.

Results about the concurrent criterion validity of P-SPMSS: The concurrent criterion validity of the P-SPMSS was tested using “Leadership Practices Inventory”, which was originally developed by Kouzes and Posner (2003) and adapted into Turkish by Yavuz (2010). The correlations between five factors of Leadership Practices Inventory (modelling, shared vision, risk taking, acknowledgment and appreciation, focusing on team work) and “cooperative management style” factor of PMSS based on the data obtained from 161 teachers concurrently revealed high significant positive correlations (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2014, p.109). The correlations between other factors of P-SPMSS and five factors of Leadership Practices Inventory were moderate significant and in the negative direction. The results prove that P-SPMSS is valid based on concurrent criterion validity.

Results about the reliability analyses of the P-SPMSS: The test-retest analysis of the P-SPMSS revealed moderate-to-high significant correlations between two implementation scores:  $r = .884$  for cooperative management style factor,  $r = .856$  for authoritarian management style factor,  $r = .484$  for indifferent management style factor,  $r = .832$  for resistant management style factor and  $r = .735$  for the entire scale. The internal consistency reliability of the factors and entire scale was tested through Cronbach’s Alpha coefficients, which yielded  $\alpha = .92$  cooperative management style factor,  $\alpha = .89$  for authoritarian management style factor,  $\alpha = .86$  for indifferent management style factor, and  $\alpha = .85$  for resistant management style factor. These findings suggest that scores obtained from P-SPMSS are reliable enough.

*Discussion.* In this scale development study to measure the principals’ management styles, scale development procedure suggested within the literature was meticulously followed. The driving force of developing such a scale is that nearly all studies in school management research area have been

*Mehmet Üstüner*

heavily leadership-oriented. It is also true for our country, Turkey; one reason of this may be easily accessible to leadership scales when needed especially in educational management and supervision field whereas researchers cannot readily find an appropriate research instrument when it comes to management styles.

The values gathered at the end of P-SPMSS development process indicate a valid and reliable instrument to determine the perceived management styles of principal with four different dimensions and also it reveals the level of principals' management styles. Related to the question about which styles a principal adopts when managing the school, the highest mean score of teachers' perceptions and views shows the management style of the principal. Using this scale, it is possible to classify the principals in terms of management styles. The scale can be used to do researches on various topics related to teachers, school administrators and principals' management styles.



### Kaynaklar/References

- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Atli, A., Kaya A. ve Macit, Z. B. (2010). İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin Boyun Eğici Davranış Düzeylerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(11), 61-79.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teacher' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara, Nobel.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York & London: The Guilford Press.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursahoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmen öz yeterliği ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2498-2504
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış* (Çev. K. Tosun). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.

- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: the moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I: Temel kavramlar ve işlemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Glickman C. D. Ve Gordon, S. P. (2014). Denetim ve öğretimsel liderlik: Gelişimsel bir yaklaşım (Çev. Ed. M. Aksu ve E. Ağaoğlu). Ankara: Anı.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (1998). *Supervision of instruction: A developmental approach* (4th ed). USA: Allyn and Bacon.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji* (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez). Ankara: Ütopya.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni - insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim.
- Kantos, Z. E., Çuhadaroğlu, E. O. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (Nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402.
- Kara, H., Uzgören, N. ve Uzgören, E. (2013). Yöneticilerde boyun eğici davranışların kökenleri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 6(3), 263-284.
- Kıranlı, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229-250.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. Baskı). New York-London: The Guilford Press.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve Devlet okulları örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Koçak, S. ve Başkan, G. B. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 212-224.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2000). *Tebliğler Dergisi* (Sayı:63-2508), Ankara.

- Oguz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özçelik, D. A. (1989). *Test hazırlama kılavuzu*. Ankara: ÖSYM.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3. Baskı). Berkshire: Open University Press.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (Çev. Ed. A. Öğüt). Ankara: Nobel.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill.
- Şad, S. N. (2012). An attitude scale for smart board use in education: Validity and reliability studies. *Computers & Education*, 58(3), 900-907.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-396.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(88), 274-298.

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara, Nobel.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 128(2), 27-39.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(158), 143-157.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-294.

## Ek: Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği

		HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1.Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	2.Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	3.Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	①	②	③	④	⑤
	4.Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	①	②	③	④	⑤
	5.Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
	6.Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
	7.Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
Otoriter Yönetim Tarzı	8.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	①	②	③	④	⑤
	9.Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	①	②	③	④	⑤
	10.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya(baskın) çalışır.	①	②	③	④	⑤
	11.Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	①	②	③	④	⑤
	12.Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	①	②	③	④	⑤
	13.Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	①	②	③	④	⑤
	14.Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	①	②	③	④	⑤
İlgisiz Yönetim Tarzı	15.Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	①	②	③	④	⑤
	16.Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	①	②	③	④	⑤
	17.Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	①	②	③	④	⑤
	18.Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
	19.Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	①	②	③	④	⑤
	20.Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	①	②	③	④	⑤
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	21.Müdürümüz, “Çalışan”- “Çalışmayan” ayrımı yapmaz	①	②	③	④	⑤
	22.Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	①	②	③	④	⑤
	23.Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	①	②	③	④	⑤
	24.Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	①	②	③	④	⑤
	25.Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	①	②	③	④	⑤