

Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yeterlikler ile Kurumun Beklediği Yeterlikler Arasındaki Uyum

Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY*

Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Düzce / Türkiye,
suleymangoksoy@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7151-0863

Selma SARIOĞLU

MEB, Düzce Akçakoca Tepeköy İlkokulu, Düzce / Türkiye,
akin-selma@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7151-0863

Öz

Bu çalışmanın amacı, resmî okulların farklı kademelerinde görev yapan yöneticilerin sahip olduklarını düşündükleri bireysel-sosyal, teknik, mevzuat ve yönetsel alanlardaki yeterlikler/özellikler ile bu alanlarda kurumun yöneticilerden bekledikleri yeterlikler/özellikler arasındaki uyumu durumunu ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup; çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 2017-2018 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 71 eğitim yöneticisi (müdür, müdür yardımcısı) katılımcı olarak belirlemiştir. Çalışma sonucunda; okul yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri bireysel-sosyal yeterlikler ile kurum yönetiminin bu alana ilişkin beklediği yeterlikler çoğunlukla liderlik, öz yeterlik, motivasyon, sahiplenme, iletişim, vizyon sahibi olma gibi yeterliklerdir. Okul yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri teknik yeterlikler ile kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla, öğrenme-

* Sorumlu Yazar. Tel: +90 505 688 50 93

öğretme süreçlerinde, öğretim programlarında, örgüt yapısını yönetmede, finansmanı doğru kullanmada, politikalar üretmede, örgütlemeye, organize etmede, teknik yeterliklere sahip olduğunu düşünmede ortak görüştedir. Bu yeterliklerin ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin mevzuat alanında sahip olduklarını düşündükleri yeterlikler ile kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla mevzuat ve yönetmelik bilgisi yeterlikleridir. Bu da yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığı göstermektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel alanda sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler ile kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla planlama, koordinasyon, örgütleme, denetim gibi yeterliklerdir. Bu ortak yeterlikler yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel yeterlikler; Mevzuat alanındaki yeterlikler; Teknik yeterlikler; Yönetsel yeterlikler.

Compliance Between the Competencies of School Administrators and the Competencies Expected by the Institution

Abstract

The aim of the research was to reveal the compliance between the competencies of managers who work at different stages of formal schools in the individual-social, technical, legislative and managerial areas before they begin management and the competencies that institutions expect from the managers in these areas. The qualitative research method was determined in the research and purposeful sampling method was used in determining the study group. As the participants, 71 managers (principals, deputy principals) who work in different educational stages in Düzce province during the academic year of 2017-2018 were assigned. Research results demonstrate that the individual-social competencies that principals possess and that institutions expect from the principals are leadership, self-efficacy, motivation, commitment, communication and having a vision. The technical social competencies that principals possess and that institutions expect from the principals are mostly teaching-learning processes, teaching programs, institutional structure, financing, policies, organization, and technical competence. The fact that these items are common in both of them indicates that principals meet the expectations of the institution in these areas most. The legislative competencies that principals, vice-principals possess and that institutions expect from the principals are generally common in legislation and regulations. This demonstrates that principals meet the expectations of the institution in these areas. The managerial competencies that principals possess and that institutions expect from the

principals include planning, coordination, organization, and supervision. It reveals that principals meet the requirements of the institution in these areas most.

Keywords: Individual competence; Legislative competence; Managerial competence; Technical competence.

Extended Summary

Purpose

The purpose of this research was to determine and evaluate the principals' opinions about the social, technical, legislative and managerial areas before they start management and the competences that the institution expects in the same areas. For this purpose, answers to the following questions have been searched.

1. What are the individual, social, technical, legislative and managerial competencies/features of principals before they start management?
2. What are the individual, social, technical, legislative, and managerial competencies/features required in the institutional sense in school management?

Method

The aim of the research was to reveal the individual-social, technical, legislative and managerial competencies that the principals think they had and that were required in institutional management. A semi-structured interview form was used to get the opinions of the principals. The interview form includes open-ended questions prepared by the researcher. By analyzing the content of these qualitative data, sub-themes were formed. These sub-themes obtained were discussed and interpreted. The research was conducted with the phenomenologic method of qualitative research methodology. The phenomenological method includes focusing on the issues that need to be investigated in depth and detail (Kuş, 2009; Büyüköztürk et al., 2012) The research conducted according to this research design tried to reveal the perceptions and perspectives of the individuals who have experienced the case in person (Çepni, 2017).

Preparing the data collection tool.

In the research, the data were collected by means of a semi-structured open-ended questionnaire. A draft interview form was prepared and applied to 10 principals in the research group. The form consisted of eight questions in total, with four open-ended questions and two sub-questions for each

question.

Receiving expert view.

Responses from school administrators were presented to experts in the field of education management and applied to the working group after the necessary corrections.

Data collection.

The sample of the study consisted of a total of 71 managers (principals, deputy principals) working in different educational stages in the province of Düzce in the academic year of 2017-2018.

Data analysis.

The content analysis method was used in the analysis of the data obtained from the open-ended questions applied to the administrators. Content analysis is defined as a systematic, repeatable technique in which certain words of a text are summarized by smaller content categories with certain rules-based coding (Büyükoztürk et al., 2012). The subcategories from the obtained codes were grouped under themes that were previously determined. The frequency of repetition of the findings obtained under these groups was defined and interpreted in terms of frequency and percentages.

Results

Individual and social competencies that the principals think they have and the competencies that the institutions expect from the principals are mainly leadership, self-efficacy, motivation, sense of belonging, communication and having a vision. This fact can be interpreted that managers most likely meet the institution's expectations in these competencies. When technical competencies that the principals think they have and such competencies that the institutions expect from the principals are handled, teaching programs, organizational structure, financing, politics, organizing, organizing, technical competencies are mainly common. It can be said that principals meet the expectations of the institutions in these areas. When the legislative qualifications are evaluated, legislative competencies that the principals think they have and the competencies that the institutions expect from the principals are generally common in the areas of knowledge of legislation and regulation. The principals meet the expectations of the institution mostly in these areas. In terms of managerial competencies, managerial competencies that the principals think they have and the competencies that the institutions expect from the principals

are planning, coordination, organizing and supervision. It demonstrates that the principals meet the requirements of individuals in these areas.

Discussion

The aim of the research was to reveal the individual-social, technical, legislative and managerial competencies that the principals think they have and that are required in institutional management. The following results were obtained at the end of the research. Individual and social competencies that the principals think they have and the competences that the institutions expect from the principals are mainly leadership, self-efficacy, motivation, a sense of belonging, communication and having a vision. The competencies of principals in terms of leadership have great importance and the institutions also expect them. The leadership features found in principals are an important part of the success of the institution, and more importantly, in the student achievement. These leadership competencies are also an important factor in achieving the goals of the school vision and mission. The expectation of the institution is also in this direction. Teaching programs, organizational structure, financing, politics, organizing, organizing, technical competences are the competences both the principals think they have and that the institution expect from the management.

Conclusion

It demonstrates that the principals meet the institutional requirements mostly on these points. legislative competencies that the principals think they have and the competencies that the institutions expect from the principals are generally common in the areas of knowledge of legislation and regulation. According to the views of the participants, the managers have met the expectations of the institution in these competencies. The managerial competencies that are common for both principals and instituton are planning, coordination, organizing and supervision. Therefore, it can be said that the principals meet the expectations of the institution in these areas. Organizing in school management is important. Accordingly, principals should have the ability to organize at a high level. The principals in schools need to be able to coordinate and plan the work together with their organizational competences.

Giriş

Örgüt, bilinçli bir biçimde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için bir temel çerçevede işleyen sosyal bir birimdir (Robbins ve Judge). Örgütler, belirli hedeflere

yönelik, faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırmış ve koordine etmiş, dış çevre ile bağlantılı, sosyal varlıklardır. Örgütlerin önemi, istenen hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirebilmesidir. Yeni buluşların gerçekleşmesine olanak sağlarlar. Modern bilgi teknolojilerini kullanırlar. Değişen çevreye uyum sağlarlar ve aynı zamanda da bu çevreyi etkilerler. Sahipleri, müşterileri ve çalışanları için değer yaratırlar. Çalışanların motivasyonu, koordinasyonu, etik ve çeşitlilik gibi zor konuları yönetirler (Daft, 2015).

Yönetim, insanlar ve kaynaklar aracılığıyla organizasyonel hedeflere erişme sürecidir. İyi yöneticiler işleri hem etkili hem de verimli bir şekilde yerine getirir. Organizasyon faaliyetleri arasında; organizasyona gerekli olan insan kaynağının temini, iş sorumluluklarının belirlenmesi, işlerin belli iş birimleri kapsamında bir araya getirilmesi, gerekli kaynakların belirlenip gerekli kaynak aktarımının gerçekleştirilmesi ile beşerî ve beşerî olmayan organizasyonel bileşenlerin en başarılı şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak ortamın yaratılması yer almaktadır. Böylece yönetim, organizasyonun biçimlendirilmesi, çalışanların yeteneklerine uygun kadrolara yerleştirilmesi ve yapılan işin kontrol edilmesidir (Bateman ve Snell, 2017). Yönetici ise örgüte diğer insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı sağlayan bireydir. Yöneticinin teknik, beşerî ve kavramsal becerileri sahip olması gerekir. Teknik beceriler; uzmanlık bilgilerini ve uzmanlığı uygulayabilme becerisi; beşerî beceriler, hem bireysel olarak hem de grup içerisinde diğer bireylerle çalışabilme, onları anlayabilme ve motive edebilme becerisi; kavramsal beceriler ise karmaşık durumları teşhis ve analiz edebilecek zihinsel yetenektir (Robbins ve Judge, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi sürecinde, kurumların başarısı çalışanların başarısıyla ölçülür. Rekabetin yoğunluğunu her geçen gün arttırdığı iş dünyasında, kurumların ayakta kalmaları, çalışanlarının etkili ve verimli çalışmalarına bağlıdır (Ergeneli, İlsev, Zamgöz, Karapınar-Ekmekçi, Özgüdek, Odbaşı ve Borluk, 2014). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların insan aracılığıyla rekabet etmesinde çalışanlar stratejik rol oynamaktadır. Nitelikli ve deneyimli çalışanların yerini doldurmak ne kadar zor ve maliyetliyse, iyi çalışanları işe almak da giderek daha fazla önemli olmaktadır (Bateman ve Snell, 2012). Örgütte, insan kaynakları yönetimi süreci; insan kaynakları planlaması, personel sağlama, personel seçme, meslekî gelişim, performans değerlendirme ve ücretlendirme programlarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerek duyulan personel

türü ve sayısının öngörülmesi ile başlar. Ayrıca planlama, iş tanımları ve özelliklerinin hazırlanmasını da kapsar (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu durum organizasyonlarda öncelikle iş ve görev tanımlarının belirlenmesini, daha sonra çalışanların seçilmesini, personele yönelik kurumsal uyum çalışmalarını, sürekli meslek içi eğitimin ve düzenli bir kariyer sisteminin kurulmasını zorunlu ve gerekli kılmaktadır.

Yönetim düzeyindeki işlerin analizinde temel görev bireye ve ortama göre farklılık gösterebilecek özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde kullanılan herhangi bir seçim sisteminin etkili olabilmesinde ön koşul, o işin başarı ile yerine getirilmesi için gerekli özelliklerin doğru tespit edilmesine bağlıdır. Bir diğer ifadeyle, örgütler için en uygun adayın seçilmesi, adayların o iş için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri taşıyıp taşımadıklarının doğru şekilde belirlenmesine bağlıdır. Örgütlerin, çalışanları seçim süreçlerinde genellikle tercih ettikleri kriterler; eğitim, deneyim ve geçmiş iş performansı, fiziksel özellikler, kişisel özellikler ve kişiliktir (Ergeneli ve ark., 2014). Dolayısıyla bu yönleri ile örgütler öncelikle; hazır, yetişmiş ve belli özellik ve yeterliklere sahip kişileri tercih ettikleri söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi için elde edilen bilgi ve veriler, insan kaynakları işlevi için temel oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ilk aşamasını iş analizi aşaması oluşturur (Ergeneli ve ark., 2014). Genel olarak iş analizi, bir işin görevleri ve sorumlulukları ile ve onu yapmak için gerekli niteliklerin sistematik incelemesi (Riggio, 2014) olarak tanımlanmaktadır. Çünkü insan kaynakları programlarının temelinde iş analizi yer almaktadır. Bunun sebebi insan kaynakları faaliyetlerinin çoğunda iş analizinden elde edilen bilgilerin kullanılmasıdır. İş analizi yaparken bilgi toplamak için kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin birincil amacı kalifiye eleman seçimidir. Bu yöntemlerin bir kısmı iş odaklı iken bir kısmı kişi odaklıdır. İş odaklı yöntemler, işte yapılan temel aktivitelere önem vermekte ve 'işte ne yapılmakta?' sorusuna cevap aramaktadırlar. Alanyazında son yıllarda iş analizi (job analysis) yerine çalışma analizi (work analysis) kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Çalışan odaklı iş analiz yöntemleri işi yapacak olan bireyde olması gereken özelliklere odaklanmaktadır. Bu yöntemle bireyin işi başarı şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken algısal özellikler, psikolojik özellikler, zihinsel yetenekler analiz edilmektedir (Ergeneli ve ark., 2014).

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamaları ve performanslarını arttırmaları

önemli ölçüde seçmiş oldukları iş görenlerin yeteneklerine bağlıdır. İyi düzenlenmeyen seçim süreçleri, örgütlerin, işleyişlerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, yanlış ve isabetsiz bir şekilde seçilen çalışanların da işletmeye getireceği zarar artacaktır. Örgütlerde çalışan, iş gören seçme sürecinin aşamaları, işletmenin ihtiyaç ve kaynaklarına bağlı olarak, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İş gören seçim sürecinde test kullanımı ile analiz edilmiş iş tanım ve gereklerinden yola çıkarak, bu özelliklerin adayda var olup olmadığının ölçülmesi hedeflenmekte ve böylece kişi ile iş arasındaki uyum görülebilmektedir. Örgüt çalışanları seçme sürecinde yararlanılan araç ve yöntemler; görüşme/mülakat, başvuru belgeleri, gözlemler, anketler, katılım (Ergeneli ve ark., 2014), İş analizi yapılması için gözlem teknikleri, iş hakkındaki var olan verilerin incelenmesi, görüşme teknikleri ve anketler (Riggio, 2014) gibi çeşitli yöntemler ve prosedürlerin hepsinin kendine göre zayıf ve güçlü yönleri vardır. Bir başka unsur ise kişi-örgüt uyumunun esas tartışma konusu olması ve örgütün ilgisini çeken ve seçilen kişilerin karakterlerinin, kurumun kendi değerleri ve örgüt düzeyi ile uyumlu olmamasıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin yöneticiliğe başlamadan önce bireysel-sosyal, teknik, mevzuat ve yönetsel alanda sahip olduğu yeterlilikler ile aynı alanlarda kurumun istediği veya beklediği yeterliklerin neler olduğuna ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önerilerde bulunulmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin yöneticiliğe başlamadan önce sahip oldukları bireysel-sosyal, teknik, mevzuat ve yönetsel alanda sahip olduğu yeterlikler/özellikler nelerdir?

2. Okul yönetiminde kurumsal anlamda gerekli olan bireysel sosyal, teknik, mevzuat, yönetsel alanda yeterlikler/özellikler nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin sahip olduğunu düşündükleri ve kurum yönetiminde gerekli olan bireysel-sosyal, teknik, mevzuat, yönetsel anlamdaki yeterlikleri ortaya koymaktır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüştür. Olgubilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı araştırılmaya ihtiyaç duyulan konulara odaklanmayı içerir (Kuş, 2009). Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olaya

ilişkin bireysel algıların veya perspektiflerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır. Olgubilim çalışmaları, nitel araştırmanın doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak bir olguyu tanımamıza, anlamamıza yardımcı olacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Bu araştırma desenine göre yapılan çalışma olguyu yaşayan bireylerin konu ile ilgili algıları ve bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışmıştır (Çepni, 2007). Yöneticilerin görüşlerini almak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda araştırmacı tarafından hazırlanmış açık uçlu sorular yer almaktadır. Bu nitel veriler ışığında içerik analizi yapılarak, kategoriler oluşturulmuştur. Elde edilen bu kategoriler tartışılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışma Düzce ilinde farklı kademelerde görev yapan 71 okul yöneticisiyle yürütülmüştür. Bu yöneticiler çalışma grubunu oluşturmuştur. Yöneticilere ait bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişkenler	Alt Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	18	25
	Erkek	53	74
Eğitim	Lisans	64	90
	Master	7	9
	Doktora	0	0
Öğretmenlik kıdem	1-5	7	9
	6-10	22	30
	11-20	33	46
	21 ve üstü	9	12
Yöneticilik görevleri	Okul Öncesi	8	11
	İlkokul	18	25
	Ortaokul	25	35
	Lise	20	28
Toplam		71	100

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan eğitimcilerin %74’ünün erkek olduğu, %90’ının lisans mezunu olduğu, %46’sının 11-20 yıl aralığında kıdeme sahip yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışma grubunun %11’i okul öncesi, %25’i ilkokul, %35’i ortaokul, %28’i lise kademelerinde görev yapan okul yöneticileridir.

Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşturulan form ile toplanmıştır. Hazırlanan taslak görüşme formu, araştırma grubunda yer alan 21 yöneticiye uygulanmıştır. Okul yöneticilerinden elde edilen cevaplar eğitim yönetimi alanında uzman görüşüne sunulmuş ve gerekli düzeltmelerden sonra çalışma grubuna uygulanmıştır. Form açık uçlu dört genel sorudan oluşmaktadır. Her sorunun iki alt kategoriye ait sorusu bulunmaktadır. Araştırma soruları şu şekildedir:

1. *Yöneticiliğe başlamadan önce sahip olduğunuz bireysel-sosyal (iletişim, öz yeterlik, liderlik, motivasyon) yeterlikleriniz ile kurum yönetiminde gerekli olan bireysel-sosyal (iletişim, öz yeterlik, liderlik, motivasyon) yeterliklerinden:*
 - a. *Sizin sahip olduğunuz yeterlikler/özellikler?*
 - b. *Kurumun istediği/beklediği yeterlikler/özellikler?*
2. *Yöneticiliğe başlamadan önce sahip olduğunuz teknik (öğretme-öğrenme süreçleri, muhasebe, finansman, inşaat, örgüt yapısı, politikalar, öğretim programları) yeterlikleriniz ile kurum yönetiminde gerekli olan teknik (öğretme-öğrenme süreçleri, muhasebe, finansman, inşaat, örgüt yapısı, politikalar, öğretim programları) yeterliklerinden:*
 - a. *Sizin sahip olduğunuz yeterlikler/özellikler?*
 - b. *Kurumun istediği/beklediği yeterlikler/özellikler?*
3. *Yöneticiliğe başlamadan önce sahip olduğunuz mevzuat yeterlikleriniz ile kurum yönetiminde gerekli olan mevzuat yeterliklerinden:*
 - a. *Sizin sahip olduğunuz yeterlikler/özellikler?*
 - b. *Kurumun istediği/beklediği yeterlikler/özellikler?*
4. *Yöneticiliğe başlamadan önce sahip olduğunuz yönetsel (planlama, örgütleme, denetim, koordinasyon) yeterlikleriniz ile kurum yönetiminde gerekli olan yönetsel (planlama, örgütleme, denetim, koordinasyon) yeterliklerinden:*
 - a. *Sizin sahip olduğunuz yeterlikler/özellikler?*
 - b. *Kurumun istediği/beklediği yeterlikler/özellikler?*

Uzman görüşlerinin alınması.

Okul yöneticilerinden elde edilen cevaplar eğitim yönetimi alanında uzman görüşüne sunulmuştur. Dört sorunun her alt boyutu yeniden düzenlenmiştir.

Ön uygulamanın yapılması.

Uzman görüşü alındıktan sonra dört sorunun alt boyutlarında yeniden

düzenlemeler yapılmıştır. Düzce ilinde görev yapan 21 yöneticiye uygulanmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 71 yönetici (müdür, müdür yardımcısı) oluşturmaktadır.

Verilerin Analizi

Yöneticilere uygulanan açık uçlu sorulardan elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2012). Elde edilen kodlardan kategoriler düzenlenmiş ve bu kategoriler altında gruplandırılmıştır. Kategorilerin düzenlenmesinde ve adlandırılmasında, kategoriler ile ilgili araştırmacılar arasındaki görüş birliğine dikkat edilmiştir. Bu gruplar altında elde edilen bulguların sıklığı frekans ve yüzdelerle ifade edilerek tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, verilerin analizi sonrasında ana kategoriler ve alt kategoriler çerçevesinde okul yöneticilerinin görüşleri sunulmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Bireysel-Sosyal Yeterlikler/Özellikler

Okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündüğü ve kurumun beklediği bireysel ve sosyal yeterliklere/özelliklere ilişkin yönetici görüşlerini içeren kategoriler ve alt kategoriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2’deki verilere göre, yöneticilerin çoğunlukla liderlik, sosyal yeterlik, uyum, problem çözme, disiplin, organizasyon ve teknoloji yeterliği gibi bireysel-sosyal yeterliklere sahip olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler kurumların yöneticilerden beklediği yeterliklerin; liderlik, öz yeterlik, uyum, öğrenen lider olma, iletişim, planlı olma, disiplin, organizasyon ve teknoloji yeterliği, problem çözme yeteneği olduğu görüşündedirler.

Tablo 2. Yöneticinin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Bireysel ve Sosyal Yeterlikler/Özellikler

Kategori	Yöneticinin Sahip Olduğu	f	%	Kategori	Kurumun Beklediği	f	%
Bireysel-Sosyal Yeterlikler	İletişim Kurmak	54	76	Bireysel-Sosyal Yeterlikler	Motivasyon	27	38
	Motivasyon	34	47		Liderlik	26	36
	Örgütlenme(liderlik)	25	35		İletişim	26	36
	Sosyal Yeterlilik	9	12		Öz yeterlik	19	26
	Sahiplenme	5	7		Öğrenen lider	5	7
	Araştırmacı Ruh	5	7		Uyum	4	5
	Vizyon sahibi olma	4	5		Yenilikçi Lider	4	5
	Uyum	3	4		Planlı Olmak	3	4
	Problem Çözme	2	2		Teknoloji Yeterliliği	2	2
	Kararlı	2	2		Bilgi sahibi	2	2
	Model Olma	2	2		Organizasyon yeterliği	2	2
	Çalışkan	2	2		Problem çözme	2	2
	Merak	2	2		Mevzuata hâkim olma	1	1
	Eşit Yaklaşım	2	2		Dışa Dönüklük	1	1
	Sorumluluk	2	2		Sorun Çıkarmayan	1	1
	İçten olmak	1	1		Pasif olan kişilik	1	1
	Özgüven	1	1		Muhakeme Yeteneği	1	1
	Disiplin	1	1		Özel eğt. alanında yeter- liğe sahip	1	1
	Yetenek	1	1		Disiplin	1	1
	Yöneticilik tecrübesi	1	1		Kararlı olma	1	1
Teknolojik bilgi	1	1					
İnsancıl olma	1	1					
Empati kurabilen	1	1					

Okul yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri yeterlikler ile kurumun yöneticiden beklediği yeterlikler çoğunlukla liderlik, öz yeterlik, motivasyon, sahiplenme, iletişim, vizyon sahibi olma gibi yeterliklerde ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu konudaki görüşleri içeren doğrudan alıntılar şöyledir: “*Sahip olduğum yeterlikler liderlik, iletişim, kurumun beklediği yeterlikler iş birliği içerisinde eğitimin amaçları doğrultusunda tüm unsurları yönetebilmek.*” (M2), “*Bu alanda sahip olduğum yeterlik de motivasyon, öz yeterlik kurum beklediği.*” (M3), “*Sahip olduğum yeterlik vizyon sahibi olma.*” (M8), “*En önemli yeterliğim kurumumu sahiplenmem.*” (M20).

Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Teknik Yeterlikler/Özellikler

Yöneticilerin sahip olduğunu düşündüğü ve kurumun beklediği teknik yeterlikler /özelliklere ilişkin yönetici görüşlerini içeren kategoriler ve alt kategoriler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Teknik Yeterlikler / Özellikler

Kategori	Yöneticinin Sahip Olduğu	f	%	Kategori	Kurumun Beklediği	f	%
Teknik Yeterlikler	Öğretim programları	37	52	Teknik Yeterlikler	Finansman	27	38
	Örgüt yapısı	18	25		Öğretim programları	23	32
	Finansman	7	9		Örgüt yapısı	20	28
	Politikalar	7	9		Politikalar	19	26
	Örgütleme	2	2		Teknik yeterlik	4	5
	Organize Etmek	2	2		Öğrenen lider	3	4
	Teknik yeterlik	2	2		Organize etmek	1	1
	Ürün ortaya koymak	1	1		Başarı	1	1
	Eğitim bilimleri bilgisi	1	1		Ürün ortaya koymak	1	1
	Merak sonucu bilgi edinebilme	1	1		Sistemleri kullanabilme	1	1
	Gözlem	1	1		Yeniliklere açık lider	1	1
	Uzman yönetici	1	1		Yönetici motivasyonu	1	1
	Nitelikli öğretmen	1	1		Vizyon sahibi olmak	1	1
	Veri kullanma	1	1		Donanım	1	1

Yöneticilerin çoğunlukla öğretim programları bilgisi, örgüt yapısı, muhasebe, finansman, politikalar, örgütleme, organize etme, teknik yeterlik gibi yeterliklere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler; kurumun beklediği yeterliklerin teknik yeterlikler, finansman, öğretim programları bilgisi, örgüt yapısı, politikalar, öğrenen lider gibi yeterliklerin olduğu görüşündedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündükleri yeterlikler ile kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla, öğretim programları bilgisi, örgüt yapısı, finansman, politikalar, örgütleme, organize etme, teknik yeterlik gibi yeterliklerde ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladıkları söylenebilir. Katılımcıların bu anlamda görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

“Teknik anlamda sahip olduğum özellikler organize etmek, ürün ortaya koymak, kurumun beklediği özellikler başarı, ürün.” (M11), “Teknik anlamda sahip olduklarımız muhasebe, finansman, inşaat, örgüt yapısı. Kurumun bekledikleri, finansman yönetimim, teknik destek yönetimi.” (M23), “Sahip olduğum ve kurumun istedikleri öğrenme-öğretme süreçleri, öğretim programları.” (M30), “Öğrenme-öğretme süreçlerine, örgüt yapısına, politikalara, öğretim programları yeterliğine sahibim kurum da aynısını bekliyor.” (M42), “Öğrenme-öğretme süreçlerine örgüt yapısı, politikalar, öğretim programları bakımından yeterliğe sahibim. Kurum muhasebe, finansman, inşaat yeterlikleri istiyor.” (M51)

Yöneticilerin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Mevzuat Yeterlikleri / Özellikleri

Yöneticilerin sahip olduğunu düşündüğü ve kurumun beklediği mevzuat yeterlikleri/özelliklerine ilişkin yönetici görüşlerini içeren kategoriler ve

altkategoriler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Mevzuat Yeterlikleri / Özellikleri

Kategori	Yöneticinin Sahip Olduğu	f	%	Kategori	Kurumun Beklediği	f	%
Mevzuat Yeterlikler	Mevzuat	28	39	Mevzuat Yeterlikler	Mevzuat	36	50
	Yönetmelik	25	35		Yönetmelik	23	32
	Yeterliğim yok	13	18		Okul Ö. Mevzuatı	13	18
	Yeterlik	2	2		Taşıma yönetmeliği	11	15
	Öğrenci işleri	2	2		Atama yönetmeliği	10	14
	Öğretim programları	2	2		3308 sayılı kanun	6	8
	Mevzuatı uygulama	1	1		DYS sistemi	5	7
	Yazışmalar	1	1		KBS sistemi	4	5
	Yetenek	1	1		Ödül ve Ceza yönetmeliği	4	5
	Deneyim	1	1		Muhasebe	3	4
	Özel eğitim yönetmeliği	1	1		Finansman bilgisi	2	2
	Anayasa	1	1		Politikalar	1	1
	Okul Ö. mevzuatı	1	1		Bilgi edinebilme	1	1
	Eğitim bilimleri bilgisi	1	1		Mevzuatı uygulama	1	1

Yöneticilerin çoğunlukla, mevzuat, yönetmelik, öğrenci işleri, öğretim programı alanında yeterliklere sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %18’i kendilerini mevzuat konusunda yeterli görmemektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler, kurumun beklediği mevzuat yeterliklerin/özelliklerin teknik yeterlikler, mevzuat, yönetmelik, okul öncesi yönetmeliği, taşıma yönetmeliği, atama yönetmeliği, 3308 sayılı kanun, DYS sistemi, KBS sistemi, ödül ve ceza yönetmeliği, muhasebe, finansman bilgisi gibi alanlardaki yeterlikler olduğu görüşündedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler/özellikler ile kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla mevzuat ve yönetmelik bilgisi gibi yeterliklerde ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurum beklentilerini karşıladığı yönündedir. Bu anlamda yöneticilerin doğrudan alıntıları şöyledir: “Her türlü mevzuatı deneyim yaşamam da bilmem gerektiği düşüncesi yerleşti.” (M11), “Her türlü mevzuata sahip olduğumu düşünüyorum.” (M29), “Sahip olduğum yeterlikler özel eğitim yönetmeliği, ilköğretim yönetmeliği. 657, kurumun istedikleri taşıma yönetmeliği, DYS, KBS, Atama yönetmeliği.” (M38), “Her türlü mevzuat ve yönetmelik.” (M51).

Yöneticilerin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Yönetmelikler / Özellikleri

Yöneticilerin sahip olduğunu düşündüğü ve kurumun beklediği yönetmelikler / özelliklerine ilişkin yönetici görüşlerini içeren kategoriler ve alt kategoriler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Yöneticilerin Sahip Olduğu ve Kurumun Beklediği Yönetimsel Yeterlikleri / Özellikleri

Kategori	Yöneticinin Sahip Olduğu	f	%	Kategori	Kurumun Beklediği	f	%
Yönetimsel Yeterlikler	Planlama	50	70	Yönetimsel Yeterlikler	Denetim	44	61
	Koordinasyon	43	60		Planlama	39	54
	Örgütlenme	36	50		Koordinasyon	38	53
	Denetim	15	21		Örgütlenme	32	45
	Araştırmak	1	1		Araştırmacı lider	2	2
	Uygulamak	1	1		Organizasyon	2	2
	Mevzuata uygun davranma	1	1		İletişim kurmak	1	1
	Vizyon sahibi olmak	1	1		Vizyon sahibi olmak	1	1
	Organizasyon	1	1		Yönetimsel bilgi	1	1
	Dışa açıklık	1	1		Eğitimsel bilgi	1	1
				Dışa açıklık	1	1	

Yöneticilerin çoğunlukla, planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim alanında yeterliklere/özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler, kurumun yöneticiden beklediği yönetimsel yeterlikler; planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim, araştırmacı lider, organizasyon gibi yeterlikler olduğu görüşündedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler ile kurum beklediği yeterlikler çoğunlukla planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim gibi yeterliklerin ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığı yönündedir. Bu yeterliklere ilişkin doğrudan alıntılar şöyledir: “Yönetimsel anlamda sahip olduklarımız planlama, örgütlenme, koordinasyon kurum beklediği ise; planlama, örgütlenme, denetim koordinasyon.” (M17), “Yönetimsel anlamda benden beklenen araştırmak, uygulamak. Kurumun bekledikleri araştırmak, denetim, iletişim kurmak.” (M70), “Planlama ve programlara aynı zamanda da ilgili mevzuata uygun hareket eden bir yöneticiyim.” (M63), “Kurum örgütlenme ve denetim yeterliği bekliyor.” (M54), “Organizasyon çok iyi, planlama koordinasyon çok iyi. Kurum denetim ve organizasyon yeteneği istiyor.” (M33).

Tartışma ve Sonuç

Farklı kademelerde yönetici olarak görev yapan yöneticilerin bireysel-sosyal, teknik mevzuat ve yönetimsel alanda sahip olduklarını düşündükleri yeterlikler/özellikler ile bu alanlarda kurumların yöneticilerden beklediği yeterliklerin hangilerinin olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin bireysel-sosyal anlamda sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler ile kurum yönetiminin bu alana ilişkin beklediği yeterlikler çoğunlukla liderlik, öz yeterlik, motivasyon, sahiplenme, iletişim, vizyon sahibi olma gibi yeterlikler yönündedir. Okul yöneticilerinin liderlik alanında

sahip olduğu yeterlikler kurumun beklediği önemli yeterliklerdendir. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik özellikleri kurumun başarısında daha da önemlisi öğrenci başarısında önemli bir etkidir. Ayrıca bu liderlik yeterlikleri, okul vizyonunda ve misyonunda hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktördür. Kurumun beklentisi de bu yöndedir. Tekin ve Ehtiyar'ın da (2011) yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin liderlik yeterliklerinin okulun vizyon ve misyonunda hedefe ulaşmada önemli etken olduğu sonucuna ulaşılmış olup, bu sonuç araştırmayı destekler niteliktedir. Öz yeterlik, bireyin bir görevi yerine getirme ya da amaca ulaşma becerisine ilişkin inancı olarak tanımlanabilir. Bu inanç onun bir işi başarı ile yerine getirmesini etkileyen önemli bir değişkendir (Bandura, 1997). Öz yeterlik kurumun bireysel-sosyal yeterlik alanında yöneticinin sahip olmasını beklediği yeterliklerden biridir. Okul yöneticileri kurumun belli hedeflere ulaşması için değişimi başlatan anahtar öge olarak kabul edilmektedir. Öz yeterliği yüksek yöneticilerin bunu sağlamada başarılı olduğu bilinmektedir. Leithwood ve Rich'in (2005), çalışmasında öz yeterlik inancı yüksek olan yöneticilerin etkili bir lider olduğu, çalışanlarının performansını yüksek tutabildiği yönündedir. Bu sonuçlar elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Diğer bir yeterlik ise motivasyondur. Motivasyonu yüksek olan bir okul yöneticisinin okul kültürü ve okul iklimi oluşturmada etkisi yüksektir. Kurumun beklentisi okul kültürü ve iklimi oluşturabilen olumlu etkiler ortaya çıkarabilen yöneticilere sahip olmaktır. Erdoğan (2000)'ın ve Aydın'ın (2011), yaptığı çalışmada başarı beklenti kültürü olan okulların öğrenci başarısının da yüksek olduğunu belirtmiştir. Tüm okulların beklentisi bu yöndedir. Motivasyonu yüksek olan okul yöneticilerinin kurumun beklediği bireysel- sosyal yeterlikleri karşıladığı muhakkaktır. Çoğu okul müdürünün kurum sahiplenme ruhunu kendisinde hissetmesi, değil kurumun bakanlığın en fazla değer verdiği bir yeterlik alanıdır. Bu yeterlik müdürlerin sahip olması gereken ve atama sürecinde ön plana çıkarılması önerilen bir özelliktir. Okulun vizyonu oluşturulurken okul müdürü ne kadar vizyoner liderliğe sahipse, okulu ne kadar sahiplenirse, okulun vizyonu da o kadar başarılı bir şekilde oluşturulabilir ve bu vizyon ile okulunu başarıya ulaştırmada önemli bir adım atar (Bilge, 2013). İletişim hayatın her alanında önemli olduğu gibi, okul müdürünün sahip olması gereken yeterliktir. Yöneticinin öğrenci, öğretmen ve veli ile olan iletişimi sorunlara daha iyi çözüm bulma noktasında etkilidir. Nitekim Sarros'un 1988'de yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin yöneticilikten ayrılma nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Bu çalışmada en önemli nedenlerden biri de örgütteki kişisel ilişkilerin sağlıksızlığıdır.

Okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündüğü teknik anlamda yeterlikler ile yönetici görüşlerine göre, kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla, öğretim programları, örgüt yapısı, finansman, politikalar, örgütlenme, organize etme, gibi teknik özelliklerde ortak olması yöneticilerin en çok bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığı yönündedir. 21. yüzyıl yönetici anlayışı okul müdürünün öğrenme-öğretme süreçlerinde iş birliğine önem vermeyi, öğretim konularında öğretmenlerin informal konuşmalarını teşvik etmeyi, eğitim-öğretim sürecine katılmayı, çalışma programlarının oluşturulmasında öğretmenlere yardımcı olmayı, öğretmenlere sınıfta programın uygulanması konusunda yardımcı olmayı, programla ilgili araştırmalar yapmayı ya da uzman görüşlerine başvurmayı, öğretim stratejilerinin kullanımında model oluşturmayı, öğrenme stillerini bilmeyi gerektirir. Newlove'ın (2005) yaptığı araştırma sonuçları da bu yöndedir. Okul yöneticisinin okulda etkili bir performans gösterebilmesi için öğretim programı liderliği davranışını göstermesi gerekmektedir. Bugünün okul yöneticisinin öğretim programlarını planlama, eş güdümlenme ve değerlendirme konularında da etkin olması gerekmektedir. Hoy ve Miskel'e göre (2012) de bir okulda örgütsel yapının teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç ayrı düzeyi bulunmaktadır. Sağlıklı bir okulun bu düzeyleri kendi içinde ve aralarında uyumludur.

Okul yöneticilerinin mevzuat alanında sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler ile yönetici görüşlerine göre, kurum yönetiminin beklediği yeterlikler çoğunlukla mevzuat ve yönetmelik bilgisi gibi yeterliklerde ortaktır. Katılımcıların görüşlerine göre, yöneticiler bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşılamıştır. Araştırmada elde edilen mevcut sonuç, devletin ve onu temsil eden yöneticilerin de hukuka bağlı olduğu (Bilge, 2007) şeklinde tanımlanan ve hukuk düzenine yalnızca bireylerin değil, yönetimin de uymasını gerektiren (Gözübüyük, 2012) hukuk devleti ilkesi ile de uyumludur. Böylece kamu kurumu olan eğitim kurumunda yöneticiler, görevlerini yerine getirirken hukuka uygun hareket etme davranışı gösterecekleri varsayılabilir.

Okul yöneticilerinin yönetsel alanda sahip olduğunu düşündüğü yeterlikler ile yönetici görüşlerine göre, kurum yönetiminin beklediği yeterlikler planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim gibi yeterliklerde ortak olduğu için, yöneticilerin bu yeterliklerde kurumun beklentilerini karşıladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Okul yönetiminde örgütlenme önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde örgütlenme yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin örgütlenme yeterlikleriyle beraber bir işi koordine

edebilmesi, planlayabilmesi gerekmektedir. Toprakçı 2011'deki çalışmasında okul müdürlerinin örgütlenme yeterliğinin düzeyinin artırılması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar yönetimin anlık bir iş ve işlemlerden oluşmadığı ve yönetimin bir süreç olduğu (Bursalıoğlu, 1994; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Taymaz, 2007) ilkesini destekler niteliktedir.

Okul yöneticileri kurumların kendilerinden çoğunlukla liderlik, öz yeterlik, motivasyon, sahiplenme, iletişim, vizyon sahibi olma, öğrenme- öğretim süreçlerinde etkin olma, öğretim programları, örgüt yapısı, finansman, politikalar, örgütlenme, organize etme, mevzuat ve yönetmelik, planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim gibi yeterliklerin bulunması gerektiği görülmüştür. Bu bağlamda, elde edilen sonuçlara bağlı olarak şu önerilerde bulunulmuştur.

Eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yeterli bilgiye ve araştırma sonucunda elde edilen yukarıda belirtilen yeterliklere sahip olanlar arasından seçilmelidir.

Yöneticilerin eğitim yönetimi alanında hizmet öncesinde eğitim alması, hizmet süresince de bu eğitimlerin devam etmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda çıkan yeterliklere sahip olan yöneticilerin seçimi için doğru değerlendirme yöntemlerinin MEB tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Bununla ilgili yönetici seçiminde model alınabilecek ülkelerin sistemleri incelenmeli, ülkemizde okul yöneticileri buna benzer modellerle görev getirilmelidir.

Kaynakça

- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2017). *Yönetim*. (Kollektif Çeviri). Ankara: Nobel Yayınları.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını artırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 12-23.
- Bilge, N. (2007). *Hukuk başlangıç*. Ankara: Turan Kitrapevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt*. (Ö. N. Timurcanday Özmen, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2015)
- Ergeneli, A., İlsev A., Zamgöz, S. M., Güler, B. K., Karapınar, P. B., Ekmekçi Ö. T.,

- Özgödek, H. M. F., Özgödek, D. G., Odabaşı, N. A. ve Borluk, Ç. N. A. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gözübüyük, Ş. (2012). *Yönetim hukuku*. Ankara: Turan Kitrapevi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2012). *Educational administration, Turkey research and practice* (7. baskı). (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2012.)
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kuş, E. (2009). *Nicel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayınları.
- Leithwood, K. ve Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. W. Firestone ve C. Riehl, (Ed.), *A new agenda: directions for research on educational leadership* içinde (120-130). New York: Teachers College Press.
- Lunenburg F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Educational administration* (6.baskı). (G. Arastaman, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013.)
- Newlove, K. (2005). *Principal' understanding of their role as leaders of curriculum and instruction*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, University of Saskatchewan.
- Robbins S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayınları 14. Baskı. (Orijinal çalışma basım tarihi. 2012).
- Riggio, E. R. (2014). *Introduction to industrial organization psychology* (6. baskı). (B. Özkara, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014.)
- Sarros, J. C. (1988). School administrators write about burnout: Individual and organizational implications. *British Educational Research Journal*, 14(2), 175-190.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24(6), 4007-4023.
- Toprakçı, E. (2011). Okul müdürlerinin örgütleme yeterliği. *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 172-188.