

EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDAKİ AKADEMİSYENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ*

Barış USLU**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın kavramsal yapısı için alanyazın taranmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi eğitim yönetimi alanındaki öğretim üyelerinden bazılarıyla gerçekleştirilen ön görüşmeler sonucu gerekli değişiklikler yapılarak formun son hali oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubu ise; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde eğitim yönetimi alanında görev yapan on akademisyenden oluşmaktadır. Yapılan görüşmelerde ses kaydı yapılmış ve elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Bulgular tablolaştırılarak ve direkt alıntılar yapılarak sunulmuştur. Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlere göre okul yöneticilerinin; örgütün yapısı, yönetim süreçleri, finansman, vb. teknik; motivasyon, işbirliği oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme, vb. insancıl; yönetim kuramları, eğitim felsefesi, liderlik kuramları vb. kavramsal yeterliklere sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Yeterliklerle ilgili temel sorunlarının ise eğitim felsefesi, iletişim, finans ve yönetim süreçleriyle ilgili oldukları dile getirilmiştir. Uygun düzeyde öğretmenlik deneyimi, içeriği güncel olan yazılı sınav, lisansüstü öğrenim görme ve hizmet içi eğitimlerde seçim serbestliği bu sorunların çözümüne yönelik öneriler arasında yer almaktadır.

Anahtar sözcükler: Eğitim yönetimi, akademisyen, okul, yönetici, yeterlik

* Bu çalışma 12-14 Eylül 2012 tarihlerinde Marmara Üniversitesi'nde düzenlenen 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve kısmen genişletilmiştir.

** Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Tef. Plan. ve Ek. ABD, barisuslu@comu.edu.tr

OPINIONS OF ACADEMICIANS FROM EDUCATIONAL ADMINISTRATION FIELD ABOUT SCHOOL PRINCIPALS' COMPETENCIES

SUMMARY

The aim of this research is to determine the ideas of scholars; working in the field of educational administration, about competencies required of school administrators, problems related to the existing competencies of school administrators and the solution of these problems. Literature was scanned and semi-structured interview form was prepared for the conceptual structure of the research carried out using phenomenology pattern from qualitative research methods. The final version of the form was created with *mutatis mutandis* according to results of preliminary discussions held with some faculty members in the field of educational administration at Dokuz Eylul University. The study group of the research consists of ten academicians working in the field of educational administration at Canakkale Onsekiz Mart University. Audio recording made in interviews and content analysis was performed on the data obtained from the interviews. Findings are presented with tables and direct quotations. School administrators have competencies like organization structure, management processes, financing, etc. as technical; motivation, to create cooperation, to oversee individual differences, etc. as humanitarian, management theories, education philosophy, leadership theories, etc. as conceptual according to academics in the field of education administration. The basic problems about competences are expressed relating educational philosophy, communication, finance and management processes. Teaching experience at the appropriate level, the updated content of the written exam, post-graduate study and freedom of choice at in-service training are among the recommendations for the solution of these problems.

Keywords: Educational administration, academic, scholar, school, administrator, competence

Bilgi çağı olarak adlandırılan ve mevcut bilgi birikiminin ortalama dört yılda bir ikiye katlandığı 21. yüzyılda bilim ve teknolojiye hızlı bir gelişim yaşanmaktadır (Drucker, 1996). Toplumların yaşanan gelişime uyum sağlayabilmeleri ise bilgiye kısa sürede ve kolayca ulaşabilen, elde ettiği bilgilerden yenilerini üretebilen ve ürettikleri bilgileri kullanabilen bireylerin varlığına bağlıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005). Bu özelliklere sahip bireylerin yetiştirilmesi için sosyo-kültürel ve ekonomik yenilenmenin temel aracı sayılan okulların yapıları, amaçları ve işleyişleri de değişmektedir. Okulların hedeflerine ulaşabilmeleri ve günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri için değişerek gelişmeleri bir sorumluluk hatta zorunluluk haline gelmiştir (Balci, 2001). Okullardaki değişim ve gelişimin sağlanmasında ise okul yöneticileri başta gelen sorumlular olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin bu önemli sorumluluğu yerine getirebilmeleri için yeni koşullara uyumu kolaylaştırıcı çeşitli yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir.

Okulların yasal liderleri konumunda olan yöneticilerin, yönetim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte rolleri ve bu rollerin gerektirdiği yeterlikler de değişmiştir (Güçlüol, 1985). Okul yöneticileri 1960'larda program yöneticileri, 1980'lerde eğitimsel liderler, 1990'larda dönüştürücü (transformatif) liderler olarak görülmüşlerdir (Vandenbergh, 1995). Çağımız okul yöneticileri ise vizyoner, kültürel, etik, karizmatik, vb. liderler gibi çok farklı tanımlamalarla anılmakta ve kendilerinden modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi temel yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir (Bursalioğlu, 2010). Ayrıca, okul yöneticilerinin geleceğe odaklanma ve bugünde kalma, büyük resmi görme ve ayrıntılar üzerinde yoğunlaşma, güçlerini başkalarına aktarma ve güçlü lider olarak kalma gibi ikilemlerle başa çıkmak zorunda olduğu düşünüldüğünde bu temel yeterliklerin yanı sıra çok çeşitli ve farklı yeterliklere de sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Peker ve diğerleri, 2011).

Okul yöneticilerinden beklenen yeterlikler geçmişten günümüze birçok çalışmanın temelini oluşturmuştur. Bu çalışmalar gerçekleştirildiği dönemin özelliklerini içerecek biçimde okul yöneticilerinin yeterlik alanlarını ortaya koymaktadır. Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine yapılan çalışmalardan biri olan Bursalioğlu'nun (1981) farklı katılımcı grupları üzerinde yaptığı çalışma sonucu yönetici yeterlik alanları; *okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar, okul personelinin yönetilmesi, liderlik davranışları, okulda olumlu bir hava yaratılması, yardımcı hizmetlerin sağlanması, okul-çevre ilişkileri ve disiplin ve devamın sağlanması* şeklindedir. Kaya (1993) ise yaptığı çalışma sonucu yönetici yeterliklerini "*okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını izlemek ve değerlendirmek*" olarak belirtmiştir.

Başar (2000) tarafından yapılan çalışmada ise yönetici yeterlikleri *teknik, insancıl ve karar yeterlikleri* olarak üç türe ayrılmıştır. Yine 2000 yılında Şahin, okul yöneticilerinin yeterlik alanlarını “*öğretimsel liderlik, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynakları yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği ve kişilik özellikleri*” olarak belirlenmiştir. Dönmez (2002) ise; ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerini “*amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme*” şeklinde ortaya koymuştur. Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından yönetici yeterlik alanları; *insanlarla iletişim kurma-etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi ile eğitim programının ve ortamının yönetimi* şeklindedir.

Son dönemde okul yöneticilerinin *örgütlenme, iletişim, uzmanlık, bilgi yönetimi, değişim yönetimi, toplantı yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi, parasal kaynakların yönetimi ve teknolojik yeterlikleri* gibi konularda çalışmalar (Toprakçı, 2001; Topluer, 2008; Çetin ve Adıgüzel, 2006; Celep ve Çetin, 2003; Argon ve Çelik, 2008; Şencan, 2008; Karaca, 2009; Gündelen Yozgat, 2009; Sezer, 2011) yapıldığı görülse de genel olarak yönetici yeterlikleri üzerinde çalışmalar sürmektedir. Bunlardan biri olan ve Peker ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmada yönetici yeterlik alanları; *müfredatın sunulmasının yönetimi, personel yönetimi, sürekli mesleki gelişim, kaynak yönetimi, okul, aile ve toplum ilişkileri, öğrencilerin yönetimi, okulun değerler sistemi ve idari yönetim* olarak belirtilmiştir. Bir diğer çalışmada Kombıçak (2008) tarafından geniş kapsamlı olarak 90 farklı yönetici yeterliliği alanyazında var olanlara “*sosyal kulüplerin kurulması, çalışması ve değerlendirilmesi, öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri*” başlıkları da eklenerek 19 farklı alan altında incelenmiştir. Barut (2007) ise okul yöneticilerinin yeterliklerini yönetim süreçleri açısından ele alarak *karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme* yeterlikleri olarak incelemiştir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterliklerle ilgili en geniş tanım aralığına sahip yeterlik alanları ise Katz’ın (1955) liderlik yetenekleri kuramını ve Başar’ın (2000) yeterlik alanlarına ilişkin betimlemelerini temel alarak *teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler* şeklinde Töremen ve Kolay (2003) tarafından belirlenmiştir. *Teknik yeterlikler*, yöneticilerin görevlerine ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Yöneticilerin finansman, örgütün yapısı, politikalar ve program üzerindeki etkisi teknik yeterlikler arasındadır (Açıkgöz, 1994; Sergiovanni ve Starratt,

1988). *İnsancıl yeterlikler* ise, yöneticilerin insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Ortak çaba oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme, ilgilenme, güven sağlama, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama bu tür yeterliklerdendir (Başar, 2000; Sergiovanni ve Starratt, 1988). *Kavramsal yeterlikler* de okulu bütünüleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu yeterlikleri kazandırabilecek kuramsal bilgilerin başında ise yönetim, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi gelmektedir (Bursalıoğlu, 1991; Kayıkçı, 2001).

Birçoğuna yukarıda değinilen okul yöneticilerinin yeterliklerini konu edinen çalışmaların katılımcı gruplarının veya örneklemelerinin öğretmenlerden, okul yöneticilerinden, eğitim denetmenlerinden (müfettişlerden) ve üst düzey eğitim yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yön veren Eğitim Yönetimi alanındaki akademisyenlerin ise okul yöneticilerinde olması gerektiğini düşündükleri yeterliklerle ilgili Türkiye’de yapılmış yalnızca bir çalışmaya ulaşılmıştır. Abat (2010) tarafından yapılan bu çalışmada, *eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri* ortaya konmuştur. Diğer taraftan okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili sorunlara değinilen çalışma (Onural, 2005; Özmen ve Kömürlü, 2010) sayısı da oldukça sınırlıdır. Bu nedenle konusu “okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşlerinin belirlenmesi” olan araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden “farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanma (Yıldırım ve Şimşek, 2008)” olarak ifade edilen olgubilim desenindedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu; 2011-2012 akademik yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nin Eğitim Bilimleri Bölümü’ne bağlı olan Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı’nda görevli 10 akademisyen oluşturmaktadır. 3’ü kadın 7’si erkek olan akademisyenlerin yaşları 29 ile 54 arasında değişmektedir. Bu akademisyenlerin unvanlara göre dağılımları ise 2 Profesör Doktor, 2 Doçent Doktor, 3 Yardımcı Doçent Doktor ve 3 Araştırma Görevlisi şeklindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında öncelikle alanyazın

taraması yapılmış ve araştırmanın amacına uygun sorular oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan bu sorulara ilişkin olarak Ege Üniversitesi'nde görevli eğitim yönetimi alan uzmanlarının görüşüne başvurulmuştur. Bu yolla görüşme formunda yer alacak sorular belirlenmiş ve deneme amaçlı bir görüşme formu hazırlanmıştır. Ardından Dokuz Eylül Üniversitesi'nde görev yapan eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden birkaçı ile hazırlanan form kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden edinilen bilgiler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde kullanılan form 3 soru ve bu soruların her birine ait 3 alt soru olmak üzere toplam 9 sorudan oluşmaktadır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında çalışan akademisyenlerin her biriyle araştırmacı tarafından ortalama 40 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmış ve bu görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi öncesi elde edilen veriler incelenerek cümle veya kelime olarak anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılmış ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler kodlanmıştır. Tüm veriler kodlandıktan sonra kod listesi oluşturulmuştur. Toplanan bu veri listesi incelenmiş ve farklı bölümlerde yer alan benzer anlamlara sahip ifadelere aynı kodlar verilerek kavramların oluşması sağlanmıştır. Daha sonra araştırma soruları doğrultusunda anlam bakımından birbiri ile ilişkili görülen kavramlar aynı kategorilerde toplanarak temalar oluşturulmuştur. Ardından bir başka uzman tarafından verilerin kodlanması gerçekleştirilmiş ve bu iki kodlama arasındaki uyum Miles ve Huberman'ın (1994) "Uzlaşma yüzdesi (p) = [Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd))] x 100" formülüne göre %94 olarak hesaplanmıştır. Bu yolla araştırmanın iç geçerliğinin artması sağlanmıştır. Temalarda yer alan kavramların tekrarlanma sıklıkları (f) ve yüzdeleri (%) verilerek daha nesnel yorumlar ve karşılaştırmalar yapma olanağı sağlanarak güvenilirliğin artırılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca güvenilirliği arttırmak için elde edilen veriler asıllarına uygun olarak doğrudan alıntılama yoluyla sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları; eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Elde edilen bulgular ise okul yöneticilerinin sahip olması beklenen yeterliklere, okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilere ilişkin eğitim yönetimi alanı uzmanı akademisyenlerin görüşlerini içeren üç bölüm halinde sunulmuştur.

Aşağıda yer alan Tablo 1.'de eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterliklere ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterliklerin dile getirilme sıklığı

Teknik Yeterlikler	f (40)	% (100)
İletişim	8	20,00
Finansman	6	15,00
Yönetim Süreçleri	6	15,00
Teknoloji Kullanımı	5	12,50
Çevreyle Uyum	3	7,50
Ekip Yönetimi	2	5,00
Planlama	2	5,00
Stratejik Planlama	2	5,00
Çatışma Yönetimi	1	2,50
Öğrenen Liderlik	1	2,50
Performans Değerlendirme	1	2,50
Personel ve Öğrenci İşleri	1	2,50
Toplantı Yönetimi	1	2,50
Vizyonerlik Liderlik	1	2,50
İnsancıl Yeterlikler	f (23)	% (100)
Farklılıklara Saygı	4	17,39
Güdüleme	4	17,39
Adil Olabilme	3	13,04
Etik Değerler	2	8,70
Yönlendirme	2	8,70
Duygu Yönetimi	1	4,35
Etkileme	1	4,35
Harekete Geçirebilme	1	4,35
Katılım Sağlama	1	4,35
Koordinasyon Sağlama	1	4,35
Sosyal Liderlik	1	4,35
Tutarlı Olabilme	1	4,35
Yetki Paylaşımı	1	4,35
Kavramsal Yeterlikler	f (26)	% (100)
Eğitim Felsefesi	6	23,08
Yönetim Kuramları	6	23,08
Bilimsel Okur-Yazarlık	3	11,54
Entelektüel Bakış	3	11,54
İnsan Davranışı Kuramları	3	11,54
Eleştirel Düşünme	1	3,85
İletişim Kuramları	1	3,85
Örgütsel Davranış Kuramları	1	3,85
Program Bilgisi	1	3,85
Sistem Kavramı	1	3,85

Not: Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden her biri birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan akademisyen sayısından fazladır.

Tablo 1.'deki verilere bakıldığında; çalışma grubunda yer alan eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gerektiğini düşündükleri teknik, insancıl ve kavramsal yeterliklere ilişkin görüşlerinin çok çeşitli olduğu söylenebilir. Bunlar arasında çoğunluğun dile getirdiği teknik yeterliliğin iletişim (f=8;

%20,00), insancıl yeterliklerin farklılıklara saygı ile güdüleme (f=4; %17,39) ve kavramsal yeterliklerin eğitim felsefesi ile yönetim kuramları (f=6; %23,08) konularındaki yeterlikler olduğu görülmektedir. Eğitim yönetimi alanında görevli bazı akademisyenler ise, okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterliklere ilişkin görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

A5: Örgütün sadece formal yönünün değil informal yönünün de sağlıklı işletebilmesi için çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya motive edebilmesi için yöneticiler tarafından iletişim becerilerini sağlıklı bir şekilde işletmesi gerektiğini düşünüyorum.

A2: İlla motive unsurları maddi olmak zorunda değil. Kişinin yaptığı işi takdir etmek ve değerli olduğunu hissettirmek gerekiyor. Bu zaten belli bir düzeyde motivasyon sağlar. Ayrıca, yöneticiler her öğretmenin farklı bireyler olduğunu kabul ederek her öğretmenden aynı performansı beklememeli ve bu bireysel farklılıklara anlayışla yaklaşmalı.

A7: Kişinin kendi alanıyla ve yaptığı işle ilgili yeterlikleri, hiyerarşiyi ve sorumluluklarını bilmesi gerekiyor. Kişiler bu yönetim kuramları içerisinde yer alan bilgileri kendi kendilerine de yapılandırarak kullanılmalı. Ayrıca, okul yöneticilerinin günümüzdeki eğitim akımlarının dayandığı felsefenin ve bu felsefenin arkasındaki eğilimleri bilmeli ve bu bilgiler doğrultusunda görüşlerini netleştirebilmeli.

Okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunlara yönelik eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin görüşleri ise Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunların dile getirilme sıklığı

Teknik Yeterlikler ile İlgili Sorunlar	f (25)	% (100)
Teknolojiden Yeteri Kadar Yararlanamama	5	20,00
İletişim Unsurlarının Birlikte Kullanılamaması	4	16,00
Yönetim Süreçlerinin Uygulamaya Geçirilmemesi	3	12,00
Ekip Yönetiminin Uygulanamaması	2	8,00
İnisiyatif Almaktan Kaçınma	2	8,00
Zamanı Uygun Biçimde Yönetememe	2	8,00
Çatışma Yönetimine Hakim Olmama	1	4,00
Hesapverebilirlik İlkelerinin Göz Ardı Edilmesi	1	4,00
Koçluk Görevinin İhmal Edilmesi	1	4,00
Kısa Vadeli Planlama	1	4,00
Kriz Yönetimine Hakim Olmama	1	4,00

Tablo 2. Okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunların dile getirilme sıklığı (devamı)

Liderliğin Yöneticiliğin Gerisinde Kalması	1	4,00
Toplantı Yönetimine Hakim Olmama	1	4,00
İnsancıl Yeterlikler ile İlgili Sorunlar	f (12)	% (100)
Güdüleme Unsurlarının İşletilememesi	3	25,00
Farklılıkların Göz Ardı Edilmesi	2	16,67
Yetki Paylaşımından Kaçınma	2	16,67
Yönlendirmeden Kaçınma	2	16,67
Etkileme Yolunun Tercih Edilmemesi	1	8,33
Olumsuz Bakış Açısı	1	8,33
Uygulamalarda Şeffaflığın Önemsizlenmesi	1	8,33
Kavramsal Yeterlikler ile İlgili Sorunlar	f (13)	% (100)
Yönetim Kuramlarının Yeteri Kadar İrdelenmemesi	3	23,08
Bilimsel Okur-Yazarlık İlkelerinden Yararlanılmaması	2	15,38
Eğitim Felsefelerinin Yeteri Kadar İrdelenmemesi	2	15,38
Kişisel Gelişimin Göz Ardı Edilmesi	2	15,38
Alan Mezunu Olmama	1	7,69
Entelektüel Bilgide Eksiklik	1	7,69
İnsan Davranışı Kuramlarının Yeteri Kadar Bilinmemesi	1	7,69
Liderlik Kuramları Yeteri Kadar Bilinmemesi	1	7,69
Örgütsel Davranış Kuramlarının Yeteri Kadar Bilinmemesi	1	7,69

Not: Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden her biri birden fazla görüş belirtildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan akademisyen sayısından fazladır.

Tablo 2.'de yer alan verilere göre; okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlar konusunda eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşlerinin farklı noktalara yönelik olduğu görülmektedir. Akademisyenlerce ortaya konulan sorunlar arasında sıklıkla dile getirilenler; teknik yeterlikler açısından “teknolojiden yeteri kadar yararlanamama” (f=5; %20,00), insancıl yeterlikler açısından “güdüleme unsurlarının işletilememesi” (f=3; %25,00) ve kavramsal yeterlikler açısından “yönetim kuramlarının yeteri kadar irdelenmemesi” (f=3; %23,08) olarak belirtilebilir. Aşağıda akademisyenlerin bir kısmının okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlara yönelik görüşleri verilmektedir. Bunlar;

A6: *Bilgi teknolojilerinin kullanımının diğer kurumlarda yönetime katkısıyla okul örgütüne katkısı arasında oldukça ciddi bir fark bulunuyor. Okul yöneticilerinin teknolojiyi sadece bireysel ihtiyaçları için değil bu olanakları kurumsal uygulamalarda da kullanabilmeleri gerekiyor. Bu noktada yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun eksikliği olduğu söylenebilir.*

A10: *Ülkemizde birçok işsiz öğretmen bulunuyorken, insanlar öğretmen olmak için çok çaba harcanmışken, bu kişilerin öğretmen olduklarında kısa sürede tükenmişlik yaşamaları sanki güdülenme kaynaklı görünüyor. Bu doğrultuda da yöneticilerin güdüleme unsurlarını gerektiği gibi kullanmadıkları rahatlıkla söylenebilir.*

A9: *Yöneticiler çoğunlukla meslek yaşamlarında edindikleri tecrübeleri doğrultusunda okulları yönetme eğilimdedirler. Bu nedenle bilgiye yeterli kadar önem verdikleri söylenemez. Hâlbuki her yönetici gibi okul müdürleri de en azından yönetim kuramlarını bilmeli, bunları kendi süzgecinden geçirerek uygulamalarına yansıtabilmelidir.*

Tablo 3.'de ise okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunlara yönelik eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin sundukları çözüm önerileri yer almaktadır.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunlara yönelik çözüm önerilerinin dile getirilme sıklığı

Okul Yöneticilerinin Seçim Kriterleri ile İlgili Öneriler	f (20)	% (100)
Uygun Düzeyde Deneyim	8	40,00
Lisansüstü Eğitim Derecesi	5	25,00
Yabancı Dil Bilgisi	4	20,00
Rotasyon Uygulamalarının Baştan Belirtilmesi	2	10,00
İhtiyaç Duyulan Sayının Belirtilmesi	1	5,00
Okul Yöneticilerinin Seçim Uygulamaları ile İlgili Öneriler	f (19)	% (100)
Yazılı Uygulamasının Güncellenmesi	7	36,84
Yerel Düzeyde Mülakat Uygulaması	4	21,05
Sonuçların Kişilerle Paylaşımı	3	15,79
Belgeye Dayalı Ek Puanlama	2	10,53
Sicil Puanlarının Kullanılması	2	10,53
Seçim Uygulamalarında Süreklilik	1	5,26
Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ile İlgili Öneriler	f (40)	% (100)
Hizmet-Öncesi Eğitim Verilmesi	5	12,50
Aday Yönetici Uygulaması	4	10,00
Çalıştay, Kurs ve Sertifika Uygulamalarının Arttırılması	4	10,00
Hizmet-İçi Eğitimlerin Alan Uzmanlarınca Verilmesi	4	10,00
Dikey ve Yatay Kariyer Basamaklarının Arttırılması	3	7,50
Hizmet-İçi Eğitimlerin Kredilendirilmesi	3	7,50
Lisanstan İtibaren Yöneticiliğe Yönlendirme	3	7,50
Çalışan Değerlendirmesi Doğrultusunda Hizmet-İçi Eğitim	2	5,00
Hizmet-İçi Eğitimlerin Takvime Yayılması	2	5,00
İzleme Odaklı Değerlendirme Uygulamaları	2	5,00
Okul Yöneticisi Yetiştiren Eğitim Kurumu	2	5,00
Uzaktan Eğitim Uygulamalarından Yararlanılması	2	5,00
Yönetici Eğitimi Programlarının Güncellenmesi	2	5,00
Daha Küçük Gruplara Eğitimlerin Verilmesi	1	2,50
İhtiyaçlar Doğrultusunda Hizmet-İçi Eğitim	1	2,50

Not: Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden her biri birden fazla görüş belirtebildiği için toplam ifade sayısı araştırmaya katılan akademisyen sayısından fazladır.

Tablo 3.'deki verilere göre; okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerine ilişkin sorunların çözümüne yönelik eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin önerilerinin farklı unsurları kapsadığı görülmektedir. Akademisyenler tarafından sunulan önerilerin başında okul yöneticisi seçim kriterlerinin arasında uygun düzeyde deneyimin (f=8; %40) bulunması, seçim uygulamalarından yazılı değerlendirmenin güncellenmesi (f=7; %36,84)

ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet-öncesi eğitim uygulanması (f=5; %11,90) yer almaktadır. Eğitim yönetimi akademisyenlerinden bazılarının okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlara yönelik çözüm önerilerini içeren görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

A4: *Okul yöneticisi olacak kişilerin derslerde neler yapıldığını, okulda nasıl bir işleyiş olduğunu bilmesi gerekiyor. Bu nedenle belli bir düzeyde öğretmenlik deneyimine sahip olmalılar bence. Belki bulunduğu okuldaki öğretim kademesi 4 yılsa 4 yıl, 3 yılsa 3 yıl gibi bir devirlik olabilir.*

A1: *Yazılı sınav kesinlikle elden geçmeli. Mülakat yapılacaksa da yerel düzeyde oranın koşullarını bilen kişilerce yapılmalıdır, bakanlıkça değil. Yazılı sınavların içeriği önceden açıklanmalı ve yönetmelik ağırlıklı olmak yerine örnek olay, senaryo, beceri ve algı envanterleri gibi değerlendirmeler kullanılarak yapılmalıdır.*

A8: *Daha önce okul yöneticisi olacak kişiler belirlenerek hemen ardından 120 saatlik hizmet-öncesi yetiştirme eğitimlerine alındılar. Bizlerde bu eğitimlerde görev aldık. Ardından bu uygulama ilgili çok çalışma yapıldı. Çoğu da bu uygulamanın başarı düzeyinin iyi olduğunu söylüyordu. Bakanlıkça bundan neden vazgeçildi bilen yok.*

TARTIŞMA

Okulların çağımızda yaşanan hızlı değişime ve gelişime uyum sağlayabilmeleri adına işleyişten sorumlu olan yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterliklere her geçen gün yenileri eklenmektedir. Okul yöneticilerine bu yeterliklerin kazandırılmasında birincil kaynak olarak görülen eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşleri arasında ise; teknik yeterliklerden iletişim (f=8; %20,00), insancıl yeterliklerden farklılıklara saygı ile güdüleme (f=4; %17,39) ve kavramsal yeterliklerden eğitim felsefesi ile yönetim kuramları (f=6; %23,08) kapsamındaki yeterliklerin öne çıktığı görülmektedir. Abat (2010) tarafından eğitim yönetimi akademisyenlerinin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihin haritalarının ortaya koyulduğu çalışmada da “okul üyeleri ile iletişim kurmak” önemli yeterliklerden biri olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Cardno ve Piggot-Irvine (1996) de okul yöneticilerinin özellikle karmaşık problemleri çözmede gerekli olan kişiler arası iletişim konusundaki yönetim becerilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Töremen ve Kolay (2003) ise okul yöneticilerinin insanların stres karşısındaki durumlarını anlayabilmeleri ve bireylerin farklı yönlerini kabullenebilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte Çetin ve Adıgüzel’in (2006) yöneticilerle ölçek uygulama yoluyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında da, yöneticilerin dil ve kültür farklılığına hoş görü ile yaklaşma davranışını göstermelerinin uzmanlık yeterliklerinden biri olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan Özmen 2002 yılında yaptığı çalışmasında araştırmının sonuçlarına paralel şekilde “örgütte morali geliştirmek için güdüleme yapmak” yeterliğinin etkili yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri arasında yer aldığını belirtmiştir. Benzer

şekilde okul yöneticilerinin en temel yeterliklerinden birinin de okul üyelerini motive etme olduğu Abat (2010) tarafından belirtilmiştir.

Alanyazında kavramsal yeterlikleri temele alan bir çalışmaya rastlanmamış fakat dolaylı bilgilere yer verildiği görülmüştür. Örneğin; Drucker (1994), “Etkin yöneticiler, etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir ve etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını da bilirler.” diyerek kişilerin felsefi görüşlerinin düşüncelerine ve aldıkları kararlara etkide bulunduğu dile getirmiştir. Çetin ve Adıgüzel’in (2006) çalışmasında ise okul müdürlerinin uzmanlık yeterlikleri arasında “etkili bir kuruluşa açık bir vizyon kazandırma yolunda taahhüt ortaya koyma ve bunu güvence altına alma”, “başkalarının çalışmalarını yönlendirme ve koordine etme”, “sorumlulukları devretme, görevleri delege etme ve uygulamaların yerine getirilip getirilmediğini izleme”, “standartlar koyma ve öğrenciler ile öğretim elemanlarına yönelik örnek bir rol sunma”, “teftiş ve araştırma bulgularını bilinçli bir şekilde kullanma” ve “zorlayıcı mesleki hedefleri gerçekleştirme” gibi yönetim kuramlarının temelini oluşturan konuların yer aldığı görülmektedir.

Eğitim yönetimi alanı akademisyenlerinin okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlara yönelik görüşleri arasında ise; teknik yeterlikler açısından “teknolojiden yeteri kadar yararlanamama (f=5; %20,00)”, insancıl yeterlikler açısından “güdüleme unsurlarının işletilememesi (f=3; %25,00)” ve kavramsal yeterlikler açısından “yönetim kuramlarının yeteri kadar irdelenmemesi (f=3; %23,08)” sıklıkla dile getirilen sorunlardır. Araştırma sonuçlarına paralel olarak yapılan birçok çalışmada (Almış, 2010; Calhoun; 2004; Çetin Yılmaz, 2008; Davenport ve Prusak, 2003; Gallino, 2007; Sezer, 2011) da okul yöneticilerinin teknolojiyi bireysel olarak oldukça etkili kullandıkları fakat örgütsel işlemlerde ve bilgi paylaşımında etkin biçimde kullanmadıkları belirlenmiştir.

Bununla birlikte Onural’ın (2005) yaptığı çalışmada yöneticiler tarafından rutin işlerin çokluğu ve zaman azlığı nedeniyle bireysel kaygıların oluştuğu ve bu nedenle motivasyonun düştüğü, dolayısıyla çalışanların motive edilme gereksinimlerinin de geri planda kaldığı belirtilmiştir. Yapılan bir başka çalışmada (Barut, 2007) ise; yöneticilerin isteklendirme ve özendirme yeterliklerine yönelik sorulan sorunun çoğunlukla “istenilen düzeyde yeterli görülmemektedir” şeklinde cevaplandığını ifade edilmiştir.

Ayrıca, Karakuş ve Töremen (2006) tarafından okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için yönetim kavram ve kuramları boyutunda bir takım bilgi ve yeterliğe sahip olmaları gerektiği fakat çoğu yöneticinin yönetim kuramlarına ait bilgilere sahip olsa da içselleştirerek uygulamaya yansıtamadığı ifade edilmiştir. Bir başka çalışmada (Çetin ve Adıgüzel, 2006) ise; okul yöneticilerinin uzmanlık, gelişme, öğrenme ve araştırmalarda stratejik temelli öğretimsel işlemleri gerçekleştirme, destekleme ve geliştirme davranışlarının yetersiz kaldığı ve uzman okul yöneticilerinin farklı durumlarda uygun yönetim süreçlerini kullanma, başkalarının çalışmalarına mesleki yön kazandırma

yeterliklerine sahip olabilmeleri için yönetim kuramlarına vakıf olmaları gerektiği ortaya konmuştur.

Yukarıda dile getirilen okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili sorunların çözümüne yönelik eğitim yönetimi akademisyenlerinin önerileri arasında ise “okul yöneticisi seçim kriterleri içerisinde uygun düzeyde deneyime sahip olunması (f=8; %40)”, “seçim uygulamalarından yazılı değerlendirmenin güncellenmesi (f=7; %36,84)” ve “okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet-öncesi eğitim uygulanması (f=5; %11,90)” ön plana çıkmaktadır. Onural (2005) tarafından da çok yönlü yeterlik dikkate alınarak objektif ölçütler doğrultusunda okul yöneticilerinin atanması gerektiği vurgulanmıştır. Yapılan araştırmanın bulgularına paralel olarak Özmen ve Kömürlü'nün (2010) çalışmalarında “Atanacak okul yöneticilerinin öğretmenlik deneyimi 7-10 yıl arasında olmalıdır” ifadesi okul yöneticileri tarafından en sık dile getirilen görüşlerdendir.

Ayrıca alanyazında okul yöneticilerinin seçim uygulamaları arasında sınav uygulamasının devam ettirilmesi gerektiğini belirten çalışmalar da (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012; Işık, 2003; Toprakçı, 2001) bulunmaktadır. Abat (2010), Barut (2007), Özmen ve Kömürlü (2010) ise okul yöneticilerinin seçimi için yapılan yazılı değerlendirmenin içeriğinin fazlaca teorik olduğunu ve yönetmelik bilgisine dayandığını belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar, yönetici seçimine yönelik sınavların kişilerin iletişim becerilerinin, çatışma yönetimindeki hakimiyetlerinin, edindikleri bilgileri eleştiri süzgecinden geçirerek kullanabilme becerilerinin ve güncel eğitim uygulamalarına yönelik yetkinliklerinin ölçülmesini sağlayacak bir yapıya kavuşturulması gerektiğini de dile getirmişlerdir.

Bunların yanı sıra, Ağaoğlu ve diğerleri (2012), Işık (2003) ile Şişman ve Turan (2004) tarafından yapılan çalışmalar ile “seçimi gerçekleştirilen okul yöneticisi adaylarına eksikliklerinin giderilmesi için hizmet-öncesi yetiştirme eğitimi verilmesinin hizmet-içi eğitim yöntemine oranla oldukça etkili bir uygulama olduğu” belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kendileri tarafından da MEB ile YÖK arasında yapılacak işbirliği ile yönetici yetiştirmeye yönelik akademik eğitim programlarının oluşturulması ve bu programlardaki eğitimlerin alanında uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Araştırma sürecinde eğitim yönetimi alanındaki akademisyenler tarafından dile getirilen bu görüşlere göre, okul yöneticiliği için öncelikle nitelikli adayların belirlenmesi, ardından bu adayların uygun yollarla değerlendirilmeleri ve son olarak belirlenen okul yöneticisi adaylarının yeterliklerin artırılması gerektiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda sunulan öneriler ise aşağıdaki gibidir.

- Okul yöneticiliğine başvuru şartları arasında uygunluk düzeyi uzmanlarca kabul edilen miktarda deneyim kriterler arasında olmalıdır.

- Başvuru şartları arasına lisansüstü eğitim almış olma kriteri olarak konulabilir veya lisansüstü eğitim almış adaylara öncelik sağlanabilir.
- Yabancı dil bilgisi okul yöneticiliğine başvuru kriteri haline getirilebilir veya değerlendirilmede ek getirisi olması sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan yazılı sınavın içeriği adayların iletişim yeterlikleri, çatışma çözme becerileri, bilimsel okur-yazarlıkları, eleştirel düşünme gibi farklı özelliklerini belirleyebilecek biçimde güncellenmelidir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesinde adayların dil kullanım becerileri, temsil yeterlikleri, eğitime yönelik felsefi görüşleri gibi birçok konunun değerlendirilmesinde mülakat uygulaması yerel düzeyde yapılabilir.
- Yapılacak eleme uygulamalarının içerikleri önceden ilan edilebilir ve değerlendirmelerin sonuçları adaylarla paylaşılabilir.
- Okul yöneticisi olacak eğitimciler başta teknolojiyen yararlanma, güdüleme unsurlarının işletilmesi ve yönetim kuramlarının irdelenmesi konularındaki eksikliklerin giderilebilmesi için uzmanlarca verilecek uzun dönemli bir hizmet-öncesi eğitime tabi tutulabilirler.
- Okul yöneticisi olacakların, mesleki deneyimi ve bilgisi üst düzeyde olan yöneticilerin rehberliğinde stajyer okul yöneticisi olarak göreve atanmaları sağlanabilir.
- Okul yöneticilerine yönelik hizmet-içi eğitimler takvim yılına yayılarak ve sürekli hale getirilerek alan uzmanlarınca çalıştay, kurs, sertifika programları şeklinde sunulabilir.
- Okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterliklerin tarihsel süreç içerisindeki değişimi ve gelişimi araştırma konusu yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler ile ilgili okulun paydaşları arasında yer alan değişik grupların görüşleri araştırılabilir.
- Okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri ile ilgili sorunlar nicel ve nitel farklı araştırma yöntemleri kullanılarak incelenebilir.
- Farklı örneklem grupları ile okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili sorunların nedenlerinin belirlenmesine yönelik çalışılabilir.
- Geçmişten günümüze okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için kullanılan uygulamalar ve bunların etkililik düzeyleri araştırılabilir.
- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin son dönemde yapılan araştırmaların ortaya koydukları ortak yönlerin ve farklılaştıkları noktaların belirlenmesine çalışılabilir.

KAYNAKLAR

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları* (1. Baskı). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & ubuku, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı nerisi: Hizmet ncesi-Hizmet İçi Eğitim (Ed. C. Elma ve ř. Çınkır). *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu: 16-17 Mayıs 2002-Ankara: Bildiriler* (s.145-161). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Almış, S. (2010). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin yeterlikleri: Sinop İli rneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Argon, T., ve elik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Balı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi: Sakarya İli rneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi* (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (15. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Calhoun, K. J. (2004). *Superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, Callifornia.
- Cardno, C., & Piggot-Irvine, E. (1996). Incorporating action research in school senior management training. *International Journal of Educational Management*, 10(5), 19-24.
- Celep, C, ve etin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çetin, M., & Adıgüzel, S. (2006). İstanbul ili resmi ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 167-183.
- Çetin, Y. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2003). *What's the big idea? Creating and capitalizing on the best management thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29, 27-45.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik* (2. Baskı) (Çev: A. Özden ve N. Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları.
- Drucker, P. F. (1996). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları* (Çev: T. Bahçıvangil ve G. Gorbun). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Gallino, L. (2007). *Küreselleşme ve eşitsizlik* (Çev: D. Kundakçı). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Göndelen Yozgat, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Güçlüoğlu, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karakuş, M., ve Töremen, F. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: İlköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 175-189.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kayıkcı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85.
- Özmen, F. (2002). *Eğitimde okul ve sınıf*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Üniversite Kitabevi.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Peker, S., Selçuk, G., Doğru, E., & Coşkun Uslu, A. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *II. International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 27-29 Nisan, Antalya.
- Töremen, F., ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspectives*, New York: McGraw Hill Book Company.
- Sezer, B. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul İli, Kağıthane İlçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (Ed: Y. Özden) Eğitim ve okul yönetimi (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış bilim uzmanlığı tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 31-39.
- Vandenberghe, R. (1995). Creative management of a school: A matter of vision and daily interventions. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 31-51.
- Yeniçeri, Ö., & İnce. M. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik* (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.