



OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF THE MANAGEMENT BEHAVIORS OF SCHOOL DIRECTORS

Ali CERRAH¹, Erhan KORKAN², Mehmet KÖMOĞ³, Şirin Şükran AYDINLIOĞLU⁴

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

07.08.2022

Kabul Tarihi

07.08.2022

Anahtar Kelimeler

Okul,
Yönetici,
Yönetimsel davranış

Özet

Bir yöneticinin yönetim görevlerini yerine getirirken izlediği bir stil veya prosedür vardır. Okul müdürleri belirli davranışlar sergilemek zorundadır. Bir okul yöneticisi, çeşitli eğitim ve kültür düzeylerinde öğretmenler, öğrenciler, personel, yerel yöneticiler ve çevre liderleri ile ilişkiler kurmalıdır ve onların beklentilerini uyumlu hale getirerek yönetimi sürdürebilir. Bu bağlamda okul müdürü okul etkinliklerinde etkin bir rol oynamaktadır. Toplumu oluşturan en önemli kurumlardan biri olan okulların yapısı bu yapıdaki herkesin yaşamını etkilediğini söyleyebiliriz. Çalışmanın konusunun öneminden yola çıkılarak, İstanbul ili Sultanbeyli ve Maltepe ilçelerindeki 138 okul yöneticisine uygulanan anket sonucunda yöneticilerin yaşları ve mesleki kıdemleriyle yönetimsel davranışları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Article Info

Received

07.08.2022

Accepted

07.08.2022

Keywords

School,
Administrator,
Managerial
behavior

Abstract

There is a style or procedure that a manager follows when performing managerial duties. School principals have to exhibit certain behaviors. A school administrator must establish relationships with teachers, students, staff, local administrators and environmental leaders at various educational and cultural levels and can maintain management by aligning their expectations. In this context, the school principal plays an active role in school activities. We can say that the structure of schools, which is one of the most important institutions that make up the society, affects the lives of everyone in this structure. Based on the importance of the subject of the study, as a result of the questionnaire applied to 138 school administrators in Sultanbeyli and Maltepe districts of Istanbul, it was concluded that there was a significant difference between the ages and professional seniority of the administrators and their managerial behaviors.

1. GİRİŞ

Eğitim sistemini toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına göre uyarlama çabaları, eğitim reformlarının önceliklerinden biridir. Bu yöndeki girişimler, uluslararası toplum tarafından imzalanan çeşitli anlaşmalarda teyit edilmiştir. Bu çerçevede, öğrencilerin temel yetkinlikleri kazanmaları için eğitimlerini tamamlamalarını sağlamak üzere çeşitli kurumlar tarafından evrensel hedefler belirlenir. Ayrıca uluslararası düzeyde izleme ve değerlendirme çalışmaları

¹ Zübeyde Hanım İlkokulu, İstanbul, e-mail: cerrah61.s@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3875-4866 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Mustafa Kutlu İlkokulu, İstanbul, e-mail: erhankorkan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4210-7629

³ Turgut Reis İlkokulu, İstanbul, e-mail: komogmehmet01@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2555-8970

⁴ Ayşe Hümeysra ÖKTEN Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi, İstanbul, e-mail: motherland20@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5743-4721

yapılmakta ve sonuçlar bu hedeflere ulaşma düzeyine ilişkin göstergeler halinde sunulmaktadır (Kavak, 2010: 45).

Yukarıda belirtilen yeterliklerin bir göstergesi olarak uluslararası öğrenci başarı sınavlarında öğrenci başarısının düşük olması dünya çapında eğitim sistemlerinin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Aslında, birçok eğitimci ve politika yapıcı, okulların bu zorlukların üstesinden gelmedeki birincil odak noktasının öğrenci öğrenmesini ve başarısını artırmak olduğunu sık sık vurgular. Okulların öğrenme çıktıları açısından daha hesap verebilir olma yönünde yaşadıkları baskı, okul müdürlerinin eğitim faaliyetleri ve idari uygulamalardaki liderliğini yansıtmaktadır. Bu kapsamda Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) üyesi ülkelerin Eğitim Bakanları, 2011 yılında yaptıkları toplantılarda, okulların yönetsel uygulamalarının toplumun hızla değişen ihtiyaçlarını karşılamada önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Yine birçok araştırmacı okul müdürünü okul kalitesinde kilit bir unsur olarak görmektedir (Branch ve ark, 2013: 63).

1.1. Yönetmel Davranış

Davranış tarzı, doğrudan insan etkileşimine dayandığından, yönetim mesleğinde özellikle önemlidir. Yönetim davranışları başta kişilik özellikleri olmak üzere çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Bu bölüm yönetim davranışının literatürdeki sınıflandırmasını içermektedir. Davranış stilleri, örgütlerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmekle sorumlu olan yöneticilerin tepki ve eylemleriyle ortaya çıkar (Çağlar, 2004).

Kontrol davranışı üç farklı şekilde yapılabilir:

1. Yalın davranış biçimlerine göre; Tip A, Tip B, içe dönük, dışa dönük, saldırgan, sakin, duygusal.
2. İstikrarlılık düzeyine göre; alıngan, sert, nevrotik, psikotik
3. Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre; demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat ve liberal (Şencan, 1995).

Yönetmel Davranış; bireyleri ve grupları işe almayı ve onları önceden belirlenmiş hedeflere yönlendirmeyi içerir. Bu davranış bir liderlik sorunudur. Yönetici-lider davranışının iki boyutu; yapı oluşturmak ve anlayış göstermek, benlik ve grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirlemek, örgütsel kalıpları, güveni, saygıyı ve sadakati içerir. Bir liderin nitelikleri değil, belirli bir durumda liderin davranışlarıdır. Sosyal bilimlerin yönetime girmesiyle, yönetmel davranışın grup davranışı olduğu ve emir yerine etkileme ve uzlaştırma gibi taktiklere bırakıldığı ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 1987: 306-311).

Okul, etkileşim çerçevesinde işleyen bir organizasyon türüdür. Yakınsama, organize bir hareketi başlatan bir yönetim sürecidir. Bu aşamadan sonra yöneticinin görevi, astları görevlerini yerine getirmeleri için yönlendirmektir. Yönetici, bir organizasyonda farklı psiko-sosyal yapılara sahip insanları yönetmek zorunda olan kişidir. İş yerinde etkileme sürecinin önemi, farklı değer ve özelliklere sahip çalışanları ortak değerler etrafında birleştirebilmesinden kaynaklanmaktadır (Akçay, 2003).

Verimlilik, kuruluşun operasyonlarının merkezinde yer alır. Bir yönetici, davranışlarını etkileyerek başkalarına verilen sorumlulukları yerine getirir. Diğer bir deyişle yönetim, insanları belirli bir davranışa yönlendirme sanatıdır (Akçay, 2003).

Özellikle yönetim süreçlerinde önemli olan etkileme süreci, yönetim ve liderliğin merkezinde yer almakta ve eğitim yönetiminde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu, bir yöneticinin astlarını etkileyebilmesini gerektirir. Bir yöneticinin yönetim sürecinde başarılı ya da başarısız olmasına yol açan faktörlerden biri de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yol açan istek, eylem, beklenti ve davranışlarda var olan etki düzeyidir. Yönetim sürecinde gerçekleştirilen her eylem aslında bir etkileme eylemidir, başarılı yönetim etkileme yeteneği ile yakından ilişkilidir ve yönetimin etkilemeye dayalı olduğu söylenebilir (Sarıtaş, 1991: 3).

Okul ortamlarında, müdürler ve öğretmenler sürekli iletişim halindedir. Bu iletişimde yöneticiler; öğretmenlerin örgütsel hedeflere ulaşmalarına, okula olan örgütsel bağlılıklarını artırmalarına ve beklentilerini karşılamalarına yardımcı olmada etkili olmalıdır. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemek için farklı yöntemler kullanabilir. Etkileme tekniklerini kullanırken, öğretmenlere nasıl davranmaları gerektiğini gösterirler. Öğretmenin seviyeleri davranışı etkiler. Bu durum öğretmenleri etkileme konusundaki yeterliliklerinin önemli bir göstergesidir.

1.2. Okul Müdürün Yönetimsel Davranışlarının Boyutları

Özdemir'e (2016) göre okul müdürünün rol ve sorumluluğu başarının değişkenleri arasındadır ve öğrenci başarısını ne ölçüde etkilediği net değildir. Sınırlı liderlik yaklaşımına göre, müdürün davranışları değerlendirildiğinde en önemli liderlik yaklaşımı öğretimsel liderliktir, yani müdür, okulun sağlayacağı güvene ve paylaşım ortamına dayalı olarak insanları okulun misyon ve hedeflerine yönlendirmesi; Okulun eğitim ortamına katılım ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkinlikler, eğitim ve öğretimin gelişimine yönelik etkili desteklerdir. Öğretim liderliği de kendi içinde sınıflandırılmaktadır (Hallinger, 2005: 3-4).

Persell ve Cookson (1982), 80'ne yakın araştırmayı gözden geçirerek, başarılı okul müdürlerinden beklenen davranışları 9 basamakta incelemiştir. Okul müdürlerinin akademik hedeflere göstermiş olduğu bağlılığın seviyesi, okulda oluşturulan iklimin yüksek beklentiler içermesi, okul müdürünün öğretim ortamlarında, öğretim lideri olarak ortaya çıkması ve bu konuda faal olarak çalışmalar yapması, okul müdürlerinin danışmanlık yönlerinin güçlü olması ve bu danışmanlık yönüyle, okulun iç ve dış paydaşlarına bilgi aktarması, okulda her daim disiplin ortamının ve düzen ortamının sağlıklı bir şekilde tutulması, okulun sahip olduğu imkanların belirli bir düzen içerisinde kullanılması, zamanı ve kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak elde ettiği sonuçları değerlendirmesi sayılabilir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bütün devletlerin temel amaçlarından biri, geleceklerini güvence altına almak ve yaşamaya devam etmek için çocuklarını isteklerine göre eğitmektir. Bunun için eğitim sistemleri oluşturulmuş, okullar açılmış, öğretmenler yetiştirilmiş, müfredatlar yazılmış ve tüm bunların uygulanması için büyük bütçeler ayrılmıştır.

Çocukları gelecek için gerekli niteliklere sahip bireyler olarak yetiştirmek eğitimin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin temel görevidir. Bu anlamda okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının incelenmesi konusu büyük bir öneme sahiptir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Çalışmada okul müdürlerinin yönetsel davranış gösterme sıklığı ile demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti amaç edinilmiştir.

1.5. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin yönetsel davranış gösterme sıklığının demografik özellikleriyle arasında anlamlı ilişki var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Yönetsel davranışların gösterilme sıklığı yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Yönetsel davranışların gösterilme sıklığı cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Yönetsel davranışların gösterilme sıklığı medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
4. Yönetsel davranışların gösterilme sıklığı eğitim durumuna göre farklılık gösterir mi?
5. Yönetsel davranışların gösterilme sıklığı okuldaki görev süresine göre farklılık gösterir mi?

6. Yönetmel davranışların gösterilme sıklığı meslekteki görev süresine göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

İlişkisel (korelasyonel) araştırma modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ve/veya varyasyonun derecesini belirleyen araştırmada kullanılan bir modeldir. Sonuç (+1) ile (-1) arasında bir değerdir. Pozitif bir sonuç, iki değişkenin birlikte arttığını veya azaldığını, negatif bir değer ise bir değişkenin arttığını ve diğerinin azaldığını gösterir. (+1) ve (-1) mükemmel bir ilişkiyi gösterir ve sıfır, ilişki olmadığını gösterir (Karasar, 2010). Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetmel davranışları demografik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır

2.2. Çalışma Grubu

İstanbul ili Sultanbeyli ve Pendik ilçelerinde toplanan verilerden elde edilen sonuca göre 138 katılımcı çalışmaya dahil olmuştur. Aşağıdaki tabloda katılımcıların cinsiyetleri belirtilmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Gruplar	Cinsiyet		TOPLAM	
	Kadın	Erkek	f	%
	f	f		
	63	75	138	100

Tablo 1 incelendiğinde 63 kadın katılımcı, 75 erkek katılımcı olmak üzere toplam 138 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Yönetmel Davranış Ölçeği: Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını belirlemek amacıyla 2008 yılında Türkiye'nin de yer aldığı 28 OECD ülkesinde gerçekleştirilen, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmasında uygulanan Aydoğan (2018) tarafından kullanılan "Yönetmel Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır.

Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Altun ve Özdemir (2017) tarafından yapılan ölçek, ayrıca Aydoğan (2018) tarafından da kullanıldığı için bu çalışmada ölçeğin sadece güvenirlik katsayısına bakılmıştır (Linn ve Miller, 2005).

2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formu Google Form aracılığıyla okul müdürlerine ulaştırılmış ve yanıtlar elektronik olarak alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak ölçek soruları T-testi ve Anova testiyle sonuca ulaştırılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Yönetsel Davranışın Yaş Bakımından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	F	p
Yönetsel Davranış	25-35	40	3,4125	,35383	11,134	,000
	36-45	24	3,4375	,44945		
	46-60	75	3,7133	,33780		

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,05$). 46-60 yaş arasındaki yöneticilerinin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Yönetsel Davranışın Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
----------	---	------	----	---	---

Yönetsel Davranış	Kadın	63	3,4932	,40461	-2,343	,440
	Erkek	75	3,6467	,36457		

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Yönetsel Davranışın Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Önemli Sanal Kaytarma	Bekar	22	3,3929	,43685	-2,466	,749
	Evli	116	3,6127	,37266		

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Yönetsel Davranışın Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Yönetsel Davranış	Lisans	75	3,5810	,36917	,059	,120
	Yüksek Lisans	64	3,5770	,41461		

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın okulda görev yapılan süre bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Yönetsel Davranışın Okulda Görev Yapılan Süre Bakımından İncelenmesi

	Okulda Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Yönetsel Davranış	1-5 yıl	39	3,4396	,35433	2,560	,058

6-10 yıl	85	3,6403	,38473
11-20 yıl	8	3,5446	,43855
21 yıl ve üzeri	7	3,6531	,45444

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının okulda göre yapma süresi durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Yönetsel davranışın meslekte görev yapılan süre bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Yönetsel Davranışın Meslekte Görev Yapılan Süre Bakımından İncelenmesi

	Meslekte Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Yönetsel Davranış	1-6 yıl	12	3,3452	,37157	13,300	,000
	7-11 yıl	21	3,2721	,42596		
	12-19 yıl	33	3,5000	,37244		
	20 ve üzeri	73	3,7417	,30179		

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının meslekte görev yapma süresi durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin yönetsel davranış puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

“İyi bir okulun temel koşulu iyi bir yöneticidir” gerçeğinden hareketle okul yöneticisinin okulun veya eğitimin nereye gideceği ve nereye gideceği gibi konularda önemli liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Bu anlamda okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim anlayışı yaptıkları işin kalitesini yansıtacaktır.

Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının demografik özellikleriyle kıyaslandığı çalışmada yapılan anket sonuçları aşağıdaki gibidir:

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 46-60 yaş arasındaki yöneticilerinin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yönetsel davranış puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yaptığımız çalışmanın sonucunu destekler

nitelikte Özdemir (2016)'in öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada yönetsel davranışın cinsiyet üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetsel davranış puanının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Fırat (2015) yaptığı çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Yönetsel davranış puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yönetsel davranış puanının okulda göre yapma süresi durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Altun ve Özdemir (2017) yapmış olduğu çalışmada da bizim çalışmamızın bulgularıyla örtüşecek sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetsel davranış puanının meslekte görev yapma süresi durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin yönetsel davranış puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aydın (2016) yaptığı çalışmada ise yöneticilerin mesleki kıdemleriyle yönetsel davranışları arasında ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.1. Öneriler

Okul yöneticilerinin izledikleri yol ve uyguladıkları yönetim davranışları kurumların başarısına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Uygulanan yönetim şekli öğrencilerin başarısına kadar büyük etkilere sahiptir.

Yaptığımız araştırma yalnızca okul yöneticilerini kapsamaktadır. Bundan sonraki çalışmalara öğretmenler de dahil edilebilir.

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları kurumların başarısına etki edebilmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda yönetsel davranışların kurum veya öğrenci başarısına olan etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, A. (2003) Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu, *Milli Eğitim Dergisi*, 157
- Altun, S. A. ve Özdemir, S. (2017). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışları*. S. A. Altun, D. Örcü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S.Koşar (Ed.) Eğitim Yönetimi Araştırmaları içinde (1. Baskı, s.173-186). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, A. (2016). *Okul müdürlerinin bir haftasına genel bakış*. (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği*. (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Branch, G. F., Hanushek, E. A., ve Rivkin, S. G. (2013). School leaders matter: measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13(1), 62-69.

Bursalıoğlu, Z. (1987) Eğitim yönetimi anlamak sistemi çözümlmek. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(2),110-125.

Çağlar, İ, (2004), Genel iletişim, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-23

Fırat, A. (2015). *Okul müdürlerinin yönetsel yetkinlikleri ile hesap verebilirliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 1-20.

Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kavak, Y. (2010). *2050'ye doğru nüfusbilim ve yönetim: Eğitim sistemine bakış*. (2. Baskı). Türk Sanayici ve İşadamları Derneği ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu. İstanbul: TÜSİAD.

Linn, R. ve Miller, M. (2005). *Measurement and assessment in teaching* (9.Baskı). Upper Saddle River NJ: Merrill-Prentice Hall.

Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Persell, C. H., ve Cookson, P. W. J. (1982). *The effective principal in action*. In *National Association of Secondary School Principals* (Eds.). The effective principal, 22-29. Reston, VA: Editor.

Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şencan, H. (1995) Yöneticilerin kişilik yapıları ile yönetim biçimleri üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2).