

MESLEK YÜKSEKOKULLARININ SORUNLARI VE YÖNETİCİLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr.Gör. Nermin BAŞI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Düziçi MYO İkt.ve İdr.Prog.Bölümü
nerminbahsi@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Meslek Yüksekokullarında yönetimin etkinliğini arttırmak amacıyla, bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin karşılaştığı sorunları ayrıntılı bir şekilde tespit etmek, yöneticilerin çeşitli konulardaki tutumlarını ortaya koymak ve bu tutumlarda kişisel özellikler açısından farklılıklar olup olmadığını belirlemektir. Araştırma meslek yüksekokulu yöneticilerine posta yoluyla gönderilen anketlerle yapılmıştır. Geri dönen 239 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre meslek yüksekokullarında ortaya çıkan en büyük problemler; mali kaynak yetersizlikleri, fiziki yetersizlikler, araç-gereç yetersizlikleri, öğretim elemanı yetersizlikleri ve meslek yüksekokullarının amaçlarının çevreye yeterince anlatılamaması olarak tespit edilmiştir. Ayrıca kişisel özellikler ile yönetici tutumları açısından farklılıklar araştırıldığında yaş, akademik deneyim, yöneticilik süresi ve unvan açısından farklılıklar olmadığı ancak cinsiyet ve yöneticilik eğitimi alıp almamış olması açısından önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Meslek Yüksekokulları, Yöneticilik, Yöneticilik Sorunları, Yönetici Tutumları, Kişisel Özellikler

AN INVESTIGATION ON THE APPROACH AND BEHAVIORS OF THE ADMINISTRATORS AND THE PROBLEMS OF THE VOCATIONAL SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

The aim of this study is to state the problems faced by the administrators who are dutied in these associations in a detailed way in order to increase the efficiency of administrating of vocational schools of higher education, define administrator's approaches about various subjects and differences between their approaches and personal characteristics. Research was done by questionnaires sent to the administrators of vocational schools of higher education by post. Returned 239 questionnaires had been taken to evaluate. According to the questionnaire results the greatest problems which had been come into being in Vocational School of Higher Education are; economic restrictions and insufficient resources, physical insufficiency, lack of equipment, lack of instructors and not telling the aims of Vocational School of Higher Education to the environment sufficiently. Also, when differences between personal characteristics and manager attitudes are investigated, there are no differences in age, academic experience, appellation however there important differences gender and whether they have administrating education.

Key words: Vocational Schools of Higher Education, Management, Administration Problems, Administrator's Approaches, Personal Characteristics

1- GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, ülkelerin en büyük sorunu, hızlı bir şekilde değişen çevrede rekabet edebilmek ve bu değişime uyum sağlayabilmektir. Bilgi birikiminin hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı modern toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde yetiştirilmesi gerekmektedir (Bıkan, 2008). Çağımızda bilginin ve bilgi teknolojisinin önemi giderek artmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, yükseköğretimi zorunlu kılmakta ve bilginin yenilenmesi için sürekli eğitimin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu da ülkelerdeki yükseköğretime olan talebi artırmaktadır.

Günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında, çalışanların görev ve rollerinde önemli değişimlere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını almıştır. Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde öncülük görevini üstlenenler ise eğitim yöneticileridir (Karagöz, 2006). Yönetici, kuruluşun amaç ve politikalarını belirlemek, personelini seçmek, sorunları, çatışma ve anlaşmazlıkları çözmek ve karar vermek gibi işlevsel yetkilere sahiptir (Şahingöz). Örgüt yapısını yeniliklere açık ve sürekli gelişmeye uyumlu kurmak yöneticinin yapacağı işler arasındadır. Çünkü, yönetimden destek görmeyen girişim başarıya ulaşmamaktadır. Bu nedenle yönetici yapıyı kurarken, astlarının kendisine ulaşmasını engelleyen sosyal ve bürokratik engellerin yanı sıra psikolojik engelleri de kaldırması gerekmektedir (Aydoğan, 2002). Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreçtir. Bu yüzden kaliteli bir eğitim için; dinamik, etkili ve yönetim süreçlerini sağlıklı bir şekilde işletecek yönetim şarttır. Günümüz eğitim örgütlerinin, sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu vardır. Böyle bir sorumluluğu taşıyan eğitim örgütlerinin verimlilik ve etkinliklerini arttırması gerekmektedir (Karagöz, 2006).

Daha önceki çalışmalarda yöneticilerin eğitim-öğretimde karşılaştıkları sorunlar ve yöneticilerin tutum ve davranışları açısından benzer değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir.

Turan ve Diğ. (2003), üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerleri inceledikleri çalışmada, yöneticiler için insanlar arası ilişkilerin önem taşıdığını, yöneticilerin çıkan çatışmaları uzlaşmayla çözmek eğiliminde olduklarını ve yöneticilerin tek başına alınan kararların sağlıklı olmadığını düşündüklerini vurgulamışlardır.

Bakır, A.A., (2007), sergiledikleri tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi başlıklı çalışmada, branşlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, branşı sınıf öğretmenliği olan yöneticilerin, sosyal bilimler branşından olan yöneticilere kıyasla daha demokratik yönetsel davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Mezun olunan öğretim kurumu, öğrenim düzeyi, kıdem yılları, görev yaptıkları okul tipi değişkenleri açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını vurgulamıştır.

Saltuk, M., (2006), İşletme yönetiminde yöneticinin kişilik özellikleri ile algılanan yönetim başarısı arasındaki ilişki ve bir araştırma başlıklı çalışmada, yöneticilerin, mesleki kişilik özellikleri ile işletme başarısına katkı sağladıkları, mesleki

kişilik yapısının, diğer etkenler ile birlikte yönetici alımında ya da kariyer planlanmasında seçim aracı olmaktan ziyade, rehberlik aracı olarak göz önüne alınması gerektiği, bunun işletmenin başarısına olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmesini yapmıştır.

Aydoğan, İ., (2002), etkili yönetim başlıklı çalışmasında eğitim-öğretimde karşılaşılan en önemli sorunları; öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanımaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmadığını vurgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin, eğitim-öğretimde karşılaşılan sorunlarını kaynağını; merkeziyetçi yönetime, ağır işleyen bürokrasiye, yandaşlığa, mevzuatın yetersizliğine ve aşırı ders yüküne bağladıklarını ifade etmiştir.

Özcelik, N., (2001), İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar başlıklı çalışmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin okullarında fiziki durumdan, ders araç-gereç yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunlarının bulunduğunu ifade etmiştir.

Petterway, (2010), çalışmasında okulların değişim sürecinde post modernist yaklaşımın etkilerini araştırmıştır. Post modernist yaklaşım anlamlı bir değişimin sağlanabilmesi için birbiriyle çelişen çeşitli bakış açılarını kabul etmeyi önermektedir. Ancak başarının ölçülmesinde sadece gerekli ilkelerin uygulanmasının yanı sıra öğrenilen bilginin boyutunun da önemli olduğunu vurgulamıştır.

Cawelti, G., (1981), sosyal yaşamda meydana gelen değişimlerin okul yöneticilerinden yeni talep edilmesine yol açtığını, üniversiteye hazırlık ve insan kaynakları geliştirme programlarının daha çok önem kazandığını ifade etmiştir. Çalışmada liderlik eğitiminin 4 temel bileşeni olduğu vurgulanarak, bunlar liderlik davranışının eğitimi, yönetici becerilerinin geliştirilmesi, eğitime yönelik becerilerin geliştirilmesi ve geleneksel anlayışın geliştirilmesi olarak sıralamıştır.

Long, (2008), çalışmasında Mississippi meslek ve teknik okullarında yöneticilerin liderlik davranışını daha iyi duruma getirebilmek için liderlik davranışlarını incelemişlerdir. Yöneticiler ve öğretmenler arasında eğitim liderliği konusunda bakış açılarında farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca eğitim liderliği fonksiyonlarından okul hedeflerini belirleme, okul hedeflerini anlatma, müfredat hazırlama, öğrenci gelişimini izleme, bakış açılarının geniş olmasını sağlama, öğretmenler için teşvik edici unsurları sağlama ve öğrenme için teşvik edici unsurları sağlama fonksiyonları açısından fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Brown and White (2010), literatürde okul yöneticileri konusunda boşluk olduğunu vurgulayarak 2001-2008 yılları arasında Illinois devlet okullarında yöneticilere yönelik kayıtlardan yola çıkarak demografik, deneysel ve akademik açıdan incelemişlerdir. Lise yöneticilerinin, ilk ve orta derecede eğitim veren okullardaki yöneticilere göre daha iyi akademik temele ve daha yoğun motivasyona sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Meslek Yüksekokullarından beklenen katkının sağlanabilmesi ve bu okulların amaçlarına ulaşabilmesi için elde var olan insan ve maddi kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak yöneticilere ihtiyaç vardır. Yükseköğretim

hizmetlerinin sunumunda kaliteyi hedef alan bir yönetim anlayışının benimsenmesi, bu hizmetlerin verimi üzerinde önemli rol oynayacaktır. (Gencel,2001)

2- ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Çalışmada meslek yüksekokullarında daha etkili bir yönetim sağlanabilmesi için, bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve yöneticilerin çeşitli konulardaki davranış ve tutumlarını incelemek, tutum ve davranışlarının kişisel özellikleri itibariyle anlamlı bir farklılık taşıyıp taşımadığını açıklamak amaçlanmıştır. Böylece ortaya çıkabilecek farklılıklardan yola çıkılarak meslek yüksekokulu yöneticilerine çözüm önerilerinde bulunmak amaçlanmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşmaktadır;

Ana Hipotez:

H₁: Yöneticilerin demografik ve kişisel özellikleri ile tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Alt Hipotezler:

H_{1a}: Cinsiyete göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1b}: Yaşa göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1c}: Ünvana göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1d}: Akademik deneyime göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1e}: Yöneticilik süresine göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{1f}: Yöneticilik eğitimi alıp almamış olmasına göre yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3- YÖNTEM VE KAPSAM

Çalışmanın ana materyalini, Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı Meslek Yüksekokulu Müdürlerinden anket yolu ile derlenen birincil veriler oluşturmaktadır. Anket formu oluşturulurken Onural (2002) ve Özçelik (2001) tarafından çeşitli okullarda yaşanan sorunları ölçmek üzere geliştirilen anket formlarından ve Turan, Durceylan, Şişman tarafından yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerleri ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş anket formundan ve yönetici özelliklerini ortaya koyan Clayton (2000), Jandt, (2002) ve Thompson (2002)'in kitaplarından yararlanılmıştır. Ayrıca meslek yüksekokullarının özelliklerine uygun olarak eklenen bazı sorularla anket formuna son şekli verilmiştir. Öncelikle soruların anlaşılabilirliğinin ve sorunu ölçme düzeyinin tespit edilmesi amacıyla araştırma konularında deneyimli iki akademisyen tarafından incelenerek, alınan tavsiyeler doğrultusunda gerekli ekleme ve düzeltmeler yapılmıştır. Veri toplama aşamasına geçilmeden önce ilgili okullarda görev yapmış bazı yöneticiler ile ön test çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulamaya geçilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin kişisel ve mesleki bilgileri ile görev yaptıkları okulla ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde meslek yüksekokullarının sorunlarını belirlemeyi amaçlayan ifadeler içeren 28 soru yer almıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Üçüncü bölümde ise meslek yüksekokullarındaki yöneticilerin belirli konulardaki tutum ve davranışlarını ve bazı konulardaki düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler içeren 22 soru yer almıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

Ankette yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığı ve kullanılan ölçeğin ilgili sorunu ne derece yansıttığı, yani güvenilirliği SPSS 15.0 programı ile test edilmiş, ikinci bölümün güvenilirlik katsayısı 0,87, üçüncü bölümün güvenilirlik katsayısı 0,73 olarak bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen bu değerler kullanılan ölçeklerin yeterince güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ana kitlesini 2007 ÖSYS Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzunda yer alan Merkezi Yerleştirme ile Öğrenci Alan Meslek Yüksekokulları ve Açıköğretim Ön Lisans Programları Tablosunda yer alan 479 Meslek Yüksekokulunda görev yapan Meslek Yüksekokulu Müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Anketler ilgili kişilere posta yoluyla gönderilmiştir. Ayrıca Meslek yüksekokulu yöneticilerine gönderilen zarfların içerisine anket formu ile birlikte bir açıklama yazısı ve geri gönderim zarfı da ilave edilmiştir. Toplam 479 adet mektup Mayıs 2008 tarihinde postaya verilmiş ve 2 adet mektup adres yetersizliği vb. nedenlerle iade alınmıştır. Ekim 2008 dönemine kadar geri dönen 239 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönüş oranı % 49.90'dır. Veriler SPSS 15.0 programı veri tabanına yüklenerek elde edilen bulgular yüzde, ortalama ve standart sapma gibi istatistiki teknikler yardımıyla tablolar halinde sunulmuştur. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının değerlendirilmesinde faktör analizinden ve yöneticilerin demografik ve kişisel özellikleri ile tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla MANOVA analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca konu ile ilgili çeşitli yayın ve araştırmalardan da yararlanılmıştır.

Anketin posta ile yapılmış olması bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4- ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1- Yöneticilerin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Araştırmaya katılan meslek yüksekokulu yöneticilerinin kişisel ve mesleki bilgileri Tablo 1'de sunulmaktadır. Katılımcı yöneticilerin % 86,2'si erkek, 13,8'i ise kadındır.

Yöneticilerin %48,5'i 40-49 yaş aralığında yer alırken, yaşları 40'dan küçük olanların oranı % 26,7 iken, 50 ve üzeri olanların oranı ise 24,7'dir. Yöneticilerin deneyimli akademisyenlerden olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin % 47,7 si 11-20 yıl arası akademik deneyime sahipken, % 36,8'i 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Yöneticilerin % 38,9'u Yardımcı Doçent ünvanına sahipken, % 24,7'si Profesör ünvanına sahiptir. Yöneticilerin % 52,7'si 5 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 66,5'i yöneticilik konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. Bu konuda eğitim alanların ise %,6,7'si yüksek lisans, % 6,3'ü bu konuda seminer ve kurslara katılmış, % 5'i ise bu konuda lisans eğitimi almış olan akademisyenlerden oluşmaktadır.

Tablo 1- Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Özellikler	Frekans	Yüzde	Özellikler	Frekans	Yüzde		
Cinsiyet	Erkek	206	86,2	Yöneticilik Konusunda Eğitimi var mı?	Evet	80	33,5
	Kadın	33	13,8		Hayır	159	66,5
Yaş	20-29	2	0,8	Evet ise	Lisans	12	5
	30-39	62	25,9		Yüksek Lisans	16	6,7
	40-49	116	48,5		Seminer	9	3,8
	50-59	39	16,3		Kurs	9	3,8
	60 üzeri	20	8,4		Seminer-Kurs	15	6,3
Akademik Deneyim	1-10 yıl	37	15,5	MYO'da Durum	Myo'da Kadrolu Öğretim Elemanı	90	37,7
	11-20 yıl	114	47,7		Baska Birimde Öğretim Elemanı MYO'da Yönetici	149	62,3
	21 yıl ve üzeri	88	36,8	MYO'da Süre	1	9	3,8
Ünvan	Prof.Dr.	59	24,7		2	37	15,5
	Doc.Dr.	38	15,9		3	49	20,5
	Yrd.Doc.Dr.	93	38,9		4	25	10,5
	Ögr.Gör.	46	19,2		5	119	49,8
Yöneticilik Süresi	1	26	10,9	Ders var mı?	Evet	202	84,5
	2	29	12,1		Hayır	37	15,5
	3	30	12,6	İkili Eğitim Durumu	Evet	146	61,1
	4	28	11,7		Hayır	93	38,9
	5 ve üzeri	126	52,7				

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 62,3'ü başka bir birimde öğretim elemanı olarak görev yaparken MYO'larda da yöneticilik görevini yürütmektedir. % 37,7'si ise yöneticilik yaptıkları MYO'ların kadrolu öğretim elemanıdır. Yöneticilerin % 49,8'i yöneticilik yaptıkları MYO'larda haftanın 5 günü bulunurken, % 20,5'i haftada 3 gün, % 15,5'i ise haftada 2 gün MYO'larda bulunmaktadır. Yöneticilerin % 84'ü görev yaptıkları MYO'larda derslere girmektedir. Meslek Yüksekokullarının % 61,1'inde ikinci öğretim de vardır.

4.2- Yöneticilerin Karşılaştığı Sorunlar

Çalışmanın bu bölümünde meslek yüksekokullarındaki yöneticilerin okullardaki sorunlarla ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları ile ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Meslek yüksekokullarında çeşitli düzeylerde çalışan kişiler ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmalardan oluşan sorunlar dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 49,3'ü öğretim elemanları arasında çatışma olmadığını belirtirken, % 15,1'i bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. %58,2'si idari personel arasında

çatışma olmadığını, %62'si öğretim elemanı-idari personel arasında çatışma olmadığını, % 66,1'i yönetici-öğretim elemanı arasında çatışma olmadığını, %74'5'i yönetici-idari personel arasında çatışma olmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin %69,4'ü öğretim elemanı-öğrenci arasında çatışmalar olmadığını, %83,7'si öğrenci-yönetici arasında çatışmalar olmadığını, %56,3'ü öğrencilerin kendi aralarında çatışmalar yaşanmadığını belirtmişlerdir. Bu durum meslek yüksekokulu yöneticilerinin okullarında kişiler arası ilişkilerde sorunlar yaşanmadığını, bununla birlikte öğretim elemanları arasında da çatışmalar yaşanmadığını ifade etmekle birlikte bu konuda biraz da olsa kararsız oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin % 87,4'ü meslek yüksekokullarının fiziki yetersizliğe yol açan en büyük nedeni ekonomik sıkıntı-kaynak yetersizliği olduğunu belirtmişlerdir. %74,5'i fiziki yetersizlikler (bina, sınıf, laboratuvar vb.), %67'si araç-gereç yetersizlikleri (bilgisayar, kitap, dökümantasyon), % 47,7'si çalışma ortamına ilişkin fiziki yetersizliklerin (odanın küçüklüğü, ısı, ışık, gürültü vb.) olduğunu ifade ederken, %42,7'si ise çalışma ortamına ilişkin fiziki yetersizliklerin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum meslek yüksekokulu yöneticilerinin kendi yönetimlerinde bulunan meslek yüksekokullarında fiziksel yetersizliklerin var olduğunu ve okullarında bu durumdan kaynaklanan sorunlar bulunduğu inandıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin %83,7'si öğretim elemanlarının sayısının yetersiz olduğunu, %69,5'i nitelikli öğretim elemanının yetersizliğini, %72,8'i öğretim elemanlarının aşırı ders yükü olduğunu, %63,3'ü öğretim elemanlarının alandaki gelişmeleri takip edemediklerini ve %72,4'ü eleman almada mevzuatın sınırlayıcı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum meslek yüksekokulu yöneticilerinin kendi okullarında çalışan öğretim elemanlarının yetersizliği, aşırı ders yükü ve diğer görevler nedeniyle kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edemedikleri ve asıl işleri proje üretmek olan öğretim elemanlarının derse girmekten başka bir iş yapamadıkları gibi sorunların var olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin % 59,4'ü mesleki gelişme açısından gerekli olanakların bulunmadığını, % 54,8'i öğretim elemanlarında motivasyon eksikliği olduğunu, % 52,3'ü derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklenemediğini belirtirken, % 48,9'u Öğretim elemanları ve yöneticilerin katılımcı yönetimi desteklediklerini ifade ederken, % 20'si bu konuda kararsız kalmıştır.

Yöneticilerin % 61'i MYO'ların amaçlarının çevreye yeterince anlatılmadığını belirtmişlerdir. %47,3'ü sosyal çevreyle iyi iletişim kurulabildiğini, %56'sı yerel yönetimlerle iyi ilişkiler kurulabildiğini belirtirken, %54'ü yerel yönetimlerden destek sağlanmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum meslek yüksekokulu yöneticilerinin, meslek yüksekokullarının amaçlarının çevreye anlatılması konusunda sorunlar olduğunu kabul ederken, sosyal çevreyle ve yerel yönetimlerle ilişkilerinin iyi olduğunu ancak yerel yönetimlerden destek alma konusunda sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin %65,7'si ilçelerde sanayi tesislerinin bulunmadığını, % 64,9'u sanayi ile ilişkilerin yeterli olmaması sonucu amaca uygun şekilde uygulamaya yönelik eğitim-öğretim verilemediğini, % 69,5'i mezun öğrencilerin işe yerleştirilmeleri konusunda yasal düzenlemelerin bulunmadığını belirtmişlerdir.

4.3- Yönetici Tutum ve Davranışları

Çalışmanın bu bölümünde meslek yüksekokullarındaki yöneticilerin, yönetici özellikleri ve çeşitli konulardaki tutumları ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2- Yönetici Tutum ve Davranışları

İfadeler	1	2	3	4	5	Art. Ort.	Std. Sp.
	%	%	%	%	%		
Toplantıda alınan kararların takip edilmesini sağlarım.		3,3	0,8	50,2	45,6	4,38	0,675
Çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermem.	0,4	5,9	6,3	49	38,5	4,19	0,828
Çalışanları önerilerini bana iletmeleri konusunda cesaretlendiririm.		2,9	0,4	39,3	57,3	4,51	0,66
Düzenli bir iletişim değerli fikirlerin ve önerilerin ortaya çıkmasını teşvik eder.	0,8	1,3	0,4	25,9	71,5	4,66	0,64
Öğretim elemanlarını ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvuruyorum.		1,3	1,3	31,4	66,1	4,62	0,58
Öğretim elemanlarını okul faaliyetlerine katılmaya ve yardıma özendiririm.	0,4	1,7	1,7	41	55,2	4,49	0,66
Öğretim elemanları ile kurduğum ilişkiler, kendi görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan özgürce açıklamalarına olanak sağlayacak niteliktedir.		1,7	3,8	44,8	49,8	4,43	0,65
Bir kurumda insanlararası ilişkiler önemlidir.	0,8	0,8	1,3	24,3	72,8	4,67	0,63
Çatışmalar ancak savaşılar ve kavga ederek çözümlenebilir.	64	26,4	2,9	2,1	4,6	1,57	0,993
Tek başına alınan kararlar grup kararlarından daha isabetlidir.	52,7	35,1	5	3,3	3,8	1,7	0,983
Kişisel önyargılarının dinlemeyi ve anlamayı etkilemesine izin vermem.	5,4	8,8	7,1	43,1	35,6	3,95	1,127
Çalışanlarım amaca yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlamak için zaman ayırıyorum.	1,3	3,8	7,5	58,2	29,3	4,1	0,79
İyi bir yönetici liderlik vasıflarına sahip olmalıdır.	2,5	3,3	5	33,9	55,2	4,36	0,915
Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	5,4	32,6	18,8	35,6	7,5	3,07	1,096
İyi bir yönetici otoriter olmalıdır.	17,2	42,7	10,9	24,3	5	2,57	1,175
Yöneticilere ayrıcalık tanınması normaldir.	14,2	39,3	12,1	28,5	5,9	2,72	1,188
Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	2,5	25,9	14,6	32,2	24,7	3,51	1,191
Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusalıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	7,1	13,8	11,3	40,6	27,2	3,67	1,214
Çalışan-yönetici ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır.	51	33,1	7,1	6,3	2,5	1,76	1,003
Yöneticilik eğitimi gereklidir.	2,5	11,3	10,9	43,1	32,2	3,91	1,052
Müdürler ilgili birim elemanları arasından seçilmelidir.	8,8	23	19,7	27,2	21,3	3,29	1,276
MYO'da bulunduğum süre yöneticilik faaliyetlerini yürütmem için yeterlidir.	2,5	8,4	8,4	48,1	32,6	4	0,987

Anketimize katılan yöneticilerin %95,8'i toplantıda alınan kararların takip edilmesini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermeyeceklerini söyleyen yöneticilerin oranı ise %87,5'tir. Çalışanları

önerilerini kendisine iletmeleri konusunda cesaretlendirdiğini ifade eden yöneticilerin oranı ise % 86,6'dır. Yöneticilerin %97,4 düzenli bir iletişimin değerli fikirlerin ve önerilerin ortaya çıkmasını teşvik edeceğini ifade etmiştir. Öğretim elemanlarını ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvurduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise % 97,5'tir. Yöneticilerin %96,2'si öğretim elemanlarını okul faaliyetlerine katılmaya ve yardıma özendirdiğini ifade etmiştir. Öğretim elemanları ile kurduğu ilişkilerin, kendi görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan özgürce açıklamalarına olanak sağlayacak nitelikte olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise % 94,8'dir. Bir kurumda insanlararası ilişkilerin önemli olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %97,1'dir. Çatışmaların savaşılar ve kavga ederek çözümlenemeyeceğini ifade eden yöneticilerin oranı ise % 90,4'tür. Yöneticilerin %87,8'i tek başına alınan kararların grup kararlarından daha isabetli olduğuna katılmamaktadır.

Kişisel önyargıların dinlemeyi ve anlamayı etkilemesine izin vermeyeceğini ifade eden yöneticilerin oranı ise %78,7'dir. Yöneticilerin % 87,5'i çalışanlarına amaca yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlamak için zaman ayırdığını ifade etmiştir. Yöneticilerin % 89,1'i iyi bir yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğini, % 43,1'i yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesinin normal olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin %59,9'u iyi bir yöneticinin otoriter olmaması gerektiğini, % 53,5'i yöneticilere ayrıcalık tanınmasının normal olmadığını ifade etmiştir. Yöneticilerin hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemesi gerektiğini ifade edenlerin oranı ise % 56,9'dur. Yöneticilerin % 67,8'i çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak, mesafeli olması gerektiğini ifade etmiştir.

Çalışan-yönetici ilişkisinin karşılıklı çıkarlara dayanmadığını ifade eden yöneticilerin oranı ise % 84,1'dir. Yöneticilerin % 75,3'ü yöneticilik eğitiminin gerektiğini, % 48,5'i müdürlerin ilgili birim elemanları arasından seçilmesi gerektiğini, % 80,7'si MYO'da bulunduğu sürenin yöneticilik faaliyetlerini yürütmesi için yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Bu ön bilgilerin ardından araştırma sonucu elde edilen veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Ancak öncelikle veri setimizin faktör analizi için uygun olup olmadığını anlayabilmek amacıyla, KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bu teste ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir. KMO testi sonucu % 85,7 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Bartlett testi ve anlamlılık düzeylerine baktığımızda, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu için, veri setimizin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3- KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,8569992
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square	1724,417
	df	171
	Sig.	0,000

Yöneticilerin özellikleri ve çeşitli konulardaki davranışları konusundaki ifadeler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda, bu ifadeler 5 temel faktöre düşürülmüştür. Bu 5 faktörün açıkladığı toplam varyans yüzdesi % 61,77'dir. Faktör analizi sonucu elde edilen tablo 4'de faktör isimleri, faktör ağırlıkları ve açıkladıkları varyans yüzdesine yer verilmiştir.

Tablo 4- Faktör Analizi Sonuçları

İletişim Becerisi	faktör yükü	top.varyansı açıklama oranı
Toplantıda alınan kararların takip edilmesini sağlarıım.	0,605008649	26,463472
Çalışanları önerilerini bana iletmeleri konusunda cesaretlendiririm.	0,83434451	
Düzenli bir iletişim değerli fikirlerin ve önerilerin ortaya çıkmasını teşvik eder.	0,8693676	
Öğretim elemanlarını ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvuruyorum.	0,83640757	
Öğretim elemanlarını okul faaliyetlerine katılmaya ve yardıma özendiririm.	0,760265867	
Öğretim elemanları ile kurduğum ilişkiler, kendi görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan özgürce açıklamalarına olanak sağlayacak niteliktedir.	0,789401636	
Bir kurumda insanlararası ilişkiler önemlidir.	0,849873524	
Güç Mesafesi		
Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	0,775556476	9,7524172
Yöneticilere ayrıcalık tanınması normaldir.	0,639913119	
İyi bir yönetici liderlik vasıflarına sahip olmalıdır.	0,413297285	
İyi bir yönetici otoriter olmalıdır.	0,699395688	
Çatışma ve Karar Vermek		
Çatışmalar ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir.	0,813651788	9,5843999
Tek başına alınan kararlar grup kararlarından daha isabetlidir.	0,807047609	
Kişisel Verimlilik		
Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	0,734706547	9,388888
Çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermem.	0,576922388	
Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	0,626736766	
Dinleme Becerisi ve Yönlendirme		
Kişisel önyargılarının dinlemeyi ve anlamayı etkilemesine izin vermem.	0,538720719	6,5849101
Çalışanlarımıza amaca yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlamak için zaman ayırırım.	0,4352649	
Çalışan-yönetici ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır.	0,679553506	

İletişim becerisi faktörünün toplam varyansı açıklama oranı 26,46'dır. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler; toplantıda alınan kararların takip edilmesi, çalışanların önerilerini iletme, düzenli iletişimin fikir ve önerilerin ortaya çıkmasını teşvik etmesi, öğretim elemanları ile ilgili konularda onların fikirlerine başvurulması, öğretim elemanlarının okul faaliyetlerine katılmaya ve yardıma özendirilmesi, öğretim elemanları ile kurulan ilişkilerin onların görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan özgürce açıklamalarına olanak sağlayacak nitelikte olması, kurumdaki insanlararası ilişkilerin önemidir. Güç mesafesi faktörünün toplam varyansı açıklama oranı 9,75'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise; yöneticilerin kendilerine güvenmesinin normal olması, yöneticilere ayrıcalık tanınmasının normal olması, iyi bir yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması, iyi bir yöneticinin otoriter olmasıdır. Çatışma ve karar verme faktörünün toplam varyansı açıklama oranı ise 9,58'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler; çatışmalar ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir, tek

başına alınan kararlar grup kararlarından daha etkilidir. Kişisel verimlilik faktörünün toplam varyansı açıklama oranı ise; 9,39'dur. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler; yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir, çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermem, çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak mesafeli olmalıdır. Dinleme becerisi ve yönlendirme faktörünün toplam varyansı açıklama oranı ise 6,59'dur. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler ise; Kişisel önyargılarının dinlemeyi ve anlamayı etkilemesine izin vermem, çalışanlarımıza amaca yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlamak için zaman ayırırım, çalışan-yönetici ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır.

Meslek Yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin özellikleri ve çeşitli konulardaki tutum ve davranışları bu okullardaki yönetimin etkinliğini artırarak performansın artmasına katkı sağlayacaktır. Meslek yüksekokullarında kişisel özellikler itibariyle yöneticilerin, özellikleri ve davranışları konusundaki değerlendirmeleri yönetimin başarısı ve etkinliği için önem taşımaktadır. Bu amaçla yapılan Manova analizinde akademik deneyim, yaş, ünvan ve yöneticilik süresi açısından yöneticilerin davranışları ve özellikleri konusundaki değerlendirmeleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna bağlı olarak H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir. Cinsiyet ve yöneticilik eğitimi alma durumuna göre ise anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5- Çok Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Cinsiyet	İletişim Becerisi	0,816	1	0,816	3,034	0,083
	Güç Mesafesi	0,009	1	0,009	0,017	0,897
	Çatışma ve Karar Vermek	1,480	1	1,480	1,977	0,161
	Kişisel Verimlilik	5,105	1	5,105	8,470	0,004
	Dinleme Becerisi ve Yönlendirme	0,682	1	0,682	1,841	0,176
Hotelling's Trace: 0,096 F: 4,49 Sig: 0,001<0,05						
Eğitim	İletişim Becerisi	0,059	1	0,059	0,214	0,644
	Güç Mesafesi	0,235	1	0,235	0,461	0,498
	Çatışma ve Karar Vermek	0,699	1	0,699	0,940	0,333
	Kişisel Verimlilik	3,555	1	3,555	6,050	0,015
	Dinleme Becerisi ve Yönlendirme	1,002	1	1,002	2,781	0,097
Hotelling's Trace: 0,075 F: 3,484 Sig: 0,005<0,05						

Yapılan manova analizinde Hotelling's Trace testi sonucu, cinsiyet ile yönetici tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (sig: 0,001<0,05). Başka bir ifadeyle H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde gruplar arasındaki bu farklılığın kişisel verimlilik faktörü açısından ortaya çıktığı görülmektedir (sig: 0,004<0,05). Kadın ve erkek yöneticilerin; yöneticilerin öfke ve duygularını belli etmemeleri, çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermemek, çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak mesafeli olması konularında görüşlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yapılan manova analizinde Hotelling's Trace testi sonucu, yöneticilik eğitimi alıp almama ile yönetici tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (sig: 0,005<0,05). Başka bir ifadeyle H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde gruplar arasındaki bu farklılığın kişisel verimlilik faktörü açısından ortaya çıktığı görülmektedir (sig: 0,015<0,05). Yöneticilik eğitimi almış olan ve almamış olan yöneticiler; yöneticilerin öfke ve duygularını belli etmemeleri, çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermemek, çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak mesafeli olması konularında görüşlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Meslek yüksekokulları 2 yıl gibi kısa bir sürede kişilere mesleki beceriler kazandırmak, sanayinin ve hizmet sektörlerinin ihtiyacı olan kalifiye eleman yetiştirmek gibi önemli görevleri üstlenmektedirler Bu kurumlarda verilen eğitimin iş dünyasının taleplerini karşılaması, eğitim programlarının güncelliğini koruması, eğitimi yürüten öğretim elemanlarının da yeterli piyasa tecrübesine sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde ise eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreç olması dolayısıyla kaliteli bir eğitim için yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu olan eğitim örgütlerinin, verimlilik ve etkinliklerini artırması gerekmektedir. Bu kurumların amaçlarına ulaşması, etkinliğinin artırılması ve kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmesi için öncelikle bu kurumlarda var olan sorunların çözümlenmesi gerekmektedir. Bu araştırmada meslek yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ve yöneticilerin belirli konulardaki tutum ve davranışları belirlenmeye çalışılmış, genel olarak aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan meslek yüksekokulu yöneticileri, ekonomik yetersizlikler, fiziki yetersizlikler ve araç-gereç yetersizlikleri olduğunu ifade etmişlerdir. Meslek yüksekokullarının kaliteli eğitim verebilmesi için altyapı tamamlandıktan sonra eğitim-öğretime başlamaları ve bu kurumlara yeterli finansal destek sağlanarak, mezun öğrencilerin iş piyasalarına uyumunu kolaylaştıracak şekilde materyal ile donatılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, öğretim elemanlarının sayısının yetersiz, mevcut öğretim elemanlarının aşırı ders yükü olduğunu, nitelikli öğretim elemanının yetersiz olduğunu, öğretim elemanlarının alanlarındaki gelişmeleri takip edemediklerini ve öğretim elemanlarının mesleki gelişme olanaklarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, mezun öğrencilerin işe yerleştirilmeleri konusunda yasal düzenlemelerin bulunmadığını da belirtmişlerdir. Yapılacak yasal düzenlemelerle bu okullardan mezun olan öğrencilere belirli bir statü verilmesi sağlanmalıdır. Yöneticiler, yerel yönetimlerden yeterince destek sağlanamadığını ve çevreye amaçların yeterince anlatılmadığını ifade etmişlerdir. Meslek yüksekokullarında yapılan etkinliklere bölgedeki kişi ve kurumların katılımının sağlanması, yapılacak organizasyonlarda

onlara da yer verilmesi, ya da bölgede yapılan herhangi bir organizasyonda meslek yüksekokullarının da katkı sağlaması ilişkilerin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Anketimize katılan yöneticiler, toplantıda alınan kararların takip edilmesini sağladıklarını, çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermeyeceklerini, çalışanları önerilerini kendisine iletmeleri konusunda cesaretlendirdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, öğretim elemanlarını ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvurduğunu, öğretim elemanlarını okul faaliyetlerine katılmaya ve yardıma özendirildiğini ve öğretim elemanları ile kurduğu ilişkilerin, kendi görüşlerini herhangi bir etki altında kalmadan özgürce açıklamalarına olanak sağlayacak nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler büyük bir çoğunluğu tek başına alınan kararların grup kararlarından daha isabetli olduğuna katılmamakta ve kişisel önyargılarının dinlemeyi ve anlamayı etkilemesine izin vermeyeceğini ifade etmektedir.

Yöneticiler, çalışanlarına amaca yönelik davranışlarda bulunmalarını sağlamak için zaman ayırdığını, iyi bir yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğini, yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesinin normal olduğunu, iyi bir yöneticinin otoriter olmaması gerektiğini, yöneticilere ayrıcalık tanınmasının normal olmadığını ifade etmiştir. Çalışan-yönetici ilişkisinin karşılıklı çıkarlara dayanmadığını ifade eden yöneticiler, yöneticilik eğitiminin gerektiğini, müdürlerin ilgili birim elemanları arasından seçilmesi gerektiğini ve MYO'da bulunduğu sürenin yöneticilik faaliyetlerini yürütmesi için yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan analiz sonucu, cinsiyet ve yöneticilik eğitimi alıp almama ile yönetici tutum ve davranışları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Kadın ve erkek yöneticiler ile yöneticilik eğitimi almış ve almamış olan yöneticiler; yöneticilerin öfke ve duygularını belli etmemeleri, çeşitli konularda dedikoduların ortaya çıkmasına izin vermemek, çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak mesafeli olması konularında görüşlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile meslek yüksekokullarının bütün sorunlarının ortaya konulması ve meslek yüksekokulu yöneticilerinin tutum ve davranışlarının tam olarak ortaya konulması elbette ki mümkün değildir. Ancak eksikleri olsa da bu çalışma, meslek yüksekokullarının pek çok sorunu olduğunu ve meslek yüksekokulu yöneticilerinin belirli konulardaki davranışlarını ortaya koymaktadır. Meslek yüksekokullarının amaca uygun eğitim verebilmesi ve bu okullarda etkinliğin artırılabilmesi için bu okulların en kısa süre içinde yeniden yapılandırılması, sorunların çözümü için gerekli olan faaliyetlerin ve yasal düzenlemelerin de bir an önce yapılabilmesi konusunda gerekli çalışmalara başlanması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aydoğan, İ. (2002), "Etkili Yönetim", Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 13
- Bakır, A.A., (2007), Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlar Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bilim Dalı Bilim Uzmanlığı Tezi.

- Bıkan, N., (2008), İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Brown, Kathleen S. and White, Bradford R. (2010). *The state of leadership: Public school principals in Illinois* (IERC 2010-2). Edwardsville, IL: Illinois Education Research Council.
- Cawelti, G. (1981), "Training for Effective School Administrators", Paper presented at the Annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration (35th, Seattle, WA, August 16-21).
- Clayton, S. (Çeviri: Mehmet Zaman) (2000), "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)", Hayat Yayınları, İstanbul.
- Gencel, U. (2001), Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3.
- Jandt, F.E. (Çeviri: Akın, L., Diker, V.G.), (2002), "Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler", Çanta Kitaplar 1, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karagöz, B.K., (2006), Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Long, C.L.F., (2008), "Instructional Leadership: Perceptions of Mississippi Career and Technical Education Administrators and Teachers", A Dissertation Submitted to the Faculty of Mississippi State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration in the Department of Leadership and Foundations, Mississippi State, Mississippi.
- Thompson, B.L. (Çeviri: Diker, V.G.), (2002), "Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları", Çanta Kitaplar 2, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Turan, S., Durceylan, B., Şişman, M., (2003), "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler", <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-18.pdf>.
- Onural, H. (2002), "MEB Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Doktora Tezi.
- Özçelik, N. (2001), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar (Kırıkkale İli Örneği)", Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Petterway, A.L. , (2010), "Implementing Postmodernism in Changing the Role of School Administrators in America's Schools", <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED510281.pdf>
- Şahingöz, F., "Yönetim ve Yönetici", www.ilksan.gov.tr/sizden-bize-detay.asp?sayfaID=12