

## İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri\*

### The Opinions of Primary School Teachers Concerning Administrators' Leadership Behaviors and Pupil Control Ideologies

Kürşad YILMAZ\*\*

Ankara Üniversitesi

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojileri hakkında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğrenci Kontrol İdeolojileri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 322 öğretmen bulunmaktadır. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler müdürlerinin emredici liderlik davranışlarından daha çok, destekleyici liderlik davranışına sahip olduğunu düşünmektedirler. Öğrenci kontrol ideolojileri ile ilgili olarak öğretmenler ne tam olarak insancıl kontrol ideolojisine, ne de gözetimci kontrol ideolojisine sahiptir. İlköğretim okulu yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında ters yönlü, anlamlı ancak düşük bir ilişki vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin emredici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında da düşük düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

*Anahtar Sözcükler:* Liderlik davranışları, okul yöneticileri, kontrol, öğrenci kontrolü

#### Abstract

The aim of this study is to find out the opinions of primary school teachers concerning administrators' leadership behaviors and pupil control ideologies. It is a survey type study. In order to collect the necessary data, Leadership Behaviors Scale and Pupil Control Ideologies Scale were used. There were 322 teachers from the primary schools at the city center of Kütahya as the population of the study. Deterministic analysis and correlation analysis were used for the analysis of the data. According to the results of the study, teachers think that the administrators' leadership behaviors are usually supportive rather than being autocratic. As for the pupil control ideology, the teachers have neither humanistic nor custodial control ideology. There is a reverse, meaningful but low relationship between the administrators' supportive leadership behaviors and teachers' custodial student control ideologies. Moreover, there is low and meaningful relationship between the teachers' custodial control ideologies and administrators' autocratic leadership behaviors.

*Keywords:* Leadership Behavior, School Administrators, Control, Pupil Control

\* Bu makale Doç. Dr. Selahattin TURAN'ın danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasına dayalı olarak yazılmıştır.

\*\* Arş. Gör. Kürşad YILMAZ, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi,

## Summary

### *Purpose*

The purpose of this study is to determine the opinions of primary school teachers concerning administrators' leadership behaviors and pupil control ideologies. Based on the purpose of the study, answers to the following questions were sought:

1. What are the opinions of primary school teachers about administrators' leadership behaviors?
2. What are the opinions of primary school teachers about pupil control ideologies?
3. What kind of relationship is there between administrators' supportive leadership behaviors and primary school teachers' custodial pupil control ideologies?
4. What kind of relationship is there between administrators' directive leadership behaviors and primary school teachers' custodial pupil control ideologies?

### *Result*

As the result, it was found that administrators' directive leadership behaviors were not perceived as directive leadership behaviors in Turkey. In fact, the behaviors realized to control individuals' behaviors were seen as supportive leadership behaviors by teachers. Average scores of the teachers' opinions regarding supportive leadership behaviors are higher than those of directive leadership behaviors. The result concerning this point is that perceiving administrators as supportive leaders decreases the teachers' perception of administrators as directive leaders. Reverse and meaningful relationship between supportive and directive leadership behaviors proves this. When the school administrators were perceived as supportive leaders, the rate of being perceived as directive leaders decreases.

According to the findings related with pupil control ideologies, teachers do not have custodial pupil control ideologies or humanistic pupil control ideologies completely. Average score is a score at average level and it means that teachers are close to both of these control ideologies. However, it must not be forgotten that average score is closer to custodial control ideologies. There is a reverse and meaningful relationship between the administrators' supportive leadership behavior and teachers' custodial pupil control ideologies. Even if the rate of the relation is low it is inevitable for teachers to be affected by administrators' leadership behaviors. Moreover, there is a meaningful and direct relationship between administrators' directive leadership behavior and teachers' custodial pupil control ideologies.

### *Discussion*

In Turkey, administrators' directive leadership behaviors were not perceived as directive leadership behaviors. According to the results of the study carried out by Kanungo and Aycan (1997) with 287 participants, understanding of management has a kind of patriarchal structure and loyalty to community is important. Therefore, it could be said that Turkish society is inclined to prefer classical management. The structure of Turkish society which has a faithful character to the traditions is affective on this issue. The result might be caused from the opinion of being loyal to superior authority which is one of the points of Turkish management tradition. Accordingly, the directive behaviors done by the administrators might be perceived as supportive ones. The teachers participating in the study have higher average scores regarding opinions of supportive leadership behaviors than those of directive leadership behaviors. Thus, it cannot be said that the teachers do not consider the school administrators as complete supportive or complete directive leaders. However, teachers' higher average scores of supportive leadership behavior may be explained by stating that the administrators do mainly supportive leadership behaviors.

Based on the results concerning the findings of pupil control ideologies, it cannot be stated that teachers have custodial pupil control ideologies or humanistic pupil control ideologies

completely. The scores are at the average level it means that teachers are closer to both of these control ideologies. But it must be taken into consideration that the average scores are closer to custodial control ideology. Teacher-centered structure of Turkish education system is effective on the result. During recent years, it has been tried to organize student-centered activities in classroom and a lot of studies have been done on this issue. However, the educational and cultural background of teachers who are responsible for education in the system has been neglected.

A meaningful and reverse relationship between administrators' supportive leadership behaviors and teachers' custodial pupil control ideologies was found. Even if the rate of this relationship is low it, is inevitable for teachers to be affected by the administrators' leadership behaviors. Furthermore, a meaningful and direct relationship between administrators' directive leadership behaviors and teachers' custodial pupil control ideologies was found. However, it could be emphasized that teachers' control ideologies mainly based on personal qualities and affected less by the other variables at school.

### *Conclusion*

The results show that teachers' pupil control ideologies are mainly shaped by personal qualities rather than other variables at school. It is suggested that researchers study personal qualities of control ideologies. This study was carried out at primary schools. The study is recommended to be done at the other educational levels. Moreover, it can be suggested to the researchers to study the qualitative aspects of organizations as culture and atmosphere.

### *Giriş*

Son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisi liderlik ve liderlik davranışlarıdır. Bu anlamda örgütleri yönetenlerin yöneticilik davranışlarından daha çok liderlik davranışları göstermeleri gerektiğine yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Liderlik davranışları ile ilgili olarak yapılan vurgudan payını alan örgütler arasında eğitim örgütleri de bulunmaktadır. Eğitim örgütlerini yönetenlerin gösterecekleri liderlik davranışlarının örgüt içindeki diğer paydaşları da etkilediği düşünüldüğünde, bu davranışlar daha önemli bir hale gelmektedir. Çünkü liderlikte, etkileme ve etkilenme bir arada bulunmaktadır. Eğitim örgütlerindeki liderlerin yani eğitim liderlerinin etkilediği ve etkilendiği önemli gruplardan birisi öğretmenlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin davranışlarından mutlaka etkilenmektedir. Fidan ve Erden'e göre (1994) okul eğitiminin, eğitim programları, öğrenci, öğretmen, yönetici, bina ve araç-gereçler, çevre olmak üzere altı temel ögesi vardır. Bu öğeler birbirleriyle etkileşim içindedir ve her biri okulun niteliğini etkilemektedir. Bursalıoğlu'na göre (1980) okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını, en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlanmasına bağlıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından ya da diğer davranışlarından etkilenmesi doğaldır. Bu etkilenmenin yaşanabileceği konulardan birisi de öğretmenin sınıf yönetimine, disipline, öğrencilerin kontrolüne, öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin bakış açısı olabilmektedir. Öğrenci kontrol ideolojileri, öğrencilerin kontrolüne ilişkin olarak öğretmenlerin bakış açılarını ve davranışlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Öğrenci kontrol ideolojilerinde öğretmenlerin kontrole bakış açıları "gözetimci kontrol ideolojisi"nden "insancıl kontrol ideolojisi"ne uzanan bir çerçevede kavramlaştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenci kontrol ideolojilerine bakış açısı üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Burada ilkönce liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojileri hakkında bilgi verildikten sonra yapılan araştırmadan elde edilen bulgu, yorum, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

*Liderlik ve Liderlik Davranışları*

Liderlik, üzerinde çok konuşulan ve birçok farklı tanımı yapılan bir kavramdır. Öyle ki Erçetin'e göre (1998) liderlik ile ilgili 350'den fazla farklı tanım yapılmıştır. Cooley'e göre (1902) liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. Munson'a göre (1921) liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Stogdill'e göre (1950) liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. Heifetz'e göre (1994) liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (Akt. Erçetin, 1998). Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001: 43). Lider, aynı zamanda hem yöneten, hem de yönetilen bir kişidir (Bennis, 1999, 43).

Bennis'in (1999) liderliği güzelliğe benzetmesi de liderliğin tanımlanmasındaki güçlüğü ortaya koymaktadır. Bennis, liderliğin güzellik gibi tarif edilemeyeceğini, ancak görüldüğü zaman tanınacağını ileri sürmektedir. Liderlik, değişik şekillerde tanımlanmıştır; ancak hemen hemen her tanımda etkileme kavramı kullanılmış durumdadır (Balcı, 1998). Yukarıda verilen tanımlarda da zaman geçtikçe farklı noktalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Liderlik ile ilgili ilk teorilerde kişisel özelliklere vurgu yapılırken, son zamanlarda durumsallığa vurgu yapıldığı görülmektedir.

Liderlik konusunu çalışan araştırmacılar, belli bir tarihi süreç içerisinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmış ve liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğunu görmüştür.

Durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısı ile bu yaklaşıma göre, her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur. Bu teorinin temel varsayımı, liderin etkililiğinin lider davranışlarıyla grup ya da bireyin uygunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik, 1999). Durumsallık teorisi, örgütün çevreye uyulanması anlamına gelmektedir. Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir. Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her zaman geçerli olacak bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgüt ile ilgili her şey durumuna bağlı olarak değişmektedir.

Durumsallık teorileri içerisinde gelişmiş olan teorilerden birisi de Yol Amaç Teorisidir. Yol Amaç Teorisi'nde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir. Burada araştırmanın amacına uygunluğu açısından "emredici (direktif) liderlik davranışı" ve "destekleyici liderlik davranışı" kısaca açıklanmıştır.

Emredici liderlik davranışında yüksek emredici, düşük destekleyici liderlik davranışı bulunmaktadır. Burada belirli talimatlar verilerek işlerin tamamlanması yakından takip edilmekte ve kararlar lider tarafından verilmektedir. Destekleyici liderlik davranışında yüksek destekleyici, düşük emredici davranış hâkimdir. Fikirler paylaşmakta ve astların karar vermelerini kolaylaştırıcı çalışmalar yapılmaktadır. Şekil 1'de destekleyici ve emredici liderlik davranışları kısaca özetlenmiştir.

## Şekil 1.

*Destekleyici ve Emredici Liderlik Davranışları*

Durum	Lider davranışı	Örgüt üyelerine etkisi
Örgüt üyelerinin kendine güven ek-sikliği.	<b>Destekleyici Liderlik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazik ve arkadaşça</li> <li>• Mutluluk ve ihtiyaçlara ilgi</li> <li>• Açıklık ve yakınlık</li> <li>• Statü ile davranış arasında denge</li> </ul>	İş başarısı sonuçlarına güven artışı.
Ne olduğu belirsiz mesleki durum.	<b>Emredici Liderlik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklentilerin söylenmesi</li> <li>• Nasıl ve ne zaman yapılmasının söylenmesi</li> <li>• Programlar ve normlar</li> <li>• Prosedürler ve kurallar</li> </ul>	Ödüle giden yolu açık bir şekilde anlatmak.

*Kaynak:* House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*.

*Destekleyici Liderlik Davranışları*

Destekleyici liderlik, örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, eleştirilenin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara göndermede bulunandır (Turan, 1998). İnsanlarla konuşmak, insanların çabalarına destek vermek, onları umutlandırmak, problemlerini çözmek ve karara katmak, destekleyici liderlik davranışlarıdır. Bu liderler, izleyicileri ile ilgilenen, açık, arkadaşça, yaklaşılabılır, grup iklimi oluşturan ve çalıştığı kişilere eşit davranan davranışlar gösterirler (Peters, 2000). Destekleyici liderlikte daha çok duygular ve kişisel beklentiler göz önünde bulundurulur. Liderler, izleyicilerin mutluluğu ve memnuniyeti için izledikleri yoldan çıkma eğilimindedirler (House, 1971).

*Emredici Liderlik Davranışları*

Çalışanları üzerinde hâkimiyet kuran, eli sopalı yönetimi benimseyen, öğretmenlerin her yaptığını gözleyen, faaliyetleri kontrol eden, emredici, öğretmenleri yakından denetleyen, konuşması dinlemesine oranla daha yüksek olan ve benzeri davranışlar örnek olarak verilebilir (Turan, 1998). Emredici liderlik davranışlarında, "Ne yapmalı, nasıl yapmalı, nerede yapmalı, ne zaman yapmalı ve kim yapmalı?" gibi sorular açıkça belirtilir. Örgüt üyelerinin performansları gizli olarak denetlenir ve gözetlenir. Emrindeki kişilere (izleyicilere) onlardan neler beklediğini söylemek, planlamak, program yapmak, amaç performansını denetlemek ve davranışlarda standartlar emredici liderlik davranışlarıdır (Peters, 2000). Lider, katılımcıların rollerini tarif eder. Tüm izleyiciler kendilerinden beklenenleri net olarak anlarlar. Problemlerin çözümü ve karar verme süreci, lider tarafından başlatılır. Bu boyutta tek yönlü iletişim vardır. Emredici liderlik, liderin, belli bir konu üzerinde tam ve esaslı emrediciler verdiği durum olarak tarif edilmektedir (House, 1971).

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları, insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. Ancak liderlik davranışları tek kaynaklı değildir. Grup, ortam gibi değişkenler bu davranışları etkilemekte, bu davranışlar da grup ile ortamı etkilemektedir. Yöneticilerin gösterdiği bu davranışlar, yönettikleri örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Çünkü yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu durumda liderlik, kişinin niteliği değil, bu değişkenler arasındaki karışık ilişkiler sonucudur. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki öğretmenler emredici okul yöneticisi istememekte; ancak, lider gereksinimi duymaktadırlar. Lider yöneticilerin grup dinamiğini daha iyi anlayacağını ve uygulayacağını ve böylece okul

yönetiminde insan ilişkilerine gereken yeri ve önemi vereceğini ileri sürmektedirler (Bursalıoğlu, 2000; 1980).

Davis'e göre (1992) bir okul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir (Akt. Celep, 1992). Okul örgütünde de okul müdürlerinin gösterdiği liderlik davranışlarının öğretmenleri etkilediği, öğretmenlerin de insan ilişkilerinde dolayısıyla da öğrencilerin kontrolü gibi konularda benzer davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Çünkü davranış, birey ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Çevrede bulunan ve bireyin davranışına yön veren bütün etkenler, onun yaşam alanını oluşturur. Bu alanda bireyin davranışlarını olanaklı veya olanaksız kılacak güçler bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

#### *Öğrenci Kontrol İdeolojileri*

Öğrencilerin kontrol edilmesi ile ilgili olan öğrenci kontrol ideolojileri, Gilbert ve Levinson'un akıl hastanesindeki hastalarla ilgili uzman kişilerin kontrol yaklaşımlarını işlediği çalışmalarından adapte edilmiştir (Uskiewicz ve Willower, 1973). Gilbert ve Levinson, yaptıkları araştırmada kontrol yaklaşımını, "Gözetimci ile İnsancıl" arasındaki iki uç tip olarak kavramlaştırmışlardır. Gözetimcilik, bir akıl hastanesinin geleneksel bakış açısını ve politikasını göstermekte iken, insancıl bakış açısı, geniş ölçüde insani ihtiyaçlar ile karşılaşan insanlar topluluğunun oluşturduğu örgütlerde çıkan kavramlara işaret etmektedir (Hoy, 1969).

Öğrenci kontrol ideolojileri ile ilgili çalışmalar ilk olarak Willover, Eidell ve Hoy (1967) tarafından yapılmıştır. Willover, Eidell ve Hoy'un çalışması Gilbert ve Levinson'un yapmış oldukları çalışmalardan okullara uyarlanmıştır. Bu uyarlamaya göre, (a) Gözetimci Öğrenci Kontrol İdeolojisi ve (b) İnsancıl Öğrenci Kontrol İdeolojisi şeklinde yapılan sınıflandırma aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### *Gözetimci Öğrenci Kontrol İdeolojisi*

Bu yaklaşımda, örgütler kuralların korunması için yüksek düzeyde bir kontrol sağlamaktadırlar. Öğrenciler, giyimleri, görünüşleri, davranışları ve ailelerinin sosyal statüleri açısından sıradandırlar. Sorumsuz, disiplinsiz ve azarlamaya dayalı kısıtlamalarla kontrol edilmeleri gereken kişiler olarak algılanmaktadırlar. Öğretmenler, öğrenci davranışlarını anlamaya yönelmemekte, bunun yerine ahlaki şartları öne çıkarmaktadırlar. Yanlış davranış kişisel olarak algılanmaktadır. Öğrencilerle olan ilişkiler olabildiğince kişisel olmaktadır (Willover ve Diğerleri, 1973). Yaramazlıklar, ahlaki kavramlardır, kişisel ve kasıtlı saldırılardır (Kottkamp ve Mulhern, 1987). Gözetimci görüşü savunan kişilerde kötümserlik olduğundan ve öğrenciye inanç olmadığından, bunlar öğrenciyi gözlemeyi, ceza taraftarı görüşü desteklemektedirler. Hem iletişim hem de güç akışı dikey bir hiyerarşi izlemekte ve tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Öğrencilerden öğretmenlerin kararlarına sorgulamaksızın uymaları beklenmektedir. Öğrenciler ve öğretmenler eylemlerinden, emirlerin yerine getirilip getirilmemesi ölçüsünde sorumludurlar (Lunenberg, 1983).

Gözetimci yaklaşım katı ve yüksek derecede kontrole dayanan bir ortamda öncelikle emirlere bağlı sınıf atmosferini tanımlar. Bu tarz bir algılayış içinde olan öğretmenler, okulu öğrenci ve öğretmen arasında katı hiyerarşik bir yapının olduğu emredici bir organizasyon olarak algırlarlar. Gözetimci okul, katı öğrenci kontrol statü hiyerarşisi ile birlikte emredici bir örgüt gibi tanımlanmaktadır. Gözetimci okulda öğrenci deneyimlerinin emredici organizasyonu, öğretmen-öğrenci statülerinin ayrılmasında katılık vardır (Kottkamp ve Mulhern, 1987).

Gözetimci görüş, öğrenci kontrolüne ahlaki bakışı karakterize etmektedir. Kötümserlik ve bilinçli güvensizlik, bu bakış açısının açığa çıkan halidir (Hoy, 1967). Gözetimcilik, öğrenci yabancılaştırması ve kızgınlık ile ilgilidir. Gözetimci görüş eğilimleri; düzenin korunmasının vurgulanması, sınıfta kişisel olmayan ilişkilerin tercih edilmesi, öğrencilere yönelik cezalandırıcı davranış ve öğrencilere güvensizlik (Cicmanec, 2001) şeklinde özetlenebilir.

Gözetimci öğrenci kontrol yaklaşımı, davranış olarak şu şekillerde ortaya çıkmaktadır: Gözetim eğilimli öğretmenler, öğrenciler arasında yüksek düzeyde emir uygularlar. Bu öğretmenler, öğrencilerle ilişkilerinde mesafeli ve kişiliksizdirler. Öğrencilerle ilgilenirken sıkı ve ödün vermez bir tarza sahiptirler. Tehdit ve cezalandırmayı kontrol aracı olarak kullanırlar. Bu tipteki öğretmenler, öğrencilere hoş olmayan ve kızgın bir ifade tarzı kullanarak, çocukların güvensizliğini ve şüphelerini açığa çıkartırlar. Bu öğretmenler, yanlış bir davranışta bulunan öğrencilere karşı kişisel ve yargıç gibi davranırlar (Schmidt ve Lunenberg, 1989).

#### *İnsancıl (Hümanist) Öğrenci Kontrol İdeolojisi*

Öğrencilerin öğrenmesi ve davranışları ahlaki boyuttan çok, psikolojik ve sosyolojik şartlarda ele alınmaktadır. İnsancıl görüşte, Fromm tarafından geliştirilen sosyo psikolojik duyular kullanılmıştır (Hoy, 1969). Öğrenmeye, gerçeklerin pasif bir şekilde absorbe edilmesinden çok, değerli aktivitelere faal olarak katılımla ulaşılabileceği gözüyle bakılır. Çekingen çocuklar, aktif ve sorunlu çocuklarla eşdeğer ölçüde görülür. İnsani öğretmen iyimserdir; öğrencilerle yakın kişisel ilişkiler kurarak saygı ve arkadaşlığın pozitif beklentilerini yerine getirir. Öğrencilere disiplin dayatması yerine, kendi kendilerine disiplini sağlamada yönlendirici olur (Willover ve Diğerleri, 1973). Bu yaklaşımla demokratik bir sınıf ortamı yaratılmasına imkân tanınır. İki yönlü iletişimin, kural ve statülerde esneklik sağlayan bir tarzın oluşması da yine bununla gerçekleştirilebilir. Böylece öğretmenler ve öğrenciler kendi seçeneklerine göre davranmaya ve kendi eylemlerinden sorumlu olmaya istekli olurlar. İnsancıl ideoloji, okulu öğrencilerin kubaşık etkileşim ve deneyimlerle öğrenme sürecine katıldıkları bir eğitim topluluğu olarak algılar (Schmidt ve Lunenberg, 1989). Bu görüşte, her bir öğrenci için yüksek oranda öğrenci ihtiyaçlarının karşılandığı bir iklim oluşturulmasına ve öğrencilerin bireyselliklerinin ön plana çıkarılmasına vurgu yapılmaktadır (Hoy, 1969). İnsancıl görüş eğilimleri; öğrenciler güvenilirdir, öğrenciler kendi kendini disipline edebilir ve öğrencilerin bireysellikleri önemlidir (Cicmanec ve Diğerleri, 2001) şeklinde özetlenebilir.

İnsancıl öğrenci kontrol yaklaşımına sahip öğretmenler, çocuklarla ilişkilerinde karşılıklı arkadaşlık ve saygıya dayalı bir ortamı hazırlamak için mücadele ederler. Bu öğretmenler, sabırlı, sempatik ve öğrencilerin kolayca yaklaşabildiği kişilerdir. Bu öğretmenler, öğrencilerin öneri ve düşüncelerini dikkate alan ve öğrencileri kendiliğinden disiplin ve bağımsızlık konularında cesaretlendiren kişilerdir. Bu tarz bir düşünceyi benimseyen öğretmenler, öğrencilerin yanlış davranışlarını anlamaya çalışırlar ve öğrencilerle ilgilenirken esnek ve hoşgörülüdürler (Schmidt, 1992).

Buna göre bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin öğrenci kontrol yaklaşımları ile ilgili görüşlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından nasıl etkilendiğini belirlemektir. Bu amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenci kontrol ideolojileri hakkındaki görüşleri nasıldır?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin emredici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

#### Yöntem

Amacı, öğretmenlerin öğrenci kontrol yaklaşımları ile ilgili görüşlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından nasıl etkilendiğinin belirlenmesi olan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995: 77).

### *Araştırma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubu, Kütahya il merkezindeki 13 ilköğretim okulunda görev yapan 322 öğretmenden oluşmaktadır.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırmanın verileri “Öğrenci Kontrol İdeolojileri Ölçeği” ve “Liderlik Davranışları Ölçeği” ile toplanmıştır. *Öğrenci Kontrol İdeolojileri Ölçeği*'nin Türkçeye uyarlama çalışması sonucunda, ölçeğin tek boyutlu olduğu saptanmış ve güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .72$  olarak belirlenmiştir. Ölçek, “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a uzanan beşli likert tipi cevap skalasına sahiptir ve 10 maddeden oluşmaktadır. Öğrenci kontrol ideolojileri ölçeğinden alınan puan yükseldikçe, daha fazla gözetimci öğrenci kontrol ideolojisine sahip olduğuna işaret etmektedir. Düşük puan ise daha insancıl kontrol ideolojisini göstermektedir.

*Liderlik Davranışları Ölçeği*'nin emredici liderlik davranışları alt ölçeği maddeleri  $\alpha$  güvenilirlik işlemine tabi tutulmuş ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha = .78$  olduğu bulunmuştur. Destekleyici liderlik davranışları alt ölçeği maddeleri de yine aynı şekilde  $\alpha$  güvenilirlik işlemine tabi tutulmuş ve bu ölçek için güvenilirlik katsayısının  $\alpha = .79$  olduğu bulunmuştur. Liderlik Davranışları Ölçeği, “hiçbir zaman” dan, “her zaman” a kadar uzanan beşli likert tipi cevap skalasına sahip bir ölçektir. Liderlik davranışları ölçeğinde, destekleyici liderlik davranışı alt boyutunda yedi, emredici liderlik davranışı alt boyutunda yedi olmak üzere toplam 14 madde bulunmaktadır.

### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

Ölçme araçları araştırmacı tarafından okullara elden dağıtılmış ve yine elden toplanmıştır. Elde edilen verilere, araştırmanın amaçlarına uygun olarak tanımlayıcı analizler ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

## Bulgular ve Yorum

Bulgularda ilkönce liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojileri ile ilgili bulgulara yer verilmiş ve gerekli yorumlar yapılmıştır. Daha sonra ise liderlik davranışları ile öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### *Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Liderlik davranışları ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre, Liderlik Davranışları Ölçeği'nde yer alan ve emredici liderlik davranışları olarak kabul edilen “Müdürümüz, öğretmenlerin her yaptığını gözler ve izler” “Müdürümüz, öğretmenlerin faaliyetlerini yakından kontrol eder” ve “Müdürümüz, öğretmenleri yakından denetler” maddeleri Türkiye’de emredici liderlik davranışı olarak algılanmamaktadır. Bu maddelerden “Müdürümüz, öğretmenlerin faaliyetlerini yakından kontrol eder” maddesi, emredici liderlik davranışı olmasına rağmen, Türkiye’de en fazla destekleyici liderlik davranışı olarak algılanmakta ve olumlu bir özellik olarak görülmektedir. Bunun sebebi Türkiye’deki toplumsal yapının izlerinin örgütsel yaşamda da bulunmasıdır. Şişman’ın da (1996) belirttiği gibi bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler ve değerler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını da etkilemektedir. Bu bağlamda örgütleri içinde buldukları toplumun kültür ve değerlerinden bağımsız düşünmek çok zordur.

Türkiye’de toplumsal yaşamdaki emredici, yönlendirici, büyüklerin ya da üstlerin belirleyiciliğine dayanan, bireylerin yaptıkları davranışları onaylatma gereksinimi duydukları, başarısızlığın sebeplerinin başka yerlerde arandığı yaşam tarzı, bu tip emredici davranışların destekleyici davranışlar olarak algılanmasına yol açmış olabilir. Türkiye’de gerek toplumsal gerek örgütsel yaşamdaki “aşırı kontrole dayanan” tarz, bireylerin bu tip düşünce geliştirmesine yol



açabilir. Çünkü sürekli olarak kontrol edilen bireyler zamanla bu kontrolün olağan bir durum ve gerekli olduğuna inanabilmektedir.

Yapılan işlemler sonucu öğretmenler için destekleyici liderlik davranışları boyutunun ortalaması 3.92, standart sapması .80, emredici liderlik davranışları boyutunun ortalaması 2.71, standart sapması .97 olarak bulundu. Buna göre öğretmenler müdürlerinin emredici liderlik davranışlarından daha çok destekleyici liderlik davranışına sahip olduğunu düşünmektedirler. Ortalamalar arası fark 1.21 (Destekleyici > Emredici),  $t=14.31$ ,  $p<0.05$ ,  $p=0.001$  dir.

Öğretmeler açısından destekleyici liderlik davranışı ile emredici liderlik davranışı arasındaki korelasyon  $r= -.47$  dir. Yani okul müdürünün, öğretmenler tarafından destekleyici olarak algılanması, o müdürün emredici olarak algılanmama derecesini düşürmektedir. İki özellik öğretmenlere göre negatif orantılıdır. Bir müdür destekleyici olarak algılanmışsa, emredici olarak algılanması olasılığı düşüktür. Ancak bu ilişki orta derecelidir. Aşağıdaki tabloda, elde edilen veriler özetlenmiştir.

Tablo 1.

*Liderlik Davranışlarına İlişkin Veriler Üzerinde Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular*

	n	Ortalama (Öğretmen)	Standart Sapma
Destekleyici Liderlik Davranışları	322	3.92	.80
Emredici Liderlik Davranışları	322	2.71	.97

#### *Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Bulgular*

Yapılan işlemler sonucu öğretmenlerin öğrenci kontrol ideolojileri ortalamasının 3.12 ve standart sapmasının 0.60 olduğu bulundu. Bu ortalama orta düzeyde bir ortalamadır. Buna göre denilebilir ki; öğretmenler ne tam olarak insancıldır ne de gözetimcidir. Ancak Öğrenci Kontrol İdeolojileri Ölçeği'nden alınan puanın yükselmesi, gözetimci kontrol ideolojisine işaret ettiğinden, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin gözetimci kontrol ideolojisine daha yakın oldukları söylenebilir. Aşağıdaki tabloda, elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Tablo 2.

*Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Veriler Üzerinde Yapılan Analizlerden Elde Edilen Bulgular*

	n	Ortalama (Öğretmen)	Standart Sapma
Öğrenci Kontrol İdeolojileri Ölçeği	322	3.12	.60

Yukarıda da görüldüğü gibi öğretmenler ne tam olarak gözetimci ideolojiye ne de tam olarak insancıl ideolojiye sahiptir. Türkiye'deki gibi öğretmen merkezli eğitim yapılan ve sınıf ortamında öğretmenin, okul ortamında ise okul yöneticisinin belirleyiciliğine dayanan bir eğitim sisteminde bu tip bir sonuç normal karşılanmalıdır. Çünkü Türkiye'de verilen eğitim ve takip edilen program öğretmen merkezlidir. Bu durum, öğrencilerin sadece öğrenmek için gelen kişiler olarak algılanmasına yol açabilmektedir.

#### *Liderlik Davranışları ile Öğrenci Kontrol İdeoloji Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular*

Aşağıda, ilköğretim okulu yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan hesaplamalar sonucu Pearson korelasyon katsayısı ( $r$ )  $-.16$  olarak bulunmuştur. Bu hesaplama .05 anlamlılık düzeyinde hesaplanmıştır. Pearson korelasyon katsayısının bu değeri, iki değişken arasındaki ters ilişkiye işaret etmektedir. Buna göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrencileri kontrol

etmek için sergilemiş oldukları gözetimci öğrenci kontrol ideolojisi arasında ters ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani okul yöneticilerinin daha fazla destekleyici liderlik davranışları sergilemeleri, öğretmenlerdeki gözetimci kontrol ideolojisinin azalmasına yol açmaktadır. Tersine de doğrudur. Okul yöneticilerinin gösterdikleri destekleyici liderlik davranışları azaldıkça, öğretmenlerin gösterecekleri gözetimci ideoloji artmaktadır.

Liderlik ve eğitim yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, liderliğin etkileme ve etkilenme süreci olduğu, liderliğin grup ve ortam gibi değişkenleri etkilediği ve bu değişkenlerden etkilendiği sonucuna varılabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları destekleyici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenci davranışını kontrol yaklaşımlarını etkilemesi doğaldır. Ayrıca okul yöneticisi destekleyici liderlik davranışları sergileyen bir öğretmenin de daha az gözetimci daha fazla insancıl kontrol ideolojisine sahip olması doğaldır.

Aşağıda, ilköğretim okulu yöneticilerinin emredici liderlik davranışları ile öğretmenlerin gözetimci öğrenci kontrol ideolojileri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan hesaplamalar sonucu Pearson korelasyon katsayısı (r) .12 olarak bulunmuştur. Bu hesaplama .05 anlamlılık düzeyinde hesaplanmıştır. Pearson korelasyon katsayısının bu değeri iki değişken arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Buna göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları emredici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenci kontrolünde sergilemiş oldukları gözetimci öğrenci kontrol ideolojisi arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Fakat bu ilişki çok düşük bir düzeydedir. Yine de okul yöneticisi emredici liderlik davranışları sergileyen bir öğretmen, gözetimci kontrol ideolojisine yakın olabilir. Öğretmenin bu durumdan etkilenmesi normaldir.

#### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç olarak, Türkiye’de yöneticilerin sergilemiş oldukları emredici liderlik davranışlarının, emredici liderlik davranışları olarak algılanmadığı söylenebilir. Aslında doğrudan bireylerin davranışlarını kontrol etmeye yönelik olarak gösterilen davranışlar, öğretmenler tarafından destekleyici liderlik davranışları olarak algılanmaktadır. Kanungo ve Aycan (1997) tarafından yapılan ve Türkiye’de toplam 287 katılımcının yer aldığı bir araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Türkiye’de yönetim anlayışı pedersahi (ataerkil) bir yapı göstermiştir ve topluluğa bağlılığın önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda Türk toplumunun klasik yönetim anlayışına daha yatkın olduğu söylenebilir. Türk toplumunun toplumsal olarak geçmişinde bulunan yönetim geleneğine bağlı yapısı da bunda etkili olmaktadır. Türk yönetim geleneğinin içinde bulunan üste itaat düşüncesi, yönetici konumunda bulunanların davranışlarının sorgulanmaması sonucunu doğurabilmektedir. Buna bağlı olarak yöneticilerin sergilemiş oldukları emredici davranışlar, destekleyici davranışlar olarak algılanabilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destekleyici liderlik davranışları ile ilgili görüşlerinin ortalaması, emredici liderlik davranışları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerini tam olarak destekleyici ya da tam olarak emredici lider olarak gördükleri söylenemez. Yani öğretmenlere göre, okul yöneticileri ne tam olarak destekleyici liderlik davranışları ne de emredici liderlik davranışları sergilemektedir. Ancak öğretmenlerin, destekleyici liderlik davranışları ile ilgili ortalamalarının daha yüksek olması, okul yöneticilerinin daha çok destekleyici liderlik davranışları sergiledikleri yönünde açıklanabilir. Bununla ilgili bir sonuç da okul yöneticilerinin destekleyici lider olarak algılanmasının, emredici lider olarak algılanmasını düşürdüğü yönündedir. Destekleyici liderlik davranışı ile emredici liderlik davranışı arasındaki ters yönlü ve anlamlı korelasyonel ilişki bunu ispatlamaktadır. Okul yöneticileri, destekleyici lider olarak algılandıklarında, emredici lider olarak algılanma oranı düşmektedir.

Öğrenci kontrol ideolojileri ile ilgili bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin tam olarak gözetimci öğrenci kontrol ideolojisine ya da tam olarak insancıl öğrenci kontrol ideo-

lojisine sahip oldukları söylenemez. Elde edilen ortalama puan orta düzeyde bir ortalamadır ve bu da öğretmenlerin iki kontrol ideolojisine de yakın oldukları anlamına gelmektedir. Ancak ortalamanın gözetimci kontrol ideolojisine daha yakın olduğu dikkate alınmalıdır. Türk eğitim sisteminin öğretmen merkezli yapısı, bu sonuçta etkili olmaktadır. Son yıllarda gerek programların gerek sınıf ortamındaki etkinliklerin öğrenci merkezli eğitime göre düzenlenmesi için çabalar harcanmaktadır ve birçok çalışma yapılmaktadır. Bunlar arasında, programların çoklu zekâya göre düzenlenmesi, okul meclisleri, etkinlikleri merkeze alan öğretim anlayışı sayılabilir. Ancak mevcut eğitim sisteminde eğitim veren öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve geçmiş yaşantıları biraz göz ardı edilmektedir. Sonuç olarak yerleşmiş olan birtakım alışkanlıkları ya da becerileri değiştirmek zor gibi görünmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin kontrol ideolojisine ilişkin görüşlerinin ya da öğretime ilişkin alışkanlıklarının değişmesi zaman alacaktır.

Öğretmenlerin öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşlerini etkileyen unsurlardan birisi de okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarıdır. Elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrencileri kontrol etmek için sergilemiş oldukları gözetimci öğrenci kontrol ideolojisi arasında ters ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin düzeyi düşük olsa da öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenmesi kaçınılmazdır. Yani okul yöneticisinin destekleyici liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenin de insancıl kontrol ideolojisine sahip olmasına etki etmektedir. Aynı şekilde ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları emredici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenci kontrolünde sergilemiş oldukları gözetimci öğrenci kontrol ideolojisi arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmuştur. Ancak yukarıda da görüldüğü gibi öğretmenlerin sahip oldukları öğrenci kontrol yaklaşımlarının büyük oranda kişisel özelliklere bağlı olduğu, okul içerisindeki diğer değişkenlerden az etkilendiği söylenebilir.

Sonuçlar göstermektedir ki öğretmenlerin öğrenci kontrol yaklaşımları, okul içerisindeki diğer değişkenlerin şekillendirdiği bir özellik olmaktan çok, bireysel niteliklerin belirlediği bir özelliktir. Araştırmacılar için daha sonraki çalışmalarda kontrol yaklaşımlarının bireysel özelliklerle ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir. Bu çalışma, ilköğretim okullarında yapılmış bir çalışmadır. Araştırmacılara, bu çalışmanın diğer okul kademelerinde de yapılması önerilmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, araştırmacıların örgütlerin kültürü ve iklimi gibi niteliksel yönlerini de dikkate alan çalışmalar yapılması önerilmektedir.

#### Kaynakça

- Balcı, A. (1998). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri. *Türkiye' de eğitim yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu' na armağan*. (Edt: H. Taymaz-M. Hesapçioğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Cicmanec, K. M. (2001). High school mathematics teachers: grading practise and pupil control ideology, *American Educational Research Association* (Seattle, WA, April, 10-14, 2001).
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erçetin, Şule. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Meteksan Matbaacılık.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Hoy, W. K. (1969). Pupil control ideology and organizational socialization: a further examination, *The School Review Quarterly*, 77, 257-265.

- Hoy, W. K. (1967). Organizational socialization: the student teacher and pupil control ideology, *The Journal of Educational Research*, 61, 153-155.
- Kanungo, R. N. ve Aycan, Z. (1997). Organizational culture and human resource practices from a cross-cultural perspective. *58<sup>th</sup> Convention of Canadian Psychology Association*, Toronto, Canada, June.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kottkamp, R. B. ve Mulhern, J. A. (1987). Teacher expectancy motivation, open and closed climate and pupil control ideology in high school, *Journal of Research and Development in Education*, 20, 9-18.
- Lunenberg, F. C. (1983). Pupil control ideology and self-concept as a learner, *Educational Research Quarterly*, 8, 33-39.
- Peters, S. M. (2000). *The situational leadership*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Schmidt, L. J. (1992). Relationship between pupil control ideology and quality of school life, *Journal of Invitational and Psychological Measurement*, 45, 889-896.
- Schmidt, L. J. ve Lunenberg, F. C. (1989). Pupil control ideology, pupil control behavior and the quality of school life, *Journal of Research and Development in Education*, 22, 36-44.
- Şişman, M. (1996). Yönetim kuramı ve kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 295-308.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S. (1998). A study of organizational commitment in human organizations, Ohio: The Ohio University, (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Uskiewicz, V. D. ve Willower, D. J. (1973). "Perceived Pupil Control Ideology Consensus and Teacher Job Satisfaction". *Urban Education*, 8 (3), 231-238.
- Willower, D. J., Eidell, T. L. ve Hoy, W. K. (1967). *The School and Pupil Control Ideology*. (Penn State Studies Monograph, No:24), University Park: Pennsylvania State University Press.

Makale Geliş: 06-01-2006

İncelemeye Sevk: 07-04-2006

Düzeltilme: 20-07-2007

Kabul: 27-08-2007