

**İLK VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇOKLU ZEKA  
ALANLARI İLE LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN MULTIPLE INTELLIGENCE FIELDS  
AND LEADERSHIP STYLES OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL  
DIRECTORS*

**Celal GÜLŞEN\* Mehmet DEMİR\*\***

*Geliş Tarihi: 10.04.2017  
(Received)*

*Kabul Tarihi: 17.10.2017  
(Accepted)*

**ÖZ:** Bu araştırmayla, “ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yöneticilik işlevlerini yerine getirirken gösterdikleri liderlik stilleri ile çoklu zeka kuramına göre sahip oldukları zeka alanları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi” amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2012-2013 öğretim yılında Nevşehir ilinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullarda görevli müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu” ile birlikte zeka alanlarını tespit etmek için 80 sorudan oluşan “Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği” ve yöneticilerin liderlik stillerini tespit etmek için 20 sorudan oluşan “Grup Etkililiği” anketi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilerek, demografik değişkenlere ait bulgular “dağılımı tanımlayıcı istatistikler” yoluyla, yöneticilerin zeka türleri ile ilgili değerlendirmeleri ile okul liderlik stilleri ise, “tanımlayıcı istatistikler” kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin sahip oldukları Çalışmayı Kolaylaştırıcı, Amacı Vurgulayıcı, Etkileşimi Kolaylaştırıcı ve Destekleyici liderlik stillerinin sözel, mantıksal, bedensel, sosyal, içsel ve doğa zeka türleri ile orta seviyeli, görsel ve müziksel zeka türleri ile düşük seviyeli pozitif-doğrusal ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çoklu Zeka, Liderlik Stilleri, Eğitim, Yönetici, Okul.

**ABSTRACT:** In this research it is intended to find out the relationship between the leadership styles of primary and secondary school directors that they've shown while doing their managing functions and the intelligence fields that they have according to the Multiple Intelligence Theory. Public Primary and Secondary School's principals and vice-principals, live in Nevşehir, generate the introduction of the research. In this research as well as “Personal Information Forms”, “Multiple Intelligences Areas Evaluation Scale” that forms of 80 questions to establish the intelligence fields and Group Activity Questionnaire” that

\* Yrd. Doç. Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi. (Sorumlu Yazar) e-posta: celalgulsen@gmail.com

\*\* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Doktora Öğrencisi, e-posta: mehmetdemirizm@hotmail.com

forms of 20 questions to establish leadership styles of managers are used. The data gained in the research are analysed SPSS packed programme and then with the help of statistics that characterize dispersal discoveries of demographic characteristics, it is investigated using managers' comments of intelligence types but descriptive statistics are analysed using the school leadership perception. At the end of the research it is specified that leadership styles that are job facilitator, aim stressful, interaction facilitator and supportive which are belonged to managers and they are verbal, logical, physical, social, internal and nature xvi intelligence types. Beyond these the relationship between medium-level, visual and musical intelligence types and low-level positive linear relation is specified.

**Key Words:** Multiple Intelligence, Leadership Styles, Education, Director, School.

## GİRİŞ

Öğretim merkezli eğitim anlayışından öğrenme merkezli eğitim anlayışına geçilmesi, öğrenen, öğreten ve yöneten özelliklerine yoğunlaşma sürecini de başlatmıştır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile öğrenme ortamlarının çoğalması da, bu süreci hızlandıran önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Gülşen, 2015a: 1919).

Dünyada meydana gelen hızlı değişim ve gelişme süreci, diğer örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilemekte ve bu örgütlerin yeni ve farklı sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Değişimi iyi yönetemeyen örgütler, karşılaştıkları yeni ve farklı sorunlarla baş edememekte ve örgütsel çürümeye doğru evrilmektedirler. Bu dönüşüm eğitim kurumlarını zamanla gerçek amacından uzaklaştırarak işlevsiz hale getirmektedir. Bu olumsuz faktörleri en aza indirebilmek veya olumlu durumlara çevirebilmek için ise, değişimi yönetebilen eğitim liderlerine ihtiyaç bulunmaktadır (Demir, 2014: 2; Gülşen, 2015a: 1919-1921).

Toplumsal değişimi ve dönüşümü sağlayacak, dünyayla entegre olabilecek bir toplum düzeni kurabilmek için, bu amaca uygun tasarlanmış okullarla, bu tasarıma uygun okulları yönetecek çoklu zeka yetkinliklerine sahip lider yönetici olan okul müdürlerine ihtiyaç vardır. Günümüz eğitim kurumlarında artık yöneticilerin sadece yöneten olması yetmemekte, bunun yanında yönetsel lider olmaları da beklenmektedir. Bu genel beklentinin ülkemiz okulları içinde bir zorunluluk olduğu dikkate alındığında, okul müdürlerinin baskın olan yöneticilik vasıfları yanında çoklu zeka özellikleri konusunda yetkin iyi birer eğitim lideri olmaları da beklenmektedir (Çelik, 2007: 29; Demir, 2014: 2-3; Eren, 1993: 286; Erçetin, 2000: 79; Gardner, 1999: 40-45).

Eğitim sistemlerinin genel amacını, toplumdaki bireylerin toplum ihtiyaçlarını da dikkate alarak problemleri görebilme ve çözebilme yeteneklerini geliştirmek ve doyum düzeylerini yükseltmek, buna bağlı olarak da insan zihninin

ve aklının mümkün kıldığı düşünme ve öğrenme yetisini anlayarak “bilimsel anlayışın yerleştirilmesini sağlamak olarak kabul ettiğimizde, bu amaca ulaşmada eğitim kurumlarının yöneticilerinin etkisi ön plana çıkmaktadır (Gülşen, 2017a: 166-167). Okulların, müdürleri kadar okul olduğu anlayışı, okul yönetimlerinde lider yöneticilere olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir. Lider yöneticilerin için zeka özellikleri yönünden de donanımlı olması beklenmektedir.

Zeka kavramı, birçok bilim insanı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaya çalışılmıştır: Bazı eğitimciler, insanın zihinsel işlevlerini veya performanslarını ölçüt alıp, zekayı "testlerin ölçtüğü nitelik" olarak tanımlarken, bazıları da zekayı, bir bireyin sahip olduğu "öğrenme gücü", “yetenek”, “zihnin değişme gücü”, “beynin fonksiyonu” olarak açıklamışlardır (Burma, 2003: 10-11; Checkley, 1997: 5; Gardner, 1999: 41-45; Gülşen, 2017b: 194-197; Selçuk, Kayılı ve Okut, 2004: 3).

Araştırmanın kapsamı çerçevesinde burada Howard Gardner'ın ortaya attığı Çoklu Zeka Kuramı temele alınmıştır. Gardner, zeka tanımına ve zekanın gelişim sürecine yönelik yeni fikirler ileri sürmüş ve insanlarda tek bir zeka alanının olmadığını, IQ ve diğer zeka testlerinin sadece insanlardaki sözel ve mantıksal-matematiksel yetenekleri ölçtüğünü belirtmiştir. Gardner, bireylerde birbirinden farklı sekiz yetenek alanı bulunduğunu belirterek, insanların farklı şekillerde sahip oldukları bu yetenekleri, potansiyelleri veya kabiliyetleri "zeka alanları" olarak adlandırmıştır. Gardner'a göre, insanlarda “sözel/dilbilimsel”, “mantıksal/matematiksel”, “görsel/uzamsal”, “bedensel/kinestetik”, “müziksel/ritmik”, “sosyal/kişilerarası”, “içsel” ve “doğa/doğacı” olama üzere 8 farklı zeka alanı bulunmaktadır (Checkley, 1997: 5; Demir, 2014: 11-13; Gardner, 1999: 41-45; Gülşen, 2017b: 201-210; Gülşen, 2015a: 1919-1921; Saban, 2005: 5).

Gardner'ın çoklu zeka kuramının eğitim sistemlerine uyarlanması düşüncesi, eğitim yönetim alt sistemlerini de etkilemiştir. Eğitim yönetim istemlerinin amaçlarına ulaşmasında ise, örgüt yöneticilerinin yetkinliği ve yeterliliği ön plana çıkmaktadır. Örgütsel kültürlerin oluşması ve yerleştirilmesinde okul yöneticilerinin liderliği ve etkisinin önemli olduğu dikkate alındığında, okul yöneticilerinin bu konuda da yetkin olmaları beklenir olmuştur. Eğitim sistemlerinde çoklu zeka özelliklerini dikkate alan, kurumlarındaki paydaşlarının farkındalıklarını fark eden, örgütlerini geliştirmek için yeni stratejiler geliştiren lider yöneticilere ve yönetim anlayışlarına olan ihtiyacın düne göre bugün daha fazla olduğu görülmektedir (Bolman ve Deal, 2013: 33-34; Demir, 2014: 11-13; Gülşen, 2017b: 201-210; Gülşen, 2015a: 1919-1921)

Yönetim kavramı, değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için başkaları ile işbirliği yapmak şeklinde tanımlandığında, bir grup çalışması lideri olarak yöneticinin de iş birliği, iş bölümü ve uzmanlık alanlarında üst düzey yeterliliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Donnelly vd., 1998: 3; Yalçın, 1995: 53).

Yönetim, liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bu terimler çok farklı biçimlerde tanımlanmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve onların karar verme sürecine katılmalarını isteyerek ve farklı fikirleri alarak ortaya çıkan problemlere getirdiği çözümlerle davranışa yönelten kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren, moral, motivasyon ve performans yaratan kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel farkta bundan kaynaklanır. Yönetici, işveren gibi başkalarının saptadığı amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir, oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasa, vb. biçimsel yapıdan alırken, lider, gücünü kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. (Bursalıoğlu, 1994: 204; Çalık, 2003: 75; Gülşen, 2005; Goleman, 1999: 193; Koçel, 1998: 423; Moiden, 2002: 22; Sabuncuoğlu ve Melek, 1998: 174; Williams ve Sisk, 1985: 364).

Bu kıyaslamalardan hareketle liderlik, hükmetmek değil, bir grup insanı ortak bir hedef doğrultusunda birlikle çalışmaya ikna edebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme, örgütte gerçekleşecek değişimin itici gücü, bu gücü kullanırken grubun gücünden yararlanma, yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Çalık, 2003: 75; Eren, 2001: 411; Gülşen, 2005: 25-30; Goleman, 1999: 193; Koçel, 1998: 423; Zel, 2001: 90).

Yirminci yüzyılın son yarısından itibaren yönetici ve lider kavramları, aralarındaki ayrılıklara rağmen, örgüt başarısının öğeleri olarak beraberce kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici davranışlarının liderlik özellikleriyle paralel gitmeye başladığı kabul edilmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımları, özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri incelenerek başlamıştır. Yasadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları

araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir (Şimşek vd, 2003: 185).

Araştırmalar, liderlik konusunda, *başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, kendine güven ve işlere ön ayak olabilme, vizyon belirleyebilme, motivasyon, denetim, insan ilişkileri* gibi önemli etmenler üzerinde yoğunlaşmakta ve liderin “*destek verici, etkileşimi kolaylaştırıcı, amacı vurgulayıcı ve çalışmayı kolaylaştırıcı*” olma gibi davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmektedirler. Araştırmalar sonucunda birçok liderlik kuramı ortaya çıkmış ve araştırmalar, liderlik konusuna farklı bakış açıları kazandırmışlardır (Baack ve Wisdom, 1995: 304; Bass, 1985: 19; Çelik, 2007: 13; Luthans, 1995: 549; Moiden, 2002: 22; Özel, 1998: 80-81; Robbins, 1986: 417; Şimşek vd, 2003: 186; Williams ve Sisk, 1985: 364; Yukl, 2001: 52).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda okul yönetimleri için de açıklamalar yapılmakta ve okul yöneticilerinin de, sadece atanmış yönetici değil, çoklu zeka özelliklerine göre farkındalıkları bilen ve paydaşlarına destek verici, örgütsel etkileşimi kolaylaştırıcı, örgütsel amacı vurgulayıcı ve çalışmayı kolaylaştırıcı lider yönetici olması istenmektedir (Çelik, 2007: 29; Demir, 2014: 2-3; Erçetin, 2000: 79; Gardner, 1999: 40-45; Gülşen, 2015b; 373-380).

Beklentilerin yüksekliği ülkemizdeki okul yöneticilerinin de birer eğitim lideri olabilmesini sağlamaya yönelik çeşitli araştırmalar yapılmasına neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çoklu zeka alanları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yok denecek kadar kısıtlı olması nedeniyle, bu konunun araştırılması ve bu alanda var olan boşluğun doldurulması önemli görülmüştür. Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin işlevlerini yerine getirirken sahip oldukları liderlik stilleri ile çoklu zeka kuramına göre sahip oldukları zeka alanları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, sonrasında ise ilgililere gerekli önerilerin yapılması amaçlanmıştır.

Belirlenen amaca ulaşabilmek üzere bu araştırmanın problem cümlesi “İlk ve ortaokul yöneticilerinin çoklu zeka alanları ile liderlik stilleri arasındaki bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiş ve amaca ulaşmak için aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- İlk ve ortaokullarda görev yapmakta olan yöneticiler hangi tür zeka alanlarına sahiptir?
- İlk ve ortaokullarda görev yapmakta olan yöneticiler hangi tür liderlik stillerine sahiptir?

• İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin çoklu zeka alanları ile liderlik stilleri arasında cinsiyet ve yöneticilikteki kıdem değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### YÖNTEM

Araştırma, genel tarama modeliyle yürütülerek ilgili alanyazın incelenmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşlerin belirlenmesi amacıyla da uzman görüşleri doğrultusunda iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar ile Nevşehir ilindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin “Çoklu Zeka Alanları” ile “Liderlik Stilleri” arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Nevşehir ili genelinde faaliyet gösteren resmi ilkokul ve ortaokullarda 2012-2013 öğretim yılında görev yapan ilk ve ortaokul müdürleri ile müdür yardımcılarının tamamı araştırmanın **evrenini** oluşturmaktadır (Nevşehir, 2010: 1). Evrenin tamamına ulaşıldığı için ayrıca **örneklem** alınmamıştır. Uygulanan 275 anketin 222 adedi, yani %80.72’si geri dönmüştür.

Araştırmada verileri toplamak için kişisel bilgi formuyla birlikte zeka alanlarını tespit etmek için “Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği” ve liderlik stillerini belirlemek amacıyla da “Grup Etkililiği Anketi” kullanılmıştır. Çoklu zeka alanlarını belirlemek amacıyla Gülşen tarafından 2012 yılında beşli likert tipinde geliştirilmeye başlanan ve 2015 yılında son hali verilerek alanyazına kazandırılan “Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır (Gülşen, 2015a: 1918-1930). Her bir zeka alanı için 10 sorunun yer aldığı bu ölçekte, sekiz farklı zeka alanını belirlemek için toplam 80 madde bulunmaktadır. Zeka alanlarının gelişmişlik düzeyleri 10-17 puan arası için “Gelişmemiş”, 18-25 puan arası için “Biraz Gelişmiş”, 26-33 puan arası için “Orta Düzeyde Gelişmiş”, 34-41 puan arası için “Gelişmiş”, 42-50 puan arası için ise “Çok Gelişmiş” şeklinde belirlenmiştir. Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri “0,965” olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama aracı ise, yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla Günbayı (2005) tarafından geliştirilen “Grup Etkililiği Anketi” dir. Bu ankette, 4 farklı liderlik stilini (Destek Verici, “Etkileşimi Kolaylaştırma, Amacı Vurgulama ve Çalışmayı Kolaylaştırma) ölçmek için her biri ayrı ayrı beşer madde olmak üzere toplam 20 madde bulunmaktadır. Liderlik stillerinin gelişmişlik düzeyleri 5-8 puan arası için “Gelişmemiş”, 9-12 puan arası için “Biraz Gelişmiş”, 13-16 puan arası için “Orta Düzeyde Gelişmiş”, 17-20 puan arası için “Gelişmiş”, 21-25 puan arası için ise “Çok Gelişmiş” şeklinde belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla uygulanan “Grup Etkililiği Anketi”nin Cronbach's Alpha değeri de “0,972” olarak hesaplanmıştır.

Beşli likert tipiyle geliştirilen her iki veri toplama aracında da önermelere katılım dereceleri ve bu derecelere verilen ağırlık değerleri aynı şekilde kabul edilmiş olup, önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları “Benim İçin Hiç Uygun Değil (1.00-1.80), Benim İçin Çok az Uygun (1.81-2.60), Benim İçin Kısmen Uygun (2.61-3.40), Benim İçin Oldukça Uygun (3.41-4.20) ve Benim İçin Tamamen Uygun (4.21–5.00)” şeklinde belirlenmiştir.

Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde 222 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

**Tablo 1.** Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği Soruları için Hotelling t-Kare Testi Bilgileri

Hotelling's T-Kare	F	df1	df2	Sig
5793,435	47,215	79	141	,000

Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Anketi soruları için yapılan Hotelling's T-Kare testine göre anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak bulunmuştur. Hotelling's T-Kare 5793,435 şeklinde yüksek değer olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği Soruları İçin ANOVA İle Tukey'in Toplanabilirlik Testi Bilgileri

	KT	df	KO	F	Sig
İnsanlar Arasında	4640,15	219	21,19		
Maddeler Arası	4395,38	79	55,64	75,58	,00
Toplanabilirlik	17,04 <sup>a</sup>	1	17,04	23,18	,00
İnsanlar Arası	12719,38	17300	,73		
Kalan Denge	12736,42	17301	,74		
Toplam	17131,80	17380	,99		
Toplam	21771,95	17599	1,24		

Tablo 2'de Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği soruları için Tukey'in toplanabilirlik testi sonuçlarına baktığımızda, anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan çoklu zeka alanları değerlendirme ölçeği sorularının toplanabilirlik özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3. Grup Etkililiği Anketi için ANOVA İle Tukey'in Toplanabilirlik Testi Bilgileri**

	(KT)	df	(KO)	F	Sig
İnsanlar Arasında	İnsanlar Arasında	221	7,034		
İnsanlar Arası	İnsanlar Arası	678,12	19	35,69	100,99 ,00
	Toplanabilirlik	20,08 <sup>a</sup>	1	20,08	57,59 ,00
	Denge	1463,75	4198	,35	
	Toplam	1483,83	4199	,35	
	Toplam	2161,95	4218	,51	
Toplam	Toplam	4439	,84		

Tablo 3.de liderlik stillerini ölçmek için uygulanan Grup Etkililiği Anketi için Tukey'in toplanabilirlik testi sonuçlarına baktığımızda, anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan Grup Etkililiği Anketi sorularının toplanabilirlik özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz.

### BULGULAR

Bu bölümde yöneticilerin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar üzerinden istatistiksel analizler yapılmış ve değerlendirilmiştir.

#### Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı tanımlayıcı istatistikler yoluyla incelenmiştir. Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine ait Frekans ve Yüzde Bilgileri**

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	21	9,5
Erkek	201	90,5
Toplam	222	100,0

Tablo 4'deki değerlerde de görüldüğü gibi katılımcı okul yöneticilerinin % 9,5'inin kadın, % 90,5'i erkektir.



**Tablo 5.** *Yöneticilikteki Toplam Sürelere (Yöneticilik Kıdemine) Ait Frekans ve Yüzde Bilgileri*

Yöneticilikteki Toplam		
Süre	Frekans	%
1-5 Yıl	88	39,6
6-10 Yıl	56	25,2
11-15 Yıl	32	14,4
16-20 Yıl	18	8,1
21-25 Yıl	27	12,2
25 Yıl Üzeri	01	0,5
<b>Toplam</b>	<b>222</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5’de görüldüğü gibi katılımcıların en büyük kısmını (%39,6) yeni başlayan (1-5 yıl aralığı) yöneticiler oluşturmaktadır. 20 yıl ve üzerinde yöneticilik kıdemi olanların sayısı ise 28 kişi olup, örneklem grubunun %12,7’sine denk gelmektedir. Yöneticilerin %87,3’ünün 20 yıl ve altı bir sürede yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

#### **Yöneticilerin Zeka Alanları Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde yöneticilerin zeka türleri ile ilgili değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistikler kullanılarak incelenmiştir.

**Tablo 6.** *Yöneticilerin Sözel/Dilbilimsel, Mantıksal/Matematiksel, Görsel/Uzamsal ve Bedensel/Kinestetik Zeka Alanları Seviyelerine Ait Frekans ve Yüzde Bilgileri*

Gelişmişlik Düzeyi	Sözel/ Dilbilimsel		Mantıksal/ Matematiksel		Görsel/ Uzamsal		Bedensel/ Kinestetik	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gelişmemiş	0	0,0	4	1,8	4	1,8	2	0,9
Biraz Gelişmiş	4	1,8	0	0,0	4	1,8	3	1,4
Orta Düzeyde Gelişmiş	32	14,4	29	13,1	28	12,6	68	30,6
Gelişmiş	63	28,4	99	44,6	94	42,3	63	28,4
Çok Gelişmiş	123	55,4	90	40,5	92	41,4	86	38,7
Toplam	222	100,0	222	100,0	222	100,0	222	100,0

**Tablo 7.** *Yöneticilerin Müziksel/Ritmik, Sosyal/Kişilerarası, İçsel ve Doğa/Doğacı Zeka Alanları Seviyelerine Ait Frekans ve Yüzde Bilgileri*

Gelişmişlik Düzeyi	Müziksel/Ritmik		Sosyal/Kişilerarası		İçsel		Doğa/Doğacı	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gelişmemiş	33	14,9	0	0,0	0	0,0	3	1,4
Biraz Gelişmiş	64	28,8	5	2,3	10	4,5	21	9,5
Orta Düzeyde Gelişmiş	52	23,4	25	11,3	62	27,9	42	18,9
Gelişmiş	20	9,0	94	42,3	44	19,8	65	29,3
Çok Gelişmiş	53	23,9	98	44,1	106	47,7	91	41,0
Toplam	222	100,0	222	100,0	222	100,0	222	100,0

Tablo 6 ve 7’de anlaşılacağı üzere, yöneticilerin yarıdan fazlasının müziksel/ritmik zeka alanı dışındaki 7 zeka alanında da gelişmişlik düzeylerini “gelişmiş” ve “çok gelişmiş” düzeyinde belirttikleri görülmüştür. En üst düzeyde gelişmiş olarak gösterilen zeka alanı ise, “çok gelişmiş” olarak belirtilen sözel/dilbilimsel zeka (%55,4) alanı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%67,1) müziksel zeka alanlarının “gelişmemiş” ya da “biraz veya orta düzeyde gelişmiş” olduğunu belirttikleri de görülmüştür.

#### **Yöneticilerin Okul Liderlik Algılarına Dair Bulgular**

Bu bölümde yöneticilerin okul liderlik algılarını ölçen “Grup Etkililiği” anketine verdikleri cevaplara ait okul liderlik algıları ile ilgili değerlendirmeler tanımlayıcı istatistikler kullanılarak incelenmiştir.

**Tablo 8.** Yöneticilerin Okul Liderlik Algılarını Ölçen “Grup Etkililiği” Anketine Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bilgileri

Gelişmişlik Düzeyi	Destek Verici		Etkileşimi Kolaylaştırma		Amacı Vurgulama		Çalışmayı Kolaylaştırma	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gelişmemiş	2	0,9	2	0,9	2	0,9	2	0,9
Biraz Gelişmiş	4	1,8	0	0	4	1,8	0	0
Orta Düzeyde Gelişmiş	11	5,0	13	5,8	7	3,2	29	13,1
Gelişmiş	85	38,3	65	29,3	85	38,3	99	44,6
Çok Gelişmiş	120	54,0	142	64,0	124	55,9	92	41,4
Toplam	222	100	222	100	222	100	222	100

Tablo 8’e göre “Çok Gelişmiş” düzeyinde % 64,0 ile Etkileşimi Kolaylaştırma liderlik algısı en yüksek iken, % 41,4 ile Çalışmayı Kolaylaştırma liderlik algısı en düşük seviyededir. “Gelişmiş” düzeyde ise % 44,6 ile Çalışmayı Kolaylaştırma liderlik algısı en yüksek iken; % 29,3 ile Etkileşimi Kolaylaştırma liderlik algısı en düşük seviyededir.

**Tablo 9.** Yöneticilerin Okul Liderlik Algılarını ölçen “Grup Etkililiği” Anketine Ait Bulgular

Liderlik Algıları	N	Min.	Max.	Ortalama	ss
Destek verici	222	,00	25,00	20,83	3,34
Etkileşimi Kolaylaştırma	222	,00	25,00	21,24	3,14
Amacı Vurgulama	222	,00	25,00	20,87	3,24
Çalışmayı Kolaylaştırma	222	,00	25,00	19,44	3,13
Geçerli Kişi Sayısı	222	-	-	-	-

Tablo 9’da da görüldüğü üzere katılımcıların liderlik algısı ortalamalarının en yüksek olduğu liderlik algısı “Etkileşimi Kolaylaştırma Liderlik” algısı (21,24) olurken, en düşük olduğu liderlik algısı ise “Çalışmayı Kolaylaştırma Liderlik” algısı ortalamaları (19,44) olduğu görülmektedir. Tablo 8 ve tablo 9 birlikte değerlendirildiğinde, katılımcılar arasında birinci sırada; yakın ve karşılıklı tatmin edici ilişkileri geliştirmek için grup üyelerini cesaretlendiren bir davranış özelliği olan “Etkileşimi Kolaylaştırma Liderlik Algısı” yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada grubun hedefini veya en iyi performansı gerçekleştirme heyecanını uyarıcı bir davranış özelliği olan “Amacı Vurgulama Liderlik Algısı”, üçüncü sırada ise, bir başkasının kişisel değer ve önemine ilişkin duyarlılığını arttıran bir davranış özelliği olan “Destek Verici Liderlik Algısı”nın yer aldığı, son sırada ise, planlama,

programlama ve koordine etme gibi faaliyetler ve araçlar, materyaller ve teknik bilgi gibi kaynakları ortaya koyarak amaca ulaşmaya yardım eden bir özelliğe sahip olan “Çalışmayı Kolaylaştırma Liderlik Algısı”nın yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 10. İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çoklu Zeka Alanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örnekler Testi Sonuçları**

		Varyans Eşitliği Testi			T -testi	
		F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)
Sözel Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	,145	,704	1,445	220	,150
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			1,450	24,411	,160
Mantıksal Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	,021	,884	,772	220	,441
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			,839	25,417	,409
Görsel Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	2,070	,152	1,451	220	,148
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			1,839	28,136	,076
Bedensel Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	,153	,696	,577	220	,565
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			,611	25,076	,547
Müziksel Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	2,121	,147	-,104	220	,917
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			-,124	26,806	,902
Sosyal Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	,047	,828	1,295	220	,197
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			1,253	24,011	,222
İçsel Zeka	Eşit Varsayılan Varyanslar	1,693	,195	-,031	220	,975
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			-,033	25,157	,974
Doğa Zekası	Eşit Varsayılan Varyanslar	,062	,803	-1,246	220	,214
	Eşit Varsayılmayan Varyanslar			-1,337	25,244	,193

Tablo 10’da yöneticilerin çoklu zeka alanlarını ölçmek için uygulanan anket maddelerine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde kadın ve erkek yöneticiler arasında ( $p>0,05$ ) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı

görülmektedir. Diğer bir deyişle katılımcılar arasında cinsiyet farklılığı zeka alanlarını etkilememiştir.

**Tablo 11. İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çoklu Zeka Alanlarının Yöneticilikteki Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		<b>Kareler Toplamı (KT)</b>	<b>df</b>	<b>Karelerinin Ortalaması (KO)</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Sözel Toplam	Gruplar Arası	258,895	5	51,779	1,521	,184
	Kişiler Arası	7351,199	216	34,033		
	Toplam	7610,095	221			
Mantıksal Toplam	Gruplar Arası	308,707	5	61,741	1,420	,218
	Kişiler Arası	9391,077	216	43,477		
	Toplam	9699,784	221			
Görsel Toplam	Gruplar Arası	781,356	5	156,271	3,476	,005
	Kişiler Arası	9709,491	216	44,951		
	Toplam	10490,847	221			
Bedensel Toplam	Gruplar Arası	286,494	5	57,299	1,385	,231
	Kişiler Arası	8938,245	216	41,381		
	Toplam	9224,739	221			
Müziksel Toplam	Gruplar Arası	466,052	5	93,210	,963	,442
	Kişiler Arası	20916,795	216	96,837		
	Toplam	21382,847	221			
Sosyal Toplam	Gruplar Arası	199,296	5	39,859	1,157	,332
	Kişiler Arası	7441,984	216	34,454		
	Toplam	7641,279	221			
İçsel Toplam	Gruplar Arası	443,391	5	88,678	2,442	,035
	Kişiler Arası	7843,888	216	36,314		
	Toplam	8287,279	221			
Doğa Toplam	Gruplar Arası	782,087	5	156,417	2,397	,038
	Kişiler Arası	14094,760	216	65,254		
	Toplam	14876,847	221			

Tablo 11’de görüldüğü üzere yöneticilerin çoklu zeka alanlarını ölçmek için uygulanan anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde sözel, mantıksal, bedensel, müziksel ve sosyal zeka türlerinde yöneticilik sürelerinin zeka alanları için etkili olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Yöneticilik sürelerinin görsel, içsel ve doğa zeka türlerinde ise etkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 12.** İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Test Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	Ortalama	Varyansların	
					Standart	Eşitliği Testi	
					Hata	F	Sig.
Destek Verici	K	21	20,333	1,825	,398	6,3	,013
	E	201	20,881	3,463	,244		
Etkileşimi	K	21	20,667	2,352	,513	,76	,381
	E	201	21,298	3,210	,226		
Amacı	K	21	20,429	2,270	,495	2,3	,129
	E	201	20,915	3,322	,234		
Çalışmayı	K	21	19,952	2,247	,490	1,1	,292
	E	201	19,383	3,214	,227		

Tablo 12'ye göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri cinsiyet değişkenine göre "Destek Verici" liderlik stilinde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Diğer liderlik stillerinde ise cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Destek Verici" liderlik stilinde Erkeklerin ortalaması (=20,8806), kadınların ortalamasına (=20,3333) göre anlamlı derecede yüksektir. Erkek yöneticiler daha çok "Destek Verici" liderlik stili sergiledikleri görüşündedirler.

**Tablo 13.** Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Yöneticilik Geçen Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Test Sonuçları

		KT	df	KO	F	Sig.
Destek Verici	Gruplar Arası	66,774	4	16,693	1,506	,201
	Kişiler Arası	2404,722	217	11,082		
	Toplam	2471,495	221			
Etkileşimi	Gruplar Arası	85,200	4	21,300	2,206	,069
	Kişiler Arası	2095,147	217	9,655		
	Toplam	2180,347	221			
Amacı	Gruplar Arası	143,104	4	35,776	3,574	,008
	Kişiler Arası	2172,108	217	10,010		
	Toplam	2315,212	221			
Çalışmayı	Gruplar Arası	123,584	4	30,896	3,272	,012
	Kişiler Arası	2049,033	217	9,443		
	Toplam	2172,617	221			

Tablo 13'deki sonuçlarına göre "Amacı Vurgulama" ve "Çalışmayı Kolaylaştırma" liderlik stilleri için anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) varken, "Destek

Verici” ve “Etkileşimi Kolaylaştırma” liderlik stilleri için anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14. Yöneticilerin Çoklu Zeka Alanları İle Okul Liderlik Algularına İlişkin Korelasyona Ait Bulgular**

Liderlik Stili Alanları	Zeka Alanları								Liderlik Algısı	
	Sözel	Mantıksal	Görsel	Bedensel	Müziksel	Sosyal	İçsel	Doğa		
Destek	Kolerasyon Katsayısı	,480**	,429**	,229**	,390**	,157*	,469**	,465**	,444**	1,000
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,019	,000	,000	,000	.
Etkileşimi Kolaylaştırma	Kolerasyon Katsayısı	,512**	,437**	,226**	,441**	,234**	,521**	,519**	,463**	1,000
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.
Amacı Vurgulama	Kolerasyon Katsayısı	,529**	,465**	,288**	,507**	,301**	,624**	,500**	,491**	1,000
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
Çalışmayı Kolaylaştırma	Kolerasyon Katsayısı	,493**	,401**	,146*	,431**	,177**	,589**	,508**	,496**	1,000
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,029	,000	,008	,000	,000	,000	.

Tablo 14 incelendiğinde, “Destek Verici Liderlik Stili”nin sözel, mantıksal, sosyal, içsel ve doğa zeka türleri ile orta seviyeli; görsel, bedensel ve müziksel zeka türleri ile düşük seviyeli pozitif-doğrusal ilişkisi olduğu görülmektedir. “Etkileşimi Kolaylaştırma Liderlik Stili”nin sözel, mantıksal, bedensel, sosyal, içsel ve doğa zeka türleri ile orta seviyeli; görsel ve müziksel zeka türleri ile düşük seviyeli pozitif-doğrusal ilişkisi olduğu; “Amacı Vurgulama Liderlik Stili”nin ise, sözel, mantıksal, bedensel, sosyal, içsel ve doğa zeka türleri ile orta seviyeli; görsel

ve müziksel zeka türleri ile düşük seviyeli pozitif-doğrusal ilişkisi olduğu görülmektedir. Son olarak “Çalışmayı Kolaylaştırma Liderlik Stili”nin de sözel, mantıksal, bedensel, sosyal, içsel ve doğa zeka türleri ile orta seviyeli; görsel ve müziksel zeka türleri ile düşük seviyeli pozitif-doğrusal ilişkisi olduğu görülmektedir.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcı okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun erkek yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye geneli eğitim alanındaki yöneticilerin cinsiyet profili ile de oldukça örtüşmektedir. Bu durum, ülkemizde eğitim yönetimi alanının erkek hakimiyetinin olduğunu göstermektedir (MEB, 2016: 230)

Yöneticilerin yarısından fazlasının müziksel zeka alanı dışındaki 7 zeka alanında gelişmişlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin çoklu zeka alanlarını ölçmek için uygulanan ölçek maddelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, katılımcılar arasında cinsiyet farklılığı zeka alanlarını etkilememiştir. Sözel, mantıksal, bedensel, müziksel ve sosyal zeka türlerinde yöneticilik sürelerinin zeka alanları için etkili olmadığı da görülmektedir. Yöneticilik sürelerinin görsel, içsel ve doğa zeka türlerinde etkili olduğu görülmektedir. Çoklu zeka ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, araştırma bulgularımızla örtüşen ve/veya farklı bulgulara ulaşılan sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sarıcaoğlu ve Arıkan (2009) araştırmalarında, kız ve erkek öğrencilerin başarısında cinsiyet değişkeni açısından zeka türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Şahin ve Çakar (2007)’da kız ve erkek öğrencilerin zeka alanları envanterinden elde ettikleri puan ortalamaları arasındaki farkın, sadece doğacı zeka alanında anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaur ve Chhikara (2006) ise, araştırmalarında sözel, mantıksal, müzik ve bedensel zekalar için kız ve erkekler arasında anlamlı farklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çoklu zeka alanlarının görevde geçen süre (kıdem) değişkenine göre farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan araştırmalarda da farklı sonuçlar çıktığı görülmüştür. Serin (2008), doktora tezinde öğretmenlerin meslekteki kıdemine göre zeka alanları incelenmiş ve öğretmenlerin, sözel, matematiksel, görsel ve bedensel zeka alanlarının meslekteki kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırma sonucunu desteklemektedir. Güngör (2005) ise, betimsel çalışmasında kıdem zeka alanlarını etkilemediğini belirtmiştir. Bu bulgunun da araştırma sonucunu desteklemediği görülmüştür.



Araştırmamızda ilk ve ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri cinsiyet değişkenine göre “Destek Verici” liderlik stilinde anlamlı farklılık gösterdiği, diğer liderlik stillerinde ise, cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmadığı, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok “Destek Verici” liderlik stili sergiledikleri görülmüştür.

Günbayı (2005)’nın aynı ölçekle öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların yüksek olduğunu belirlemiş olması bu araştırmadaki bulguyu destekler niteliktedir. Çelik ve Sünbül (2008) ise, aksine kız öğrencilerin liderlik algılamalarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte Kaya (2002), Koçak (2006) ve Kılınç (2013) yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin liderlik becerilerinin cinsiyet değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşırken; Eraslan (2003) ve Geçmez (2009) ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Cesur (2009)’da cinsiyetin bütün liderlik stillerinde olmasa da bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmamızda, yöneticilerin Liderlik Stillerinin Yöneticilik Geçen Süre Değişkenine Göre yapılan değerlendirmede “Amacı Vurgulama” ve “Çalışmayı Kolaylaştırma” liderlik stilleri için farklılık görülürken, “Destek Verici” ve “Etkileşimi Kolaylaştırma” liderlik stilleri için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bacak ve Tok’un (2013), Çakınberk ve Demirel’in (2010) ve Şirin ve Yetim’in (2009) araştırma sonuçları da liderlik stillerinin yöneticilikteki toplam süre değişkenine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Kaya (2002)’nin ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerini öğretmen görüşlerine göre analiz ettiği araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri yöneticilikteki toplam süre değişkeninde anlamlı farklılık göstermiştir. Töremen ve Yasan (2010)’da çalışanların liderlik stillerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki **önerilerin** yapılması uygun bulunmuştur:

- Milli Eğitim Bakanlığı politikaları belirlenirken okul yöneticilerinin çoklu zeka türleri ve liderlik stilleri konularında daha donanımlı olmalarını sağlayıcı etkinliklere yer verilmesine özen gösterilebilir.
- Eğitim fakültelerinde öğretmen adayları için liderlik ile ilgili dersler konularak, ileride okul yöneticisi olacak öğretmenlere de gerekli eğitim imkanı sağlanabilir.

- Okul yöneticilerinde liderlik stilleriyle zeka alanları arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu dikkate alındığında yöneticilerin liderlik eğitiminden geçmelerini sağlayıcı periyodik eğitimlere yer verilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Baack, Donald & Wisdom, Barry L., (1995). *Organizational Behavior: Creating Quality and Value in The Workplace*. Houston: Dame Publications.
- Burma, Şebnem. (2003). Çoklu Zeka Kuramına Göre Öğretim Ortamlarının Yapılandırılması. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırma*. (Çev: A. Aypay ve A. Tanrıoğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Cesur, Hüsnü. (2009). Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi: Şişli ilçesi örneği. Yeditepe Ün. SBE. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Checkly, Kathy. (1997). "Educational Leadership". (Çev. S. Tarman). *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 1997 (65), 10-14.
- Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan. T. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013 (24), 103-119.
- Çalık, Temel. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Cemile ve Sünbül, Önder. (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13 (3), 49-66.
- Demir, Mehmet. (2014). İlk Ve Ortaokul Yöneticilerinin Çoklu Zeka Alanları İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. İstanbul Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Donnelly, H. James; Gibson, James L. & Ivancevich, John M. (1998). *Fundamentals of Management*. Calofornia, USA: McGraw Hill.
- Eraslan, Levent. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: Kırıkkale örneği. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Eren, Erol. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erçetin, Şule. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gardner, Howard. (1999). "Intelligences Reframed: Multiple Intelligences for the 21. Century." New York. 288s Basic Books, ,
- Geçmez, Tuğçe. (2009). Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi SBE. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Gülşen, Celal. (2017a). "Kuram ve uygulamada sınıf yönetimi-5.Baskı" içinde (Ed. Celal Gülşen) "Sınıfta Motivasyon Sürecinin Yönetimi". Ankara. Anı Yayıncılık.
- Gülşen, Celal. (2017b). "Kuram ve uygulamada sınıf yönetimi-5.Baskı" içinde (Ed. Celal Gülşen) "Sınıfta Öğrenme Stilleri ve Çoklu Zeka Yönetimi". Ankara. Anı Yayıncılık.
- Gülşen, Celal. (2015a). "Multiple Intelligences Areas Evaluation Scale developing study: Çoklu Zeka Alanları Değerlendirme Ölçeği geliştirilmesi çalışması". *Journal of Human Sciences*, 12 (2), 1918-1930.
- Gülşen, Celal. (2015b). "Opinions of Provincial Executives on Readiness for Transfer of Authority in the Management of Educational Services", *The Anthropologist*. 22 (2), 373-380.
- Gülşen, Celal. (2005). *Türkiyede Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetim*" Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Goleman, Daniel (1999). *Duygusal Zeka*, (Çev: B. S. Yüksel). İstanbul. Varlık Yayınları.
- Günbayı, İlhan. (2005). "Women and Men Teachers Approaches to Leadership Styles", *Social Behavior and Personality*. 33 (7), 685-698.
- Güngör, Ferda. (2005). Sınıf öğretmenlerinin zeka alanlarına göre çoklu zeka etkinliklerini uygulama durumlarının belirlenmesi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Kaur, Gurmeet & Chhikara, Sudha. (2006). Intervention Package to Enhance Multiple Intelligence Among Young Adolescents. *Doctoral dissertation, MS Thesis (Unpublished)*. CCSHAU, Hisar, Haryana.
- Kaya, Ülkü Selcen. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Kılınç, Tevfik Deha. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. Çağ Üniversitesi SBE. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Koçak, Tuncay. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Koçel, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği-6.Baskı*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior. 12. Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Meb (Milli Eğitim Bakanlığı). (2016). *Milli Eğitim İstatistikleri: 2015-2016*. Ankara: MEB Yayını.

Moiden, Nadeem. (2002). "Evolution of Leadership in Nursing". *Nursing Managment* 9(7), 20-25.

Nevsehirmem (Nevşehir Milli Eğitim Müdürlüğü). (2012). "2010-2011 Yılı İstatistikleri" <http://nevsehir.meb.gov.tr>. (ET:02.03.2012).

Özel, Mustafa. (1998). *Liderlik Sanatı*. İstanbul: İz Yayıncılık

Robbins, Stephen P. (1986). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Saban, Ahmet. (2005). *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim-5.Baskı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sarıcaoğlu, Aysel ve Arıkan, Arda. (2009). "Zeka Türleri, Öğrencilerin Yabancı Dil Başarıları ve Seçilmiş Değişkenler Üzerine Bir Çalışma". *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. 5 (2), 100-122.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek.(1998).*Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.

Selçuk, Ziya; Kayılı, Hüseyin ve Okut, Levent. (2004). *Çoklu Zeka Uygulamaları-4. Baskı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Serin, Uğur. (2008). İzmir ilinde görev yapan fen alanı öğretmenlerinin öğretme strateji ve stilleri ile tercih ettikleri öğretim yöntemleri ve çoklu zeka alanları arasındaki ilişki. Dokuz Eylül Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.

Williams, J. Clifton & Sisk, L. Henry. (1985). *Management and Organization*. Cincinnati-USA: South-Western Publishing Co.

Şahin, Harun ve Çakar, Esra. (2011). “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğrenme Stratejileri Ve Akademik Güdülenme Düzeylerinin Akademik Başarılarına Etkisi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9 (3), 519-540.

Şimşek, Şerif M., Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şirin, Erkan F. ve Yetim, Azmi A. (2009). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları”. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(1), 69-84.

Tok, Türkay Nuri ve Bacak, Esen. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”. *International Journal Of Human Sciences*. 10(1), 1135-1166.

Töremen, Fatih ve Yasan, Tezcan. (2010). “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri: Malatya ili örneği”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.

Yukl, Gary A. (2001). *Leadership in Organizations-5th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Zel, Uğur. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

