

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN YAPILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN İNCELENMESİ

**Mahmut ÇAVDAR**

**Milli Eğitim Bakanlığı, mahmutcavdar21@gmail.com Orcid: 0000-0002-4108-543X**

**Saim MEMİŞ**

**Milli Eğitim Bakanlığı, sayim2188@gmail.com Orcid: 0000-0003-4648-0938**

**Mehmet KARTAL**

**Milli Eğitim Bakanlığı, senedeger@hotmail.com Orcid: 0000-0002-2273-043X**

**Hasan EKİNCİ**

**Milli Eğitim Bakanlığı, ekincihsn.21@gmail.com Orcid: 0000-0001-6383-9039**

**Hacer KARTAL**

**Milli Eğitim Bakanlığı, hacermehmetkartal@gmail.com Orcid: 0000-0003-2349-0017**

## ÖZ

Bu araştırmada Türkiye’de gerçekleştirilen okul yöneticilerinin yönetim becerileri çalışmalarına yönelik yazılmış olan yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiştir. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak yazılmış olan lisansüstü tezlerin yıllara, cinsiyete, türlerine, üniversitelere, araştırma yöntemlerine, örneklem kitlesine, araştırma desenlerine, ölçme araçları ve veri analizi tekniklerine göre nasıl dağılım gösterdikleri belirlenmeye yöneliktir. Yapılan araştırmanın, yıllar içerisinde okul yöneticilerinin yönetim becerileri çalışmalarında geline nokta görevi görmek ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Nitel araştırmanın modeli niteliğindeki çalışmada içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olan tezlerin incelenmesi ile erkeklerin kadınlara oranla bu alanda daha fazla araştırma yaptıkları tespit edilmiştir. Tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde, 2019 yılından sonra okul yöneticilerinin yönetim becerileri ilgili araştırmaların çok fazla yapıldığı görülmektedir. Tezlerin türlerine göre olan dağılımı incelendiğinde yüksek lisans çalışmalarının daha fazla olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak yazılmış olan tezler en fazla Yeditepe Üniversitesi ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi’nde yazıldığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerin büyük bir çoğunluğunda örneklem kitlesinin okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerin büyük bir çoğunluğunda araştırma yöntemi olarak nicel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmalarda kullanılan araştırma desenleri incelendiğinde nicel araştırmalarda tarama, nitel araştırmalarda durum deseninin fazla kullanıldığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerde veri toplama araçları olarak daha çok ölçek ve anket kullanılmıştır. Tezlerde çoğunlukla veri analizlerinde t-testi, içerik analizi ve Anova testleri kullanılmıştır. T-testi ve Anova analizlerinin fazlaca kullanılmış olması karşılaştırmalı analizlerin çok fazla yapıldığını göstermektedir. Nitel veri analizlerinde daha çok içerik analizi tercih edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Yönetim Becerileri, Lisansüstü Eğitim

## **EXAMINATION OF GRADUATE THESIS ON THE MANAGEMENT SKILLS OF SCHOOL HEADS**

### **ABSTRACT**

In this research, master's and doctoral theses written for school administrators' management skills studies carried out in Turkey were examined. The aim of the study is to investigate how the postgraduate theses written on the management skills of school administrators are distributed according to years, gender, types, universities, research methods, sample size, research designs, measurement tools and data analysis techniques. It is thought that the research is important in terms of seeing the point reached in the management skills of school administrators over the years and guiding the future studies. The model of the research is the descriptive content analysis technique. According to the results of the research, by examining the theses related to the management skills of school administrators, it has been determined that men do more research in this field than women. When the distribution of theses by years is examined, it is seen that after 2019, a lot of research has been done on the management skills of school administrators. When the distribution of theses according to their types is examined, it is seen that there are more graduate studies. It has been determined that the theses written on the management skills of school administrators were mostly written in Yeditepe University and Çanakkale 18 Mart University. In most of the theses written about the management skills of school administrators, we see that the sample group is school administrators and teachers. Quantitative method was preferred as the research method in most of the theses written about distance education. When the research designs used in the studies were examined, it was seen that the scanning in quantitative research and the case design in qualitative research were used more. Scales and questionnaires were used as data collection tools in the theses written about the management skills of school administrators. T-test, content analysis and Anova were mostly used in data analysis in theses. The overuse of t-test and Anova analyzes shows that comparative analyzes are done too much. Content analysis was preferred more in qualitative data analysis.

**Key Words:** School Administrators, Management Skills, Graduate Education.

### **1. GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, tanımlar ve araştırmanın önemine yer verilmiştir.

#### **1.1. Problem Durumu**

Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine yönelik yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin başarısının yeteneklerine ve bir takım idari becerilerine bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Wirat, 1995). Katz (1992) ise yönetim becerilerinin her birinin (teknik, insani ve kavramsal) yöneticinin organizasyonda sahip olduğu seviye ile doğrudan ilişkili olduğunu savunmuştur. West ve diğerlerinin (2000) araştırmalarına göre okul etkililiği ve çalışanların verimliliğini sağlayan kişiler okul yöneticileridir ve okul yöneticilerinin rol ve yönetim becerileri okulu en st seviyeye çıkarmada yöneticilere önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır. Alani (2003) ise konuyu ğretmen tutumları ve ğrenci açısından inceleyerek, olumsuz tutumlara sahip öğretmenlerin ve düşük akademik başarıya sahip öğrencilerin var olma sebebinin, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin zayıf olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Yönetim becerilerinin etkili okul yönetimine katkıda bulunduğu birçok araştırma ile ortaya konmuştur. İyi bir yönetim ve etkili yönetim becerilerini kullanan okul yöneticileri, okul verimliliğinde ve takım üyelerinin performansında önemli farklar yaratmaktadır (Bush, 2007; Hoque, 2007; Kamble, 2011; Olorisade, 2011). Eniola (2006), bir okul yöneticisinin başarısının onun yönetim işlevlerini yerine getirmesine ve yönetim becerilerini uygun şekilde kullanmasına bağlı olduğunu öne sürmüştür.

Yönetim, amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği ile ilgili bir kavramdır. Buna tanıma göre yönetim, kurumlardaki mevcut tüm kaynakların etkili bir şekilde kullanılarak belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan bu yana, yönetimin bir süreç olduğu belirtilir. Bu sürecin aşamaları; planlama, örgütleme, yöneltme, eřėdmleme ve kontroldür (Sökmen, 2010; Eren, 1993; Koçel, 2012).

Drucker'a (2012) göre, süreci sonucu en iyi ulaştıracak kişi yöneticidir. Çalışanların görevlerini paylaşmada ve mevzuat çerçevesinde yerine getirmesinden sorumludur. Bundan dolayı, iyi bir yöneticilik için birtakım becerilere sahip olmak gerektirmektedir. En önemli becerilerden bazıları; insanlarla iletişim, çatışmanın yönetimi, problem çözme ve çalışanları işe motive etme gibi beceriler sorunsuz bir kurum için nen arz etmektedir (zdemir, 2009: 551). İnsan ilişkileri becerisi bünyesinde yer alan iletişim becerisi, dinleme ve dinlediğini anlama becerisi, soru sorma becerisi, geri bildirim becerisi, destek olma ve enerji verme becerisi, sorun çözme becerisi, karar verme becerisi, kendine güven, ikna ve politik beceri, müzakere becerisi, toplantı yönetimi becerisi, protokol becerisi bu çalışmada irdelenerek, yöneticilere ve konu hakkında bilgi sahibi olmak isteyen araştırmacılara kaynak olması beklenmektedir.

Günümüzde rgt verimliliğinin arttırılmasını amaçlayan çalışmalar her geçen gün çeşitlenmektedir ve hemen hemen her yönetim modeli içinde bulunan dönem gereksinimlerine yanıt vermek amacıyla oluşmaktadır. Çalıştığı kurumun gelişiminde sorumluluk hisseden her örgüt yöneticisi örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için önce kendi sahip olduğu yönetim becerilerini geliştirmekte ardından insan ilişkileri konusunda farklı yönetim modellerinden etkilenmekte ve bu doğrultuda farklı yaklaşımlar benimsemektedir. Farklı yaklaşımların öğrenilmesi, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi başarılı bir yönetim için izlenen yollardır. Başarılı bir yöneticiden bahsedildiğinde ise yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken işlevsel ve davranışa dayalı yeterliliklerdir. Bir yöneticinin başarısı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdiği çaba ile doğru orantılıdır. Yönetimi oluşturan unsurlar yöneticiler ve

yönetilenler olarak ayrıldığında, toplumun ihtiyaçlarına yön verecek yöneticinin belli bir donanıma sahip olması beklenmektedir. Zira var olan somut gücün en başarılı şekilde yönlendirmesi yöneticilik bilgi ve becerilerinin en doğru şekilde kullanması ile doğru orantılıdır. Yöneticide beceri bir işi yapabilme yeterliliği olarak görülürse; yöneticinin bu anlamda hem zekâsının hem bilgisinin hem de yeteneğinin olması beklenir. Gelişen toplumlarda farklı yönetim yaklaşımları beklentisi artmış, bu durum yöneticilerin beceri ve donanımlarına yönelik beklentiyi de yükseltmiştir. Yöneticinin şahsi çabası, bünyesinde çalışanları işe güdülemesi, olumlu örgütsel davranışların oluşmasında etkilidir. (Budak 1998; Robbins (1994: 454). Yöneticilerin etkili olmasını sağlayan ilkeleri; iletişim kurmak, destekleyici olmak, saygılı olmak, adil olmak, tahmin edilebilir olmak, yeteneklerini göstermek şeklinde belirtmiştir. Bu doğrultuda çalışanları ile iletişim kuran, destek olan ve tutarlı davranıp güven ortamını oluşturan yöneticilerin etkili olacağı söylenebilir. Geleneksel sınıflandırmada teknik, insani ve kavramsal beceriler yöneticilerin sahip olunması gereken yeterliliklerdir (Bursalıoğlu, 2000). İnsani beceriler, örgütte bireyin iş birliği içinde çalışması, iletişim yollarını açık tutması gibi özelliklerdir. Teknik beceriler ise yönetim sürecinde yöntem, süreç, prosedür gibi teknik bilgi gerektiren becerilerdir. Kavramsal beceriler ise örgüt yöneticisinin yönetim sürecini bir bütün olarak görebilmesi, bir bölümün diğer yönetim bölümünü nasıl etkilediğini kontrol edebilmesi becerisidir şeklinde tanımlanabilir.

Başarılı yöneticilere bahsedilirken, yöneticilerin gerçekleştirmeleri gereken işlemsel ve davranışa yönelik yeterlilikler akla gelmektedir. Bir yöneticinin başarısı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdiği çaba ile anlam kazanır. Yöneticinin şahsi çabası, bünyesinde çalışanları işe koşullandırması, olumlu örgütsel davranışların oluşmasında önemli yer tutar. (Budak, 1998). İçinde bulunulan bilgi çağının gereği olarak yönetici, gerekli değişimi ve yeniliği öngörmeli ve ayak uydurmalı, yönetimin tüm unsurları ile kaliteli bir bütün oluşturmalıdır. Örgüt içindeki iletişim yollarını açık tutmalı, geri bildirimde bulunmalıdır. Bunun için empati yeteneği gelişmiş olmalı, örgütün diğer üyelerinin davranışlarını da öngörmeli ve anlamlandırmalıdır. Aynı zamanda yönetici pozitif bir dünya görüşüne sahip olup, kriz anlarında krizi fırsata çevirebilecek handikapları kontrol edebilmelidir. Daha geniş bir vizyonda düşünebilmeli, global bakış açısı geliştirmelidir. Bütün bunlar yöneticilik becerileri kadar liderlik vasıflarını geliştirmesini de gerektirmektedir. Nitekim günümüzde liderlik vasfı taşıyan, günün ihtiyaçları doğrultusunda kendini geliştirmiş, farklı yönetim anlayışlarına hâkim yöneticiler istenmektedir.

Robbins (1994: 454) yöneticilerin etkili olmasını sağlayan ilkeleri; iletişim kurmak, destekleyici olmak, saygılı olmak, adil olmak, tahmin edilebilir olmak, yeteneklerini göstermek şeklinde belirtmiştir. Bu doğrultuda çalışanları ile iletişim kuran, destek olan ve tutarlı davranıp güven ortamını oluşturan yöneticilerin etkili olacağı söylenebilir.

Okul yöneticileri okulun yasalardan gücünü alan lideri olduğu gibi kurumdaki otorite ve yasal gücün en önemli sahibidirler. Okulda gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin sistem içerisindeki anahtar görevindedirler. Bu durum onların yönetim becerileri şeklinde farklı özellik ve vasıflara sahip olması gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Okul yönetimiyle ilgili yöneticisinin sahip olması gereken roller; yöneticilik, liderlik, disiplin sağlayıcılık, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırmacılık

şeklinde belirtilmiştir (Toremen ve Kolay 2003: 342). Okul yöneticisi belirtilen rolleri aracılığıyla yönetimin tüm unsurlarını eş güdümlü bir şekilde güdüleyerek, örgütte kontrol ve denetimi sağlamak ve okuldaki tüm çalışanlarla iletişime geçerek onların gelişmesine de imkân sağlamaktadır. De Bevoise (1984; akt: Çelik 2003) de okul yöneticisinin öğretmenler arasındaki ilişkilerini güçlendiren, okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için materyal sağlayan ve öğretmenleri denetleyip onları değerlendiren, gelişmelerine yardımcı olan kişi olduğunun altını çizmektedir. Aynı zamanda etkili bir yönetici zamanını daha iyi kullanmaya hâkim olan bir yöneticidir (Smith 1998: 11).

Başarılı bir yönetim için yöneticiler teknik, insani ve kavramsal yeterliliklere sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2000). Teknik beceriler özellikle yöntem, süreç, teknik bilgi yeterlilik anlamına gelen becerilerdir. Teknik beceri uzmanlık bilgisini, bu uzmanlık içindeki yeteneği ve belli araç ve tekniklerini kullanma becerisi anlamına gelmektedir. Mesleki alanda ve işbaşında yapılan eğitimler teknik becerileri geliştirmekle ilgilenmektedir. (Lewis, 2007). Öğretmenlik ve eğitim yöneticiliği teknik becerileri uzun vadede yaparak yaşayarak edinilecek bir süreçken, bu konuda verilecek bir eğitim ile kısa vadede sonuç alınabilmektedir. Bu doğrultuda hizmet içi eğitimler ve lisansüstü eğitim ile yöneticiler yönetime yönelik teknik becerileri geliştirilebilir.

İnsani beceriler ise yöneticinin grup içinde etkili çalışması ve liderlik yaptığı kurumunda iş birliği yapma yeteneğidir. Bu beceri, kişinin yöneticilerini, beraber çalıştığı iş arkadaşlarını ve emri altında çalışanları nasıl algıladığı, algı sonucunda onlara karşı tavırlarıyla ilgilidir (Lewis, 2007). Üst düzey insani becerilere sahip olan yönetici, çalışanları ve kurumdaki ekipler hakkındaki kendi tutum ve inançlarının farkındadır. Kendi bakış açıları dışında farklı olan bakış açılarının ve inançların varlığını kabul eder. Kendi davranışlarının ne anlam ifade ettiği de başkalarına iletmekte beceriklidirler (Koen, 2005). Bu beceri onlara iletişim kurmada kolaylık sağladığı gibi, yanlış anlaşılmaya bağlı iletişim sorunlarının da önüne geçmesini sağlamaktadır. İnsani beceriler aynı zamanda başka insanlarla kolayca çalışabilme yeteneğidir. İnsanları yönlendirebilme, davranışlarını şekillendirebilme, etki alanını genişletme kabiliyetidir. İnsani yeterlikler yöneticiye, ekibin bir üyesi olarak etkili çalışarak lider olma yeterliliğine de ulaştırır (Toremen ve Kolay 2003). Liderlik özelliklerine sahip okul yöneticisi, okuldaki kitleyi etkileyerek yaptırım gücü olan yasadan daha çok ikna yolunu seçip bu becerileri aktif olarak kullanmaktadır.

Kavramsal beceriler yöneticinin kurumunu bir bütün olarak algılaya yeteneğidir. Örgütün görevlerinin birbirine nasıl bağlı olduğu, herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğer bölümleri de nasıl etkilediğini tanımayı kapsamaktadır. Kurumda verilen bir kararın başarılı olması, kararı verenlerin ve bunu uygulayanların kavramsal becerilerine bağlıdır (Koen, 2005). Örgütün çeşitli bölümlerinin etkili bir koordinasyonu ilgili yöneticilerin sadece kavramsal becerilerine dayanmamakla birlikte, aynı zamanda örgütün geleceğini de belirlemektedir. Kavramsal beceri, örgütün teknik ve insani yönlerini de dikkate almaktadır. Beceri, mevcut bilgiyi uygulamaya koyma yeteneği olup, yönetici becerileri olarak teknik faaliyetleri gerçekleştirme, bireyleri ve grupları anlayarak ve bunları motive etmeyi ile örgütün tüm faaliyetlerini, çıkarlarını ortak bir amaca yönlendirmeyi gerektirmektedir. Etkili bir yönetimin bu üç temel

beceriye ayırması, amaçları çözümlenmede yararlıdır. Bu beceriler iç içedir. Bu yüzden hangisinin nerede başladığı veya bitiğini bilmek zordur.

Belirtilen üç becerinin yanında, Starratt (2003) farklı bir sınıflama yapmış eğitim yöneticiliğinde beş temel unsurun varlığından söz etmiştir. İnsan, toplum, bilgi, doğal dünya ve okullaşma oranı gibi eğitim yöneticiliğini bu temel anlamlara dayanmaktadır. İkincisi eğitimin ne olabileceği ve ne olması gerektiği konusunda dramatik bir vizyondur. Üçüncüsü belirlenen vizyonun ortak bir vizyonunu ifade ederek, başkalarını davet etmektir. Dördüncüsü belirlenen vizyonun misyon, hedefler, politikalar, faaliyetlerle somutlaştırılmasıdır. Beşincisi ise özel etkinliklerle vizyonun kutlanması hem vizyonun hem de uygulanmanın sürekli yenilenmesi gerekmektedir.

Eğitim yöneticisinin sahip olması gereken bir diğer temel beceri de iletişim becerisidir. Örgütlerin insanlarla ve bunlardan kaynaklı sıkıntılarla başa çıkmada olumlu tutum sergileyen yöneticiler, örgütte olumlu bir ortam oluşturmak için iletişim sürecini sürekli etkili kullanırlar. Etkili bir iletişim, öğrenmenin bir parçası olduğu gibi duyguları ve duyguları nasıl kontrol edilebileceğinin de parçasıdır. Okullarda da öğretmenler arasında iletişim süreci ile olumlu düşünme, olumlu tutum geliştirme hedefi ne kadar çok yerine getirilir ise davranış boyutunda olumlu öğretmen davranışları o oranda artacaktır.

Olumlu bir örgüt ortamı oluşturan etkili iletişim becerileri; öz farkındalık, doğrudan, eksiksiz, ilgili, uyumlu mesajlar göndermek; dinleme, geribildirim kullanmak ve sözsüz olarak iletişimidir. Bu yüzden iletişim sadece anlayış ve kabullenme değil, bir anlaşmadır. Her kurumun gerek resmi gerekse gayri resmi iletişim kanalları vardır. Okullar benzer özelliklere sahiptir ve etkili yöneticiler, okulun duruma göre etkili ve verimli iletişim kanallarının en etkili olanını kullanan kişilerdir (Wentz, 1998).

Etkili bir okul yöneticisinin aynı zamanda öğretmen soru ve yorumlarını dikkatli dinleme, başka okul müdürleri ile iş birliği yapabilme, iletişime geçebilme, ast ve üstleriyle iş birliği içinde çalışabilme, öğretmen duygu ve düşüncelerini saygıyla dinleme becerilerine sahip olması beklenmektedir. Örgütte sorumluluk bilinci taşıyan yönetici, öğretmenleri iş birliği içinde çalışmaya yönlendirir, öğretmenlerin ekip içindeki başarılarını ödüllendirir, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir, çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür, yıllık çalışma planı hazırlar, zamanı etkili bir şekilde kullanır. Aynı zamanda yönetici resmi yazışma işlemlerini etkili bir biçimde yürütür, öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder, sorumluluk alır ve işlere öncülük eder, bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir, öğretmenlere görev verir, öğretmenlere sorumluluk verir, öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar, öğretmenlerin çalışmalarını takip eder. Teknik olarak yeterli bir yönetici ise bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini sergiler, sorun çözmede teknik yeterliklerini kullanarak sorunları etkili bir şekilde çözer. Bunların dışında yönetim becerisi iyi bir okul yöneticisi problemleri ve kaynağını bulur, bu problemlerin çözümünde doğru kararlar alır, okulu verimli bir şekilde idare eder. Okul yöneticisi diğer görevi yapılan işlerin üst düzey nitelikli olmasını sağlar, öğrencilerin başarı durumlarını okuldaki paydaşlarla değerlendirir, okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşturur, okul ve öğrencilerin başarıları konusunda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri bilgilendirir (Şekerci, 2006).

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin sahip olması beklenen yönetim becerileri gün geçtikçe farklılaşmaktadır. Başlangıçta gücünü yasadan alan, görev vererek yaptırım gücünü kullanan yöneticiler günümüzde etkileme, ikna etme becerilerini kullanmak durumundadırlar. Bunun için de okul yöneticilerinin farklı alanlarda da etkili olup, yönetim becerilerini geliştirmeleri gereklidir. Bu becerilerin başında algı yönetimi gelmektedir. İyi bir okul yöneticisi yönetim becerilerinin yanında algı yönetimini de başarı ile uygulayıp aldığı kararlarda öğretmenleri de katarsa eğitim hedeflerine daha çabuk ulaşacaktır.

Araştırmanın problemi Türkiye’de okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerin genel olarak eğiliminin ne yönde olduğu belirlenmek istenmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan lisansüstü tezlerin cinsiyete, yıllara, türlerine, üniversitelere, örneklem kitlesine, araştırma yöntemlerine, araştırma desenlerine, ölçme araçlarına ve veri analizi tekniklerine göre dağılımın nasıl olduğuna yönelik eğilim araştırılmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Yönetim becerileri, organizasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin kişiliğindeki niteliklerdir (Kamble, 2011). Yönetimin başarılı olmasının temel unsuru, yöneticilerin yönetsel becerilerini sadece bilgi, beceri, ustalık ve verimlilikle kullanmaları değil bu becerilerini geliştirmelerini de gerektirmektedir. Günümüzde hayatın her alanında meydana gelen değişimlere bağlı olarak yönetici hem bilim hem de sanatta, yönetim becerisine ve yönetici kalitesine bağlı olan verimlilikle yönetme becerisine ve bilgisine sahip olmalıdır. Günümüz okul yöneticilerinden de beklenen yetkinlikleri ve becerileri geliştirmek için gerekli bilgi ve anlayışa sahip olmalarıdır. Yapılan çalışmalar, okul yöneticilerindeki yönetim beceri eksikliklerinin hem okulun işleyişini ve etkililiğini hem de öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını tehlikeye attığını göstermiştir (Alani, 2003).

Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan doktora ve yüksek lisans tezlerinin incelenmesi, eğilimlerin, araştırma konularının ve kullanılan yöntemlerin belirlenmesi okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yapılmış olan tezler ile ilgili yapılacak olan değerlendirmelerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerine katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bu araştırmanın okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yapılmış olan çalışmalar ile ilgili eksikliklerin belirlenmesi, araştırmacılara farklı bakış açıları kazandırması ve yapılacak olan araştırmalara katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar**

Araştırma YÖK ulusal tez merkezi veri tabanında yer alan eğitim ve öğretim konu alanı içerisinde yer alan okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili ve dili Türkçe olan doktora ve yüksek lisans tezleri ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak yazılmış olan lisansüstü tezlerin yıllara, cinsiyete, türlerine, üniversitelere, örneklem kitlesine, araştırma yöntemlerine, araştırma desenlerine, ölçme araçları ve veri analizi tekniklerine göre nasıl dağılım gösterdikleri araştırılmak istenmektedir.

Araştırmanın belirlenen amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerin cinsiyete ve türlerine göre dağılımı nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerin yıllara göre dağılımı nasıldır?
3. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin çalışmaların üniversitelere göre dağılımı nasıldır?
4. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerde kullanılan araştırma yöntemlerine göre dağılımı nasıldır?
5. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerde kullanılan araştırma desenlerine göre dağılımı nasıldır?
6. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerde örneklem kitlesinin dağılımı nasıldır?
7. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerde kullanılan ölçme araçları nelerdir?
8. Okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin tezlerde kullanılan veri analizi teknikleri nelerdir?

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde alan yazın taraması sonucu günümüze kadar yapılan eğitimle ilgili araştırmalarda yer alan; “okul yöneticilerinin yönetim becerileri” başlığı altında ortaya konulmuş ve bu alanda yapılmış çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Drucker’ a (2012) göre, yönetimi istedik sonuçlara götürecek kişi olan yönetici, çalışanların görev dağılımı yaparak görevlerini yerine getirmesinden de sorumlu kişidir. Bundan dolayı, iyi bir yönetici olmak için birtakım becerilere sahip olmak gerektirmektedir. Bunlar iletişim, problem çözme yeteneği, çatışmanın yönetilmesi, bireysel gelişim sağlama ve çalışanları motive etme gibi becerilerdir. Yöneticinin beceri konusunda kendini ve çevresini yenilemesi gerekmektedir. Buna göre, bu çalışmada yer alan iletişim becerisi, müzakere becerisi, soru sorma becerisi, geri bildirim becerisi, toplantı yönetimi becerisi, destek olma ve enerji verme becerisi, dinleme ve anlama becerisi, sorun çözme becerisi, karar verme becerisi, kendine güven, ikna ve politik becerisi, protokol becerisi bu çalışmada incelenerek, yöneticilere bu konu hakkında bilgi sahibi olmak isteyen araştırmacılara kaynak olması beklenmektedir.

### **2.1. Yöneticinin İletişim Becerisi**



İletişim becerisi, yöneticinin doğru karar vermesi ve bazı önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin alınması, örgüt içinde personelden haberdar olmasına; personelin şikâyet, istek ve önerilerden örgüt yönetimin haberdar olmasına hizmet etmektedir. Yöneticilerin doğru, zamanında, açık ve net karar vermesi için iletişim becerisine sahip olmasını gerektirmektedir (Şahin, 2007;86).

Örgüt çalışanları, örgütün kaynaklar ve yöneticilerin bir bileşimine yöneticilik denir. Bu nedenle örgütteki birlikteliği, bütünlüğü sağlamak için bu paydaşların arasındaki kanalların açık olması gerekmektedir. Yöneticiler sözlü ve sözsüz iletişimden faydalanırlar. İletişimde kullanılan ön önemli teknik sözlü iletişimdir. Kaynak ve alıcı arasındaki her türlü iletişim söz ile yapılır. Beden dili kullanılarak yapılan iletişim ise sözsüz iletişimdir (Kaya, 2009: 98-103).

## **2.2.Okul Yöneticinin Dinleme ve Anlama Becerisi**

İyi bir örgüt yöneticiliği, başta kendisi olmak üzere emrinde çalışanlarını dinlemeyi ve onları anlamayı gerektirir (Kaya, 2009: 72). İyi bir yönetici, karşısındakini sabırla dinleyendir. Bu da yöneticilerin duygusal zekaya sahip olması gerektiğidir. Duygusal zekâ, duyguların bilişsel olarak yönetmek, bu yönetme sonucunda duygu ve sonuçları birleştirmedir.

Yapılan bir araştırmada, başarılı örgüt yöneticilerinin duygusal zekasının yüksek olduğu, çalışanlarını dinleme ve anlama becerilerinin de duygusal zekâ gibi yüksek olduğu belirtilmiştir (Suhaimi vd., 2014:112). Bu kapsamda denilebilir ki, yöneticilerin kendi duygularının farkında olması, duygularını iyi ifade etmesi ve örgütteki çalışanlarının duygularını anlama becerisinin yüksek olması örgütteki başarıyı doğrudan etkilemektedir.

## **2.3.Yöneticinin Soru Sorma Becerisi**

Soru sormak, yöneticinin eleştirisel düşünme, analitik değerlendirme, problemleri çözme ve yaratıcı olma gibi yönlerini geliştirir (Büyükalın Filiz, 2009: 169). İyi bir yönetici olmak, açık ve kapalı uçlu sorular sorarak karşıdakinden istediğini alabilen kişidir (Özer, 2003: 148). Yöneticinin soru sorma becerisi iş görüşmelerinde, işe alımlarda ve mülakatlarda kendini gösterir (Nelson ve Economy, 2008: 69).

Aynı zamanda yönetici örgütteki çalışanlarına soru sorarak, onları cesaretlendirir, kedilerini daha iyi ifade etmelerini sağlar. Sorular, iletişimin açık olduğu, kanal alıcı arasındaki iletişimin sağlıklı olmasını sağlar (Barutçugil, 2007).

## **2.4. Yöneticinin Geri Bildirim Becerisi**

1980 ve 2000 yılları arasında dünyaya gelenlere karşılık gelen y kuşağı, günümüzde örgütlerde en aktif kişileridir. Y kuşağı geri bildirim örgütteki yöneticiden geri bildirim almaktan hoşlanır ve sürekli geri bildirim bekler. Bundan dolayı yöneticilerin bu kuşağı iyi yönetmesi ve işe motive etmesi için geri bildirim becerisini çok iyi kullanması gerekmektedir. Bu beceri ile örgütteki çalışanlar yönetici nezdinde

nerede olduğunu bilirler. Yöneticiler de örgüt çalışanların kendilerini nasıl bildiği hakkında bilgi sahibi olur (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 29).

Geri bildirim aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek için kullanılır (Kaymaz, 2009: 20);

Çalışanların kendilerini tanımaları ve performansları hakkında bilgi sahibi olmaları için,

Çalışanların davranışlarını belli hedeflere yönlendirmek ve onları amaçlara teşvik etmek için,

Çalışanları güdülemek, yeteneklerini ortaya çıkarmak, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için,

Ast-üst ilişkilerini güçlendirmek için,

Kişisel gelişimleri ve sürekli değişimi kolaylaştırmak için kullanılır.

Yöneticiler, resmi iş işlemlerin yoğunluğuna rağmen geri bildirim becerisini kullanarak, çalışanlarını amaçlar doğrultusunda güdüleyebilir. Etkili bir geri bildirim ile yönetici, çalışanlarına yardımcı olmayı hedefler (Arıkboğa, 2013: 184). Bundan yöneticiler, örgütteki çalışanları güdülemek ve işe tatmin etmek için (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 34) bu becerilerini belli aralıklarla kullanmalıdır.

## **2.5. Yöneticilerin Destek Olma ve Enerji Verme Becerisi**

İyi bir yönetici, örgütteki çalışanlarına iş doyumunu sağlar ve esin aşılar, onlara enerji verir (Nelson ve Economy, 2008). Yöneticinin temel hedeflerinden biri örgütte çalışanların yaşadıkları problemleri çözmek ve onara yardımcı olmaktır. Bu durumda çalışanlar işe daha motive olur, işten doyum alır ve daha verimli olur. İyi bir yönetici çalışanlarının var olan enerjilerini harekete geçirerek, örgütün amaçları doğrultusunda o enerjinin harcanması sağlar (Şahin, 2007: 87).

Thompson (1998)'un araştırmasına göre başarısız yöneticilerin özellikleri ile ilgili sebepler aşağıdadır;

Durum ve koşullara uyum sağlayamamak,

Örgüt dışındaki insanlarla geçinememek,

Bencil olmak,

Başarısızlıklara yenilmek ve

Hızlı karar vermekten çekinmektir.

## **2.6. Yöneticilerin Sorun Çözme Becerisi**

Yöneticiler, örgütteki sorunları çözen kişilerdir. Sorun, önceden belirlenen örgütün amaçlarına ulaşma konusunda, ortaya çıkan engellerdir (Mortaş ve Safran, 2004). Yöneticiler sorunları çözerken deneyimlerinden, yetenek, inanç, tutum ve bilgilerinden faydalanır ve süreci yönetir. (Çelik ve Yurdakul, 2009).

D'Zurilla ve Goldfried (1971), sorunları iyi çözenlerin sorunu iyi anlayıp kaynağına inenler olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ne kadar çok bilgi sahibi ise sorunun çözümü de o kadar kolaylaşır. Yönetici için önemli olan, problemlerden kaçmaması, problemleri görmezden gelmemesi ve meydana gelen problemlerin varlığını kabul etmesidir.

## **2.7. Yöneticinin Karar Verme Becerisi**

Karar verme, alternatif kararlar arasından en uygun olan kararın seçilmesidir ve örgüt yaşamsal bir öneme sahiptir. Yönetici örgütü, çalışanları ve kendisini için önem düzeyi yüksek veya düşük sürekli olarak karar verir. Kararlarının doğruluk derecesi ise örgütlerin geleceği için kritik bir öneme sahiptir (Özer, 2003).

Her karar alternatifler arasından bir seçimdir. Yöneticilerin yaptığı her seçim, bir karar vermedir (Koçel, 2014). Yöneticilerin verdiği kararlar, yöneticilerin kişisel değerleri, tecrübeleri, amaçları ve yönetim tarzından etkilenir. Genellikle verilen kararlar sorun çözme odaklıdır (Shahzad, 2010).

Yöneticiler karar verirken bazı roller üstlenir. Bu roller girişimci, kriz yönetici ve müzakereci ve kaynak dağıtıcı rolleridir. Yöneticiler, yenilik yapan, fikirler geliştiren ve proje öncüsü olan, krizleri doğru yöneten ve çatışmaları iyi yöneten, arabulucu olabilen ve örgütün kaynaklarını adaletli bir şekilde dağıtımını sağlayan, çalışanlar ile ilişkileri yürüten ve örgütünü temsil eden faaliyetleri yürütür (Rüzgar ve Kurt, 2013: 40).

## **2.8. Yöneticilerin Kendine Güven, İkna ve Politik Becerisi**

İyi bir yönetici, kendine olan güveni, yönetimi, beden dilini kullanması, etkili konuşması vb. araçlarıyla çalışanlarını yönlendirebilen, onları ikna eden ve onları istediği gibi kullanan kişidir. Bu onun ikna kabiliyeti becerisinden kaynaklanır. Çalışanlarını etkileme düzeyini arttıran politik beceri ile yöneticiler, hangi durumlarda hangi stratejileri kullanacağını ve taktiklerin işe yarayıp yaramayacağını bilirler (Atay, 2010). Özellikle, karşıdakini ikna ederken kullandığı sözlü-sözsüz mesajlar ve bireysel, toplumsal ve kültürel etmenlere göre farklı olduğunu bilmektedirler. Yönetici, hangi kişide hangi aracın etkisini gösterebileceğini bilen kişidir. Bu sayede, çalışanları savunma yapma gereği duymadan, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilirler (Oyman, 2014: 128).

Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin ikna etme ve politik becerilerinin örgütlerde örgütsel performansını arttırdığı belirtilmiştir. Bu beceriler yöneticinin liderliği üzerinde de etkiye sahiptir. Bu becerilerini etkili ve sürekli kullanan

yöneticilerin toplumda daha tanınır olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Liu, 2007).

## **2.9. Yöneticilerin Müzakere Becerisi**

Müzakere kavramı, iki ya da daha fazla kişi tarafın belirli bir konuda karşılıklı olarak iki tarafından da kabul görülen bir çözüme ulaşması sürecidir. Basit bir tabirle, başkasından istediğinizi elde etmektir (Yıldırım, 2013: 2279). İkna etme çatışma çözüme yöntemlerinden biridir. (Manning ve Robertson, 2004).

İyi bir yönetici, adaletli olmak müzakere becerisinin olmazsa olmazlarından. Örgütlerde, sorunların, örgütteki işleyişe yansıtılmadan ve çalışanlarda moral bozukluğu olmadan çözüme ulaşmaları örgütteki yöneticinin dürüst davranmasıyla gerçekleşebilir. Problem çözüme sürecinde yöneticiler iletişim ve empati becerilerini kullanmalıdır çünkü müzakere taraflarını tanımak, ortak çıkarlarını bilmek müzakere sürecinin başarıya ulaşması için önemlidir (Özgan, 2010). Özellikle müzakerelerin farklı kültürlere sahip kişiler arasında olması durumunda, yöneticilerin insan ilişkileri becerisini çok iyi bir şekilde kullanarak hoşgörülü olması beklenir. Yöneticiler daha az sorun yaşamak istiyorsa farklı kültürleri tanımalı, onlara saygı göstermeli ve o kültürlere karşı hoşgörülü olmalıdır. Müzakere becerisine sahip yöneticiler, işte bahane üretme, ilgisizlik, kabullenmeme, itiraz etme ve saldırganlık davranışları ile karşılaştıklarında, kolay ve hızlı çözüm bulabilirler. (Özel, 2008).

İyi bir yönetici, müzakere sürecini kendi lehini çevirebilir. Çatışmaları örgütün enerji ve yaratıcılık kaynağı haline çevirebilir (Barutçugil, 2004: 122). Müzakerenin etkili olabilmesi için yöneticilerin çözümden yana olması ve güvenilir olması gerekmektedir. Örgüt yapısının ve örgüt kültürünün için yöneticinin liderlik yapması beklenmektedir. (Yıldırım, 2013).

## **2.10. Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerisi**

Toplantı, birden çok kişinin, bir sorunu, olayı veya durumu görüşmek için bir araya gelip çözüm aramalarıdır (Karabulut, 1996). İyi bir yönetici, toplantıyı yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunun için ekipleri belirlemesi, onlara görevlerini tanımlaması, amaçların aşamalarının belirlenmesi, örgütsel verilerin toplanması, çalışanları güdülenmesi, iş bölümü yapması gerekmektedir. Bunları yaparken daha sonraki toplantılar için çalışanları motive edici, kendilerini geliştirici eğitimler de düzenlemelidir (Öktem ve Özdemir, 2013). Yöneticilerin yapacağı toplantıların sonuca odaklı ve verimli olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle toplantılarda gündemler önem düzeyine göre sıralanmalı ve toplantı öncesinde iyi hazırlık yapılması toplantının verimliliğini arttırabilir (Çetin, 2008).

## **2.11. Yöneticilerin Protokol Becerisi**

Protokol, kamu alanlarda gerek törensel gerekse de resmi davranış kurallarının bütünü olarak ifade edilir. Yöneticinin protokol becerisi, örgütünü temsil etme yeteneğiyle ölçülebilir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, yöneticilerin başarısının %34 temsil niteliğinin (protokol), %33 bilgi ve becerisinin ve %33 ile kişiliğinin oluşturduğu

ifade edilmektedir (Aytürk, 2012: 10-11). Bu bilgilere bakıldığında, yöneticilerin bilgi ve tecrübeleri kadar protokol becerisinin de önemli olduğu görülmektedir.

Protokol, yöneticilerin kurumlarına ve devletine hak ettiği saygı ve itibarı yansıtması açısından da oldukça önemlidir. Yöneticilerin protokol kurallarına uymaması, buna önem vermemesi; önce kendi şahsının, sonra unvanını, görev yaptığı kurumun ve temsil ettiği makamın itibarını düşürür (Aytürk, 2012: 11). Bu nedenle iyi bir yönetici, kişi ve topluluğa nasıl hitap edileceğini, tören toplantı gibi yerlerde nasıl etkili konuşulacağını, insanlarla nasıl tanışacağını ve onları birbiriyle nasıl tanıştıracacağını, selamın nasıl vereceğini, karşıdakilerle nasıl tokalaşacağını, ast ve üstlerini karşılama ve uğurlama kurallarını, makamda nasıl davranacağını, nasıl yemek yiyeceğini, nasıl nerde ne zaman teşekkür edeceğini ve nasıl giyineceğini bilen kişidir (Kaya, 2009: 252-264).

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik yürütülen süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka bakış açısıyla nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir görüşle sosyal olguları kendi çevreleri içerisinde araştırmayı ve anlamlandırmayı önemseyen bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmacılar bireylerin kendilerini ve buldukları çevreyi nasıl düzenledikleri ve bu çevrede yaşayanların buldukları ortamı semboller, ritüeller, sosyal yapılar, sosyal roller ve benzerliğiyle nasıl anlamlandırdıkları ile ilgilenmektedir (Berg ve Lune, 2015).

Doküman incelemesi, araştırılmak istenen durum veya durumlar ile ilgili olarak bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesini kapsamaktadır. Dokümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli veri kaynaklarıdır. Araştırmacı, gerekli olan verileri görüşme ve gözlem çalışması yapmadan dokümanlar ile elde eder. Doküman incelemesi, araştırmacıya zaman ve maliyet anlamında tasarruf sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Doküman incelemesi, araştırmanın hedeflerine yönelik olarak, kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme aşamalarını içermektedir (Karasar, 2015).

Doküman incelemesi yapılırken çeşitli aşamalar izlenmektedir. Bu aşamalar (Yıldırım ve Şimşek, 2013):

1. Dokümanlara ulaşma,

2. Orijinalliğini kontrol etme,
3. Dokümanları anlama,
4. Veriyi analiz etme ve
5. Veriyi kullanmadır.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın evrenini ulusal tez merkezinde okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olan tezler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem türlerinden amaçlı örnekleme türü olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş olan bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasını ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Bu doğrultuda ulusal tez merkezinin veri tabanı üzerinden tez adı, dili ve konu ile ilgili arama yapılarak araştırmanın amacına uygun, erişime açık ve eğitim-öğretim ile ilgili olan 21 tez incelenmiştir.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

YÖK Ulusal tez merkezinin detaylı arama kısmında konu kısmına “eğitim-öğretim”, tez adı “okul yöneticilerinin yönetim becerileri” ve dili “Türkçe” yazılarak arama yapıldı. Elde edilen tezler içerisinden de çalışmanın amaçlarına uygun olanlar belirlenmiştir. Erişimi kısıtlı olanlar ve araştırmanın amacına uygun olmayanlar elenmiştir. Elde edilen tezler incelenerek kodlanmıştır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda veriler ve temalar altında kodlar olacak şekilde sınıflandırılmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmektir. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanmış olan veriler, içerik analizinde daha derin işlemlerle incelenerek fark edilmeyen kavram ve temalar ortaya çıkarılmış olur. Bunun için elde edilen verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonrada ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir şekilde düzenlenmesi ve veriyi açıklayan temaların belirlenmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Kalıpları, temaları, önyargıları ve anlamları belirlemek için belirli dokümanların dikkatlice, ayrıntılı ve sistematik şekilde incelenmesi ve yorumlanmasına içerik analizi denmektedir (Berg ve Lune, 2015). Belirli aşamalar çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu aşamalar şu şekildedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013):

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Verilerin kodlara, temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması,
- Bulguların yorumlanmasıdır.

İncelemeler yapılarak toplanan veriler kodlanmıştır. Ardından kodları belirli kategoriler altında toplayan temalar bulunmuştur. Elde edilen veriler betimsel istatistiklerden yararlanılarak frekans ve yüzde bilgileri elde edilmiştir. Elde edilen

frekans ve yüzdeler tabloya aktarılmış ve ortaya çıkan sonuçlar net bir şekilde görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar üzerinden yorumlamalar yapılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik araştırmacının araştırdığı konuyu, olduğu biçimiyle ve mümkün oldukça tarafsız bir şekilde gözlemlemesi anlamına gelmektedir. İç geçerlik için araştırmacıların veri toplama, veri analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olmaları ve bu tutarlılığı nasıl sağladıklarını açıklamaları beklenmektedir. Dış geçerlik ise araştırmanın sonuçlarının benzer ortam ve durumlara genelleyeabiliyor olmasıdır. Araştırmacı araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bilgi sunarak dış geçerliği arttırabilir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik ise; araştırmanın tekrarlandığında aynı sonuçları verebilme durumu ile alakalıdır. Araştırmanın dış güvenilirliği tekrar edilebilme durumudur. Araştırma ile ilgili başka araştırmacılarında aynı sonuçlara ulaşabilirliği iç güvenilirliği ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmada veri toplama ve veri analiz süreçleri detaylı anlatılarak, kodlama anahtarının çıkarılması ve kodlamalara bağlı temaların belirlenmesi gibi aşamalar dikkatli bir şekilde geçerlik ve güvenilirliğe özen gösterilerek yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu çalışmaların araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin cinsiyet ve türlerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Araştırmada İncelenen Tezlerin Cinsiyet ve Türlerine Göre Dağılımı

	Cinsiyet		Türü	
	Kadın	Erkek	Yüksek Lisans	Doktora
f	10	11	18	3
%	47,7	52,3	85,7	14,3

Tablo 1. incelendiğinde, tezlerin çoğunluğunun erkek araştırmacılar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Tezlerin %52,3’ü erkek (f=11) araştırmacılar tarafından yazıldığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerin en fazla yüksek lisans (f=18) türünde yazıldığı ve yüzdesinin %85,7 olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerine göre daha çok çalışıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin yıllara göre dağılımı Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Araştırmada İncelenen Tezlerin Yıllara Göre Dağılımları**

Yıl	f	%
2022	2	9,5
2021	2	9,5
2020	1	4,7
2019	3	14,2
2017	2	9,5
2016	2	9,5
2015	2	9,5
2013	1	4,7
2012	2	9,5
2011	1	4,7
2010	1	4,7
2009	1	4,7
2006	1	4,7
Toplam	21	100

Tablo 2. incelendiğinde; 2019 yılında (f=3) %14,2 ile en fazla okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili tezlerin yazıldığı yıl olmuştur. 2022, 2021, 2017, 2016, 2015 ve 2012 yıllarında ise (f=2) %9,5 oranında tez yazıldığı görülmektedir. Araştırmada incelenen tezlerin üniversitelere göre dağılımları Tablo 3'te sunulmuştur.



**Tablo 3:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	f	%	Üniversite	f	%
Gaziantep Üniversitesi	2	9	İstanbul Aydın Üniversitesi	2	9
Atatürk Üniversitesi	1	4,5	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	3	13,6
Bolu Abant Baysal Üniversitesi	2	9	Yıldız Teknik Üniversitesi	1	4,5
Marmara Üniversitesi	1	4,5	Beykent Üniversitesi	1	4,5
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	2	9	Yeditepe Üniversitesi	3	13,6
Kırklareli Üniversitesi	1	4,5	19 Mayıs Üniversitesi	1	4,5
Gazi Üniversitesi	1	4,5	Ege Üniversitesi	1	4,5
Düzce Üniversitesi	1	4,5			
Toplam:				22	100

Tablo 3' te tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'nde (f=3) okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili çalışmaların %13,6 oranı ile diğer üniversitelere göre daha fazla yapıldığı görülmektedir. Sıralamaya göre Gaziantep Üniversitesi (f=2) %9, İstanbul Aydın Üniversitesi (f=2) %9, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi (f=2) %9 ve Bolu Abant Baysal Üniversitesi (f=2) %9 oranları ile Yeditepe Üniversitesi ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nden sonra okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili çalışma sayısı fazla olan üniversiteler olarak görülmektedir. Araştırmada incelenen tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımı Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Araştırma Yöntemleri Göre Dağılımı

	f	%		f	%		f	%
Nicel	16	76,1	Nitel	5	23,9	Karma	0	0

Tablo 4’te tezlerin kullanılan yöntem açısından incelendiğinde, %76,1 oran ile araştırma yöntemlerinden nicel yöntemin (f=16) kullanıldığı görülmüştür. Sonrasında tezlerde sırasıyla nitel yöntem (f=5) %23,9 oranları ile kullanıldığı, karma yöntem ise hiç kullanılmamıştır. Tezlerde nicel yöntem daha fazla tercih edilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin nicel, nitel ve karma araştırma yöntemlerine göre bir sınıflandırması yapılmıştır. Araştırmada incelenen tezlerin araştırma desenlerine göre dağılımı Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Araştırma Desenlerine Göre Dağılımı

Nicel Araştırma Yöntemlerine Göre Araştırma Desenleri			Nitel Araştırma Yöntemlerine Göre Araştırma Desenleri			Karma Araştırma Yöntemlerine Göre Araştırma Desenleri		
Desen	f	%	Desen	f	%	Desen	f	%
Tarama	16	100	Betimsel	5	83,3			
			Fenomenoloji	1	16,6			
Toplam	16	100	Toplam	6	100	Toplam	0	100

Tablo 5’ te bazı tezlerde birden fazla araştırma deseni kullanıldığı için toplam desen sayısı tez sayısını aşmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden en fazla tarama deseninin (f=16) ile tarama deseni kullanıldığı görülmüştür. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde ise en fazla betimsel deseninin (f=5) kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin örneklem kitlesine göre dağılımı Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Örnekleme Kütlesine Göre Dağılımı

Örnekleme Kütlesi	f	%
Yetişkin (Veli)	1	4,1
Öğretmen	16	66,6
İdareci	6	25
Öğrenci	1	4,1
Toplam	24	100

Tablo 6' da, araştırmada incelenen tezlerin örnekleme kütlesinin toplam frekansının 24 olduğu ve öğretmen (f=16) % 66,6 oranı en yüksek değer olarak tespit edilmiştir. İdareci (f=6) %25, öğrenci (f=1) %4,1 ve yetişkin (veli) (f=1) %4,1 oranları ile örnekleme kütlesinde yer almışlardır. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili araştırmalarında örnekleme kütlesi olarak en fazla öğretmenler ile çalışıldığı görülmüştür. Bazı araştırmalarda öğretmen ve idareci beraber örnekleme olarak seçildiğinden örnekleme sayısı araştırılan tez sayısını geçmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin ölçme araçlarına göre dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Ölçme Araçlarına Göre Dağılımı

Ölçme Aracı	f	%
Ölçek	19	70,3
Anket	5	18,5
Görüşme	1	3,7
Doküman Analizi	2	7,4
Toplam	27	100

İncelenen tezlerde birden fazla ölçme aracı kullanıldığı için ölçme aracı sayısı tez sayısını geçmiştir. Tablo 7' de araştırmada incelenen tezlerde ölçek (f=19) ve anket (f=5) ölçme araçlarının daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Özellikle nitel araştırmalarda görüşme (f=1) ve doküman inceleme (f=2) veri toplama tekniklerinin

daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Araştırmada incelenen tezlerin veri analiz yöntemlerine göre dağılım Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8:** Araştırmada İncelenen Tezlerin Veri Analiz Yöntemlerine Göre Dağılımı

Analiz Yöntemleri	f	%
t-testi	11	23,4
Kolmogrov-Smirhov	1	2,1
Anova	10	21,2
Cronbach Alpha	3	6,3
Mann-Whitney U	6	12,7
Kruskal Wallis H-Testi	4	8,5
Fenomenolojik Analiz	1	2,1
Shapiro-Wilk	1	2,1
Varyans	2	4,2
LSD Testi	1	2,1
Tukey	3	6,3
Pearson Korelasyon Katsayısı	2	4,2
Scheffe Testi	2	4,2
	47	100

Tezlerde kullanılan veri analizi sayısı birden fazla olduğu için genel olarak tez sayısını geçmiştir. İncelenen tezlerde kullanılan veri analizi yöntemleri t-testi (f=11), Mann-Whitney U Testi (f=6) ve Anova (f=10) olduğu görülmüştür. Nicel yöntemin kullanıldığı tezlerde t-testi (f=11) ve Anova (f=10) en çok kullanılan veri analiz yöntemidir.

## 6. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

İncelenen tezlerin çoğunluğunun erkek araştırmacılar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili yazılmış olan tezlerin en fazla yüksek lisans (f=18) türünde yazıldığı ve yüzdesinin %85,7 olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerine göre daha çok çalışıldığı tespit edilmiştir. (Tablo 1)

Araştırmada incelenen tezlerin yıllara göre dağılımına baktığımızda; 2019 yılında (f=3) %14,2 ile en fazla okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili tezlerin yazıldığı yıl olmuştur. 2022, 2021, 2017, 2016, 2015 ve 2012 yıllarında ise (f=2) %9,5 oranında tez yazıldığı görülmektedir. (Tablo 2)

Araştırmada incelenen tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'nde (f=3) okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili çalışmaların %13,6 oranı ile diğer üniversitelere göre daha fazla yapıldığı görülmektedir. Sıralamaya göre Gaziantep Üniversitesi (f=2) %9, İstanbul Aydın Üniversitesi (f=2) %9, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi (f=2) %9 ve Bolu Abant Baysal Üniversitesi (f=2) %9 oranları ile Yeditepe Üniversitesi ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nden sonra okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili çalışma sayısı fazla olan üniversiteler olarak görülmektedir. (Tablo 3)

Araştırmada incelenen tezlerde kullanılan yöntemlere baktığımızda, %76,1 oran ile araştırma yöntemlerinden nicel yöntemin (f=16) kullanıldığı görülmüştür. Sonrasında tezlerde sırasıyla nitel yöntem (f=5) %23,9 oranları ile kullanıldığı, karma yöntem ise hiç kullanılmamıştır. Tezlerde nicel yöntem daha fazla tercih edilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin nicel, nitel ve karma araştırma yöntemlerine göre bir sınıflandırması yapılmıştır. (Tablo 4)

Araştırmada incelenen tezlerde, bazılarında birden fazla araştırma deseni kullanıldığı için toplam desen sayısı tez sayısını aşmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden en fazla tarama deseninin (f=16) ile tarama deseni kullanıldığı görülmüştür. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde ise en fazla betimsel deseninin (f=5) kullanıldığı tespit edilmiştir. (Tablo 5)

Araştırmada incelenen tezlerin örneklem kitlelerinin toplam frekansının 24 olduğu ve öğretmen (f=16) %66,6 oranı en yüksek değer olarak tespit edilmiştir. İdareci (f=6) %25, öğrenci (f=1) %4,1 ve yetişkin (veli) (f=1) %4,1 oranları ile örneklem kitlesinde yer almışlardır. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile ilgili araştırmalarında örneklem kitlesi olarak en fazla öğretmenler ile çalışıldığı görülmüştür. Bazı araştırmalarda öğretmen ve idareci beraber örneklem olarak seçildiğinden örneklem sayısı araştırılan tez sayısını geçmiştir. (Tablo 6)

İncelenen tezlerde birden fazla ölçme aracı kullanıldığı için ölçme aracı sayısı tez sayısını geçmiştir. Araştırmada incelenen tezlerde ölçek (f=19) ve anket (f=5) ölçme araçlarının daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Özellikle nitel araştırmalarda görüşme (f=1) ve doküman inceleme (f=2) veri toplama tekniklerinin daha fazla kullanıldığı görülmektedir. (Tablo 7)

Tezlerde kullanılan veri analizi sayısı birden fazla olduğu için genel olarak tez sayısını geçmiştir. İncelenen tezlerde kullanılan veri analizi yöntemleri t-testi (f=11), Mann-Whitney U Testi (f=6) ve Anova (f=10) olduğu görülmüştür. Nicel yöntemin kullanıldığı tezlerde t-testi (f=11) ve Anova (f=10) en çok kullanılan veri analiz yöntemidir. (Tablo 8)

Dünyada her şeyin değişime uğradığı gibi yöneticiliğe de yüklenen anlam, sorumluluk ve değerler de değişmiştir. Günümüzde bu değişim o kadar hızlıdır ki, çalışanların ve farklı toplumların istek ve hedeflerine göre şekil değiştirmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin sürekli bilgi ve becerilerini yenilemesi gerekir, bu becerileri güncellemesi ve geliştirmesi ihtiyacı doğmaktadır. Günümüzde yöneticiliğe yüklenen anlam ve sorumluluk öyle fazladır ki, bu durum yöneticilerin toplum ve insanlar gözünde mükemmel olması gerektiği ile ilgili algı oluşturmaktadır. Drucker' a (2012) göre, yönetimi istedik sonuçlara götürecekt kişi olan yönetici, çalışanların görev dağılımı yaparak görevlerini yerine getirmesinden de sorumlu kişidir. Bundan dolayı, iyi bir yönetici olmak için birtakım becerilere sahip olmak gerektirmektedir. Bunlar iletişim, problem çözme yeteneği, çatışmanın yönetilmesi, bireysel gelişim sağlama ve çalışanları motive etme gibi becerilerdir. Yöneticinin beceri konusunda kendini ve çevresini yenilemesi gerekmektedir.

Yöneticilerin başarılı bir yönetim sergilemesi için sahip olması gereken birçok beceri vardır. İnsanları anlamak, motive etmek, beli konularda cesaretlendirmek, onları yönlendirmek yöneticinin en önemli görevleri arasındadır. İnsan kaynakları becerisi ile yönetici kendi bünyesinde çalışanlarını, daha başarılı yönetebilir. İnsanlara önce insan olduğu için iyi davranılması gerektiğini vurgulayan bu beceri, insanların kendini değerli görmesine ve kuruma karşı samimi, içten duygular benimsemesini sağlar. Bundan dolayı iyi bir yönetim için daha insancıl, insanlara değer veren bir yönetimin anlayışının olması gerekmektedir. İnsanları anlamak, onları dinlemek, onlara her konuda destek vermek, insanların sorunlarını çözüme kavuşturabilmek yönetimin en asli görevleri arasında sayılmaktadır. Şahin (2007) iletişim becerisi, yöneticinin doğru karar vermesi, bazı konularda önlemleri alabilmesi için lazım olan bilgilerin toplanmasına, personelin kurum içerisindeki gelişmelerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden kurum yönetimin haberdar olmasına hizmet etmektedir. Yöneticilerin hızlı ve herkes için doğru kararlar verebilmesi, doğru ve güvenilir bilgilerin zaman kaybı olmadan sağlanabilmesine, yöneticinin etkili bir iletişime sahip olmasını ile sağlanır.

Günümüzde başarılı okullara baktığımızda, işi yapan, başarılı yöneticilerin işin içinde olduğunu görebiliriz. Yönetim becerilerine hâkim olan yöneticilerin başında olduğu kurumlarda, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu yüksektir. Okula karşı yabancılaşma, kendini yenileyememe, tükenmiş duygusu, adaletsizlik ve eşitsizlik azdır. Kurum çalışanları ile yöneticiler arasındaki ilişkiler ve iletişim güçlüdür. Katılımcı, herkesin düşüncesini söylediği ve demokratik bir yönetim ortamı vardır. Bundan dolayı son olarak diyebiliriz ki, artık emir veren, tek başına karar veren otokratik yöneticiler yerine; hoşgörülü, demokratik ve yetenekli beceriler hem örgüt çalışanlarının hem de ülkemizin günümüzde en önemli ihtiyacıdır. West ve diğerlerinin (2000) araştırmalarına göre okul etkililiği ve çalışanların verimliliğini sağlayan kişiler okul yöneticileridir ve okul yöneticilerinin rol ve yönetim becerileri okulu en üst seviyeye çıkarmada yöneticilere önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır.

### Araştırmacılar İçin Öneriler:

Bu araştırma fenomenoloji deseni ile yapılmıştır. Daha fazla katılımcıya ulaşabilmek adına; nitel çalışmalardan bütüncül çok durum çalışması gibi yöntemlerle araştırmalar yapılabilir.

Bu konuda daha fazla veri elde edebilmek adına nicel ve nitel yöntemin birlikte çalışıldığı deneysel araştırmalar yapılabilir.

Resmi okullarda çalışan müdürlerin yönetim becerileri ile özel okullarda çalışan müdürlerin yönetim becerilerinin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla araştırmalar yapılabilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla araştırmalar yapılabilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile ilgili araştırmalar üniversitelerde yapılamamıştır. Bu kurumlarda benzer bir araştırma yapılabilir.

Etkili yönetim becerilerine sahip okul müdürleriyle diğer okul müdürleri arasındaki farklılıkların ortaya konulduğu bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

Akyol, M. E. (2016). "Okul yöneticilerinin mizah tarzları ile öğretmenleri güdüleme düzeyleri arasındaki ilişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Alanı, R. (2003). Introduction to education planning, administration and supervision. Lagos: Samrol Publisher.

Arıkboğa, ř. (2013), Yönetim Becerileri, Der Yayınları, İstanbul.

Atay, Salim (2010), "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi; Teorik ve Amprik Yönleriyle Politik Yeti", Amme İdaresi Dergisi, 43(2), ss.65-80.

Aytürk, N., (2012), Protokol Yönetimi; Kamusal Yaşamda Protokol Kuralları, 6. Baskı, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, Ankara.

Barutçugil, İ. (2007), "Doğru Soruları Sormasını Bilmek"

[http://www.rcbadoor.com/precision\\_questioning.htm](http://www.rcbadoor.com/precision_questioning.htm) erişim tarihi 27.03.19

- Berg, B. L. & Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (Çev.: Hasan Aydın). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Boyatzıs, R. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bush, T. (2007). "Educational leadership and management: Theory, policy, and practice". South African Journal of Education, cilt 27, sayı 3, ss. 391-406.
- Büyükalın F. S., (2009), "Soru Cevap Yöntemi Eğitiminin Öğretmenlerin Soru Sorma Bilgisi ve Soru Sorma Tekniklerine Etkisi" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3, ss. 167-195.
- Çelik, V. (2002). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Çelik, C., Yurdakul, M. (2009) "Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri: Bir Alan Araştırması", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), ss. 95-108.
- Çetin, C. (2008), "Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1999). "Shaping school culture: The heart of leadership". Adolescence, cilt 34, sayı 136, ss. 802.
- Drucker, P.,(2012), Yönetim, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Green, J. C., Krayder, H. ve Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry. C. L. B. Somekh (Dü.) *Research methods in the social sciences* içinde (ss. 275-282) içinde. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Karabulut, S., (1996), Çağdaş Yöneticiye Yeni Ufuklar, Yönetimde 3 Boyut: Zaman, Toplantı, Stres Yönetimi, Araştırma Koordinasyon Merkezi, İstanbul.
- Kamble, R. R. (2011). "Managerial skills for organizational performance : An analytical study", (Unpublished PhD Thesis), Sinhgad College of Arts and Commerce.



- Katz, R. L. (2002). Skills of an effective administrator. Brighton: Harvard Business.
- Kaymaz, K., (2009), Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Koçel, T., (2014), İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koen, C. I. (2005). *International comparative management*. London: McGraw-Hill.
- Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17(2), 176-204.
- Liu, Y., G. R. Ferris, R. Zinko, P. Perrewe, B. Weitz, J. Xu, (2007), “Predictors and Outcomes of Political Kill and Reputation in Organizations”, *Journal of Vocational Behavior*, 71, pp.46-165.
- Mortaş M., B. Safran (2004), Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, ss. 143-172.
- Nelson, B., P. Economy, (2008), Yöneticilik For Dummies, Doğan Kitap, İstanbul.
- Oyman, M., (2014), İkna Edici İletişim, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1479, Eskişehir.
- Öktem, M. K., A. M. Özdemir, (2013), “Toplantı Yönetimi; Kamu Yönetiminde Karar Almanın Dayanılmaz Hafifliği” *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, ss.221-242.
- Özel, E. (2010), “Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk Ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul
- Özgan, H., Ç. Celik, F. Bozbayındır (2010), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Müzakere Becerilerinin İncelenmesi” *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 5(1- 2).
- Özdemir, S., (2009), “Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme Faaliyetleri: Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Örnekleri”, *Journal of Azerbaijani Studies*, 550-557.
- Özer, K., (2003), Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İzmir.
- Robbins, S. (1994), *Manamegent. forth edition*. Prentice Hall International: New Jersey.

- Rüzgar, N., M. Kurt, (2013), “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4, ss. 35-49.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Saithong, P. (2007). "Study the relation between administrative skills and academic management of administrator of primary school in Thonburi group", (Unpublished Master Thesis), Srinakarinwirot University.
- Shahzad, S., A., R., Ghazi, H., S.R., Khan, S. (2010) “Impact of Heads Decision Making Managerial Skill on Students Academic Achievement” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(6), pp. 399-411.
- Smith, J. (1998), *Zaman yönetimi*. (Çev. Ali Çimen) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sökmen, A., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Starratt, R. J. (2003). *Centering educational administration: cultivating meaning, community, responsibility*. USA: Routledge.
- Suhaimia, A. W. Marzukia N. A., C. S. Mustaffa, (2014), “The Relationship between Emotional Intelligence and Interpersonal Communication Skills in Disaster Management Context: A Proposed Framework” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, pp.110-114.
- Taşcı, D., E. Eroğlu, (2008), “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi” *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,5(2).
- Thompson, B. L. (1998), *Yeni Yöneticinin El Kitabı 1*, Çev; V. G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 160, 341-350.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart

Üniversitesi, Çanakkale.

- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. C., A. Kaya, R. Balay, S. Yılmaz (2013), “Okul Müdürlerinin Müzakere Becerilerine İlişkin Bir Analiz”, *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(8), ss.2277- 2289, Ankara.
- Wentz, P. (1998). Successful communications for school leaders, *NASSP Bulletin*, 82(601), 112-115.
- Wittaya, D. (2003). *Administration*. Bangkok: Thirdwave Education.
- Wırat, B. (1995). *The way to professional administrator*. Bangkok: Permpolparit.
- West, M., Jackson, D., Harris, A. ve Hopkins, D. (2000). Leadership for school improvement, K. Riley, & K. Seashore Louis (Dü), *Leadership for change* (s. ss. 33-41) içinde. London: Falmer.
- Wickberg, D. (1998). *The senses of humor: Self an laughter in modern America*. New York: Cornell University Press.