



## **A Qualitative Research on the School Administrators' Thoughts about Effectiveness in School Administration**

**Kürşad YILMAZ\***

**Murat TAŞDAN\*\***

**ABSTRACT.** The aim of this research is to determine the school administrators' thoughts about effectiveness in school administration. Based on this purpose, an interview form having five questions including personal ones was prepared. Then, the school administrators who were chosen in accordance with the purpose of the study were interviewed and the interviews were recorded. These recordings were analyzed using qualitative analysis techniques. The data gathered with these interviews were analyzed categorizing the emphasized points. Depending on this context, ten school administrators' speech was examined and "emphasizing the goal" and "emphasizing the school" categories were determined as the statements which can be included in the emphasized points.

**Key Words:** Positivism, Effectiveness, School Administrator

### **SUMMARY**

***Purpose and Significance:*** Positivism which has continued its effect in the field of educational administration caused school administration to be considered as if it was a technical process. Therefore the researches has focused on this aspect of school administration. Effectiveness is one of the concepts which has been under effect of the positivism in educational

---

\* Ankara University, Educational Sciences Faculty, kyilmaz@education.ankara.edu.tr

\*\* Ankara University, Educational Sciences Faculty, tastan@education.ankara.edu.tr

administration. Due to this effect on educational administration, the concepts like organizational effectiveness, managerial effectiveness, school effectiveness, teacher effectiveness has been considered as universal truth and mechanical realities; they have been seen as the processes which have not been affected by cultural domains of the society, structure of the education system, personal views on administration and personal values, the views of school administrators who has tried to determine the level of effectiveness have always been neglected. It is stated that the positivist effect on the researches about educational administration causes some inconvenient situations. For instance, Griffiths (1979) pointed out that the existing method in educational administration was inappropriate and some subjects needed to be studied to overcome this situation. Of these situations are topics like how the educational administrators do their duties as individuals, how they get information about environment, which styles they develop, how they adapt to conditional changes and what they think about organizational effectiveness in educational administration.

**Methods:** In this study, qualitative research technique was used and purposeful sampling was applied. Within the scope of the study people who take educational administration education (5 people) and those who do not (5 people) were interviewed. Partly-structured interview technique was used to collect the data. Interviews were recorded into a recorder then they were analyzed.

**Results:** Each of the ten participants speech was analyzed one by one considering the emphasized point and “purpose” and “school” were found to be the emphasized codes. While presenting the collected data, the views of the participants analyzed based on emphasized point category and considering the educational backgrounds of the administrators (taking educational administration education). Firstly, which one of these points had been emphasized by the participants was examined. When the emphasized point was examined, it was seen that the participants who had not taken educational administration education used different criteria as the effectiveness criterion. Of the participants, there are the ones who emphasized “the knowledge and capacity of the administrators” (K1, K3), there are also the ones who emphasized “the school atmosphere” (K2), “the level of attaining the organizational goals” (K4) and “having good relations with the environment” (K5). The participants who had any degree in educational administration emphasized “the level of attaining the organizational goals” in general but a participant (K9) emphasized “the school atmosphere, the relations of the school with the environment and participation of the teachers”.

***Discussion and Conclusion:*** As is can be seen from the analysis, the views of the administrators who took educational administration education about the effectiness in school administration differ from the ones who did not. The administrators who did not take educational administration education gave importance to knowledge and personal characteristics in effectiveness, the educated ones emphasized realizing the organizational goals. It might be stated that the basic reason for this difference was their different point of views due to their educational backgrounds. In the theory of educational administration which has been formed under the effect of positivizm, the level of attainment to the goals was emphasized. In this context, the emphasis to the organizational goals of the administrators taking education might source from their education. However, the concept of effectiveness did not mean the same for all managers emphasizing goals. While some of the administrators emphasized basic goals of national education, some others emphasized training the students in accordance with Atatürk's principles and revolutions.



## İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Nitel Bir Araştırma

Kürşad YILMAZ\*

Murat TAŞDAN\*\*

**ÖZ.** Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililiğın ne olduğu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla, kişisel bilgiler dâhil beş sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra araştırmanın amacına uygun olarak seçilmiş olan on okul yöneticisi ile görüşme yapılmış ve bu görüşmeler kasete kaydedilmiştir. Yapılan kayıtlar çözümlenmiş ve nitel araştırma teknikleri ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede görüşme yoluyla elde edilen veriler “*vurgu yapılan nokta*” kategorisi temelinde analize tabi tutulmuştur. Buna göre, vurgu yapılan nokta kategorisi temelinde, tek tek on katılımcıdan her birinin konuşmaları incelenmiş ve bu inceleme sonunda “*amaçlara vurgu yapma ve okula vurgu yapma*” sözcükleri vurgu yapılan nokta kategorisine ait kodlamalar olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Pozitivizm, Etkililik, Okul Yöneticileri

### GİRİŞ

En eski sanat, en yeni bilim olarak nitelenen yönetim biliminin ortaya çıkışı aslında çok eski zamanlara dayanmamaktadır. Eğitim yönetimi ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmaların, ABD’de kurulan bazı dernek ve vakıfların çalışmalarıyla şekillendiğı kabul edilmektedir. Bu dernek ve vakıflar arasında özellikle “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi

\* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, kyilmaz@education.ankara.edu.tr

\*\* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, tastan@education.ankara.edu.tr

(NCPEA)” ve “Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA)” adlı dernekler eğitim yönetimi alanının teorik temellerinin oluşmasına ve bilimsel bir nitelik kazanmasına büyük katkılar sağlamıştır (Kaya, 1991; Şişman ve Turan, 2004).

1950’lerden başlayarak bu meslek kuruluşlarının liderliğinde olduğu kabul edilen ve “Teori Hareketi” olarak adlandırılan bir eğilim ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 1978). Teori hareketinin amacı, eğitim yönetimi ile ilgili teorik bir temel oluşturmak ve uygulamacılara bu konularda rehberlik etmektir. Teori hareketi şu varsayımlara dayanmaktadır (Culbertson, 1981 Akt: Şişman ve Turan, 2004):

1. Bilimsel bir araştırma, belirli bir teoriye dayanmalı ve söz konusu teori, araştırmaya rehberlik etmelidir.
2. Eğitim yönetiminde etkili bir teorinin geliştirilebilmesi, sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanlarında geliştirilen kavram, model ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.
3. Teori ve araştırma, örgütsel ve yönetsel davranışı tanımlama, açıklama ve kestirme konuları üzerine yoğunlaşmalıdır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak oluşturulan genellemeler, örgütsel ve yönetsel davranışlara, eylemlere yol gösterici olmalıdır.
4. Bir teori, varsayımsal-çıkarımsal sistemler içinde bulunabilir.

Eğitim yönetimi ile ilgili olarak yukarıda sözü edilen “Teori Hareketi” ortaya çıkış zamanı olarak pozitivist anlayışa dayanmaktadır ve pozitivist eğitim anlayışından beslenmektedir. Burada da görüldüğü gibi eğitim yönetimi ile ilgili ilk sistemli çalışmaların yapıldığı tarihler, bu alanda modernite ve pozitivistin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedilmesine yol açmıştır. Öyle ki modern yönetim yaklaşımlarının felsefi arka planını pozitivism ve bürokrasi teorisinin oluşturduğu ileri sürülebilir. Pozitivistin genelleyici, evrensel, nesnel, değerden bağımsız, indirgemeci (English, 1992; Şişman, 1998; Özden, 1999; Turan, 2004), teorilerin bilimsel bilgi olarak objektif ve evrensel doğrular olduğunu varsayan (Karip, 2004) bilim anlayışı diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da etkisini uzun süreden beri devam ettirmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki ondokuzuncu yüzyılın düşünce biçimleri ve buna bağlı yaklaşımlar değişmektedir. Bateson’un da (1979) belirttiği gibi; “Ondokuzuncu yüzyılın düşünce biçimleri hızla çökmektedir. Akıl ve yaşam hakkındaki geleneksel düşünce biçimleri çöktükçe, sadece fildişi kulelerinde yaşayan felsefecilerden (ya da bilim insanlarından) değil, aynı zamanda sokaktaki adamdan ve uygulayıcılardan da yeni düşünce biçimleri çıkmaktadır”.

Eğitim yönetimi alanında uzun zamandır etkisi devam eden pozitivism, yönetimin, teknik bir problem çözüme süreci olarak görülmesini sağlamıştır. Bu anlamda eğitim yönetimi alanında bilgiye ulaşma yolları, pozitivist yöntembilim ile gerçekleşmektedir (Turan, 1998). Eğitim yönetimi alanında pozitivist yöntembilimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği konulardan birisi de etkililik kavramıdır. Eğitim yönetimi alanı üzerindeki bu etki ile örgütsel etkililik, yönetsel etkililik, okulların etkililiği, öğretmen etkililiği gibi kavramlar evrensel doğrular ve mekanik gerçeklikler olarak algılanmış, toplumun kültürel özelliklerinden, eğitim sisteminin yapısından ve problemlerinden, bireylerin yönetim anlayışından, değerlerinden etkilenmeyen birer süreç olarak görülmüştür. Bu anlamda, etkililiği belirlenmeye çalışılan okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerine ya da etkililiği ne olarak algıladıklarına önem verilmemiştir. Aşağıda pozitivist etki ile şekillenmiş olan okul yönetiminde etkililik kavramı hakkında bilgi verilmiştir.

#### **Okul Yönetiminde Etkililik**

Sosyal bilimler ile ilgili birçok kavramda olduğu gibi etkililik konusunda da birden fazla tanıma rastlamak mümkündür. Kimbrough'a göre etkililik, yöneticilerin davranışsal özellikleri ile önceden belirlenmiş ve etkili olarak nitelendirilen yönetici davranış özellikleri arasındaki uygunluktur (Tanrıöğen, 1988, 6).

Barnard'a (1966) göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür (Akt: Tanrıöğen, 1988).

Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir (Başaran, 1982, 29). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi etkililik, amaçlar ve onların gerçekleştirilme derecesi ile sıkı bir biçimde ilişkili olarak görülmektedir. Bir örgüt amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir. Yani etkililik aslında bir derecelendirme işidir. Buna göre bir örgütün amaçlarına ulaşmasının, örgütsel etkililiği sağlamanın büyük ölçüde yönetsel etkililiğe bağlı olduğu, hatta örgütsel etkililiğin yönetsel etkililiğin bir sonucu olduğu söylenebilir. Örgütlerin yaşamında önemli bir yeri olan "yönetsel etkililik" kavramı aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticilere büyük görevler düşüğü bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin etkililiği arttıkça örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin de artacağı söylenebilir. Başaran'a göre (1982) örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi

için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir.

Bir örgütün yönetsel etkililiği, yöneticilerinin elindedir. Örgütün yöneticileri ne kadar yeterli olursa örgütün de o kadar yeterli olduğu söylenebilir. Bu anlamda yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a (1977) göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir.

Örgütlerin etkililiğinden doğrudan sorumlu olan yöneticilerin etkili olması için bazı yeterliklere sahip olmaları gerekir. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu eğitim örgütlerinde, yönetici davranışlarının çok önemli olduğu, bu davranışların etkili davranışlar olmasının örgüt ve birey başarısını etkilediği belirtilebilir.

Yukarıda etkililik ile ilgili olarak verilen bilgilerde de görüldüğü gibi yönetim ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğu yönetsel işlerin doğasına yönelmiştir. Bu eğilim yönetsel işlerin doğasına ilişkin önemli fikirler üretirken, özellikle yöneticinin ne yaptığı ile neyi başardığı arasındaki ilişkiye bakmamış ve bu anlamda yetersiz kalmıştır (Steward, 1989).

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin; 1) Çok fazla enerjiye sahip, 2) Saatlerce çalışan, 3) İyi bir dinleyici ve gözleyici, 4) Yetenekli bir bilgi aktarıcı, 5) İnsanlararası ilişkilerde başarılı ve 6) Strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur (Akt: Tanrıoğen, 1988).

Leithwood ve Montgomery (1982) "The Role of The Elementary Principal in Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır; 1) Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler. 2) Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler. 3) Önemli konularda personelin görüşlerine başvururlar. 4) Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar. 5) Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler. 6) Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler. 7) Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler. 8) Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler. 9) Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler. 10) Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer

müdürlerden bilgi alırlar. 11) Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar (Akt: Tanrıöğen, 1988, 45).

Bursalıoğlu (1975) “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur; 1) Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme. 2) Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme. 3) Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme. 4) Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme. 5) Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme. 6) Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanıma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme. 7) Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme. 8) Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme. 9) Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilmek. 10) Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme. 11) Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilmek. 12) Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme. 13) Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme. 14) Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme. 15) Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme (Bursalıoğlu, 1981, 132–133).

Binbaşıoğlu (1983, 137) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler; 1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya



sahiptir. 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir. 3) Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır. 4) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır. 5) Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar. 6) Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar. 7) Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır. 8) Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır. 9) Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir. 10) Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular. 11) Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir. 12) Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir. 13) Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar. 14) Tutum ve giyimine özen gösterir. 15) Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar. 16) Her fırsatta iş arkadaşlarının moralini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez. 17) İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir. 18) Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır. 19) Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir. 20) Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Tanrıoğen (1988, 130–131), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu doktora tezi çalışmasında, okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır; 1) Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. 2) Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. 3) Okul müdürünün insansal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. 4) Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. 5) Okul müdürünün teknik, insansal ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.

Balcı (1993, 67) “Etkili Okul” adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunları belirlemiştir; 1) Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar. 2) Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar. 3) Öğretim programlarını koordine eder. 4) Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır. 5) Personelin okula bağlanmasını sağlar. 6) Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir. 7) Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir. 8) Sıkça okulun her tarafında görülür. 9) Sürekli öğrenci ile

temas halindedir. 10) Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir. 11) Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder. 12) Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise şunlardır; 1) Öğrenci başarısına önem verilmesi. 2) Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması. 3) Öğretim programlarının koordinasyonu. 4) Personelin okula bağlanmasını sağlama. 5) Öğretmenlerin ilgilerine eğilme (Balci, 1993).

Açıkgöz (1994, 10) “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir; 1) Amaçlara ulaşma. 2) Örgütsel sistemi yaşatma. 3) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama. 4) Kültürel örüntüleri yaşatma.

Açıkalın (1994, 6) “Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır; 1) Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, 2) Etkili iletişim becerisine sahip, 3) Liderlik özellikleri baskın, 4) Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, 5) Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, 6) Yabancı dil bilen, 7) İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, 8) Beden ve ruh yönünden sağlıklı, 9) Eğitime inanmış yöneticidir.

Tüm bu açıklamalarda, etkililik ya örgüt ya da yönetici açısından ele alınmış ya da oldukça geniş olan yönetim alanyazınında yönetsel etkililik üzerine dikkat ve ilgilerin yöneltildiği konusunda bir şeyler söylenmiştir. Bu da yönetsel etkililik hakkında ancak dolaylı araştırma sonuçlarıyla bir şeyler söylendiğini göstermektedir (Karlı, 2004). Böylece, “etkililiğin objektif bir gerçek olarak varolan, yöneticinin bir niteliği olduğu ve sayısal olarak ölçülebileceği” (Cammock, Nilakant ve Dakin, 1995) varsayımı ileri sürülmüştür. Bu varsayıma dayanarak da örgütler ve eğitim örgütleri (okullar) için evrensel etkililik ölçütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak örgütler ya da okullar için evrensel etkililik ölçütleri belirlemek mümkün müdür? ya da belirlenen evrensel ölçütler ile okullardaki örgütsel yaşamı ya da diğer özellikleri belirlemek mümkün müdür? Ayrıca Türkiye gibi okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik eğitiminden geçmediği ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmediği ülkelerdeki okul yöneticileri için bu genellemeleri kullanmak ne kadar etkili sonuçlar vermektedir?

Ayrıca eğitim yönetimi alanında pozitivist etkinin devam etmesi sonucunda teori hareketinin araştırma alışkanlıklarına da yansıdığı görülmektedir. Öyle ki yapılan araştırmalar bir teoriye dayandırılmakta ve sonuçlar o teorinin doğrularına göre değerlendirilmektedir. Ancak eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalardaki pozitivist etkinin uygun olmayan bazı durumlara yol açtığı belirtilmektedir. Örneğin Griffiths (1979) eğitim yönetimindeki mevcut yöntemin uygunsuz olduğunu ve bu uygunsuzluğun aşılması için bazı konuların araştırılması gerektiğini belirtmektedir. Bu konular arasında, eğitim yöneticilerinin birey olarak mesleklerini nasıl yerine getirdikleri, ortam hakkında nasıl bilgi edindikleri, hangi stilleri geliştirdikleri, durumsal değişiklikler karşısında nasıl uyum sağladıkları, eğitim yönetiminde etkililik hakkında ne düşündükleri gibi konular yer almaktadır. Buna göre araştırmanın problemi, ilköğretim okulu yöneticilerinin, okul yönetiminde etkililik ile algılarının nasıl olduğudur. Bu anlamda bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin “okul yönetiminde etkililiği nasıl algıladıklarının” belirlenmeye çalışılmasıdır.

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma deseni, katılımcılar ve verilerin toplanması konularında bilgi verilmiştir.

#### **Araştırma Deseni**

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililiği nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışan bu araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algılarının ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özellikleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu bağlamda nitel araştırmalar, araştırmanın üretildiği sosyal bağlama duyarlılığı sağlamaktadır (Kuş, 2003).

#### **Katılımcılar**

Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu örneklemede, seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri

ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bundan dolayı, çalışmada, amaca uygun bir örnekleme yoluna gidilmiştir.

Bu yolla araştırma kapsamında on okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Bu 10 okul yöneticisinden beşi (K1, K2, K3, K4, K5) eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almamış, herhangi bir sınavdan geçmemiş, aynı zamanda eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim almamıştır. Bu kişilerin yöneticilik kıdemleri 11 yıl ile 27 yıl arasında değişmektedir. Araştırmada, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim (Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora) alan beş okul yöneticisi (K6, K7, K8, K9, K10) ile de görüşülmüştür. Bu okul yöneticileri lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış kişilerdir. Bu kişilerin kıdemleri ise 2 yıl ile 6 yıl arasında değişmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticilerinin bu yolla seçilmesi özellikle, pozitivist etki ile şekillenmiş bir eğitimden geçen okul yöneticileri ile bu etkiye maruz kalmamış okul yöneticilerinin görüşlerinin yansıtılması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada, okul yöneticilerine teoride verilen etkililik düşüncesi ile uygulamadaki etkililik düşüncesi arasındaki farklılık tartışmaya açılmaktadır.

#### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995, 165). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerine yöneltilen sorular şunlardır: 1) Okul yöneticisi olmadan önce herhangi bir yöneticilik sınavına girdiniz mi? 2) Okul yöneticisi olmadan önce yöneticilik ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitime katıldınız mı? 3) Size göre okul yöneticiliği için eğitim almak gerekir mi? 4) Size göre okul yöneticiliğinin zor tarafları nelerdir? 5) Size göre okul yönetiminde etkililik nedir? 6) Etkili bir okul yöneticisi olmak için neler yapılmalıdır?

Araştırmada kullanılan soruların yanıtlarını bulabilmek amacıyla görüşme yapılan 10 okul yöneticisi Ankara İl merkezinde görev yapmaktadır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve daha sonra çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri alınarak, okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik ile ilgili görüşleri ve önerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizlerde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu yaklaşımın seçilmesinin sebebi, betimsel analizlerin, elde edilen verilerin,

daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesini ve yorumlanmasını (Yıldırım ve Şimşek, 2000) sağlamasıdır. Buna göre elde edilen veriler dört aşamada analiz edilmiştir. Birinci aşamada araştırma sorularından yola çıkarak, veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında organize edileceği ve sunulacağı belirlenmiştir. İkinci aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve organize edilmiştir. Bu aşamada veriler tanımlama amaçlı olarak seçilmiş, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Analizlerde oluşturulan çerçeveye göre hareket edildiği için bir takım veriler analiz dışında bırakılmıştır. Üçüncü aşamada, organize edilen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu aşamada özellikle, verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir. Analizlerin dördüncü ve son aşamasında tanımlanan bulgular açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır. Bulgular arasındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

### **BULGULAR**

Araştırma kapsamında, katılımcılar ile yapılan görüşmelerde, üçü kişisel bilgilerle ilgili olmak üzere toplam beş temel soru yöneltilmiştir. Bu sorular, katılımcıların okul yönetiminde etkililiği nasıl tanımladıklarını içermektedir. Bu çerçevede görüşme yoluyla elde edilen veriler eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir “*eğitim alma-almama*” (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora) kategorisi temelinde analize tabi tutulmuş ve katılımcı okul yöneticilerin hangi noktalara vurgu yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre vurgu yapılan nokta kategorisi temelinde, tek tek on katılımcıdan her birinin konuşmaları incelenmiş ve “*amaçlara vurgu yapma*” ile “*okula vurgu yapma*” sözcükleri vurgu yapılan nokta kategorisine ait kodlamalar olarak belirlenmiştir. Elde edilen görüşlerin sunulmasında, katılımcıların görüşleri “*vurgu yapılan nokta*” kategorisi temelinde, eğitim yönetimi ile ilgili “*eğitim alma-almama*” durumları da göz önünde bulundurularak verilmiştir. İlk önce katılımcılardan her birinin bunlardan hangisini vurguladığına bakılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre; K1, K2, K3, K4, K5 (eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almayan katılımcılar), K6, K7, K8, K9 ve K10 (eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan katılımcılar) olarak gösterilmiştir. Buna göre;

#### **Okul Yönetiminde Etkililik**

K1: Okul yönetiminde etkililik demek, öğretmenlere, öğrencilere ve çevreye kendini, doğrularını, okul ve eğitimin doğrularını kabul ettirmektir. Genel anlamda bu konunun üstesinden gelecek yeteneğe sahip olmak demektir.

K2: Şimdi her şeyden önce okulda bir güven ortamı oluşmalı. Yani insanların birbirlerine güvenmesi, saygı duyması gerekiyor.

K3: Temsilcilerin, yöneticilerin sözlerinin geçmesi, saygınlığının olması, bir de yönetimin faal, çalışkan olması, başarıya yönelik; öğretmen ve öğrencinin okuldaki her birimin daha verimli çalışması için okul yönetiminin gayret göstermesidir.

K4: Bana göre okul yöneticisinin etkililik alanları okuldaki tüm yaş yelpazelerinde herkese güler yüzlü, ama bir taraftan da bu eğitimin insana yönelik olduğunu unutmadan çalışma yapmak gerekir.

K5: Çevre ile iyi ilişkiler kurduk. Bu da bizim etkin olduğumuzu, öğrenci velileri ve öğretmen tarafından güven duyulduğumuzu hissettik.

K6: Şimdi etkililik derken aklıma verimlilik geliyor. Bu da milli eğitimde yer alan başta genel ve özel amaçlar olmak üzere artı bizim okulun veya öğretmenlerimizle oluşturduğumuz amaçları bir araya getirerek, amaçlar için tüm personelin ne kadar etkili çalıştığı ile ilgilidir.

K7: Milli Eğitimin temel amaçları var, bir de ilköğretimin amaçları var. Bu amaçlara ulaştığımız ve gerçekleştirdiğiniz oranda etkilisinizdir.

K8: Eğer yönetim okulda, personel mutlu, öğretmen mutlu, mutlu şekilde derse giriyor, öğrenci mutlu sorunlar en alt düzeyde ise ben etkiliyim. Ben ve benim altımda çalışan arkadaşlar, yönetim içinde çalışan arkadaşlar etkili çalışıyor. Benim anlayışına göre etkililik bu.

K9: Okul, çevre ve aile ilişkisini çok iyi kurmalı. Çünkü okul çevrenin içerisinde olduğu için çevre ile ilişkilerini iyi kurmalıdır. Öğretmenleri de yönetimin içerisine katmak gerekir.

K10: Bunu bir sistem olarak düşünürsek, sistemin bizden beklediği Atatürk İlke ve İnkılâpları doğrultusunda öğrenci yetiştirmektir. Verimli olmaktır. Eğer verimli olabiliyorsan ve iyi öğrenci yetiştiriyorsan etkilisindir.

“Vurgu yapılan nokta” kategorisi açısından bakıldığı zaman, katılımcılardan eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almayan katılımcıların etkililik ölçütü olarak farklı ölçütler kullandıkları görülmektedir. Katılımcılar arasında “yöneticilerin bilgi ve yeterliklerine” vurgu yapanlar (K1, K3) olduğu gibi “okuldaki ortama” (K2), “örgütün amaçlarına ulaşma derecesine” (K4) ve çevre ile iyi ilişkiler kurulmasına vurgu yapanlar da (K5) bulunmaktadır.

Eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim düzeyinde eğitim almış olan katılımcılar ise genel olarak “örgütün amaçlarına ulaşma derecesine”

(K6, K7, K8, K10) vurgu yaparken bir katılımcı (K9) “okuldaki ortama, okul çevre ilişkilerine ve öğretmenlerin katılımına” vurgu yapmıştır.

Buna göre eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan katılımcıların örgütsel yaşamdaki insan unsurunu göz ardı eden bir düşünce tarzı ile sadece örgütün amaçlarını önemsedikleri söylenebilir. Bu katılımcılardan sadece biri örgütün çevre ile ilişkilerini ve örgüt üyelerinin karara katılımı içeren demokratik bir yönetim tarzına vurgu yapmıştır.

Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almayan katılımcıların okul yönetiminde etkililiği amaçlardan daha çok örgütsel yaşamdaki unsurlara dayandırdıkları, okul iklimine ve çevre ile ilişkilere vurgu yaptıkları söylenebilir.

Buradan eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan bireylerin aldıkları eğitimin pozitivist etki ile şekillenmiş olması da verdikleri cevapları etkilemektedir. Çünkü etkililik ile ilgili birçok teoride ya da çalışmada örgütün ya da yönetimin etkililiği tamamen örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesine bağlı olarak açıklanmakta, örgüt çalışanları, çalışanlar arasındaki uyum düzeyi, çalışanların iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt iklimi ya da örgütsel yaşamdaki diğer unsurlara vurgu yapılmamaktadır. Ancak, çalışanların mutlu olmadığı, isteyerek çalışmadığı, belirli bir iş doyumuna ulaşmadığı, iş yaşamı kalitesinin düşük olduğu bir örgütte örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi çok da önemli olmayabilir ya da sadece örgütün yöneticileri için önemli olabilir. Örgütün amaçlarının gerçekleşme düzeyinin çok yüksek olduğu ancak çalışanların doyum sağlamadığı, mutsuz oldukları, isteyerek gitmedikleri bir örgütün amaçlarına tam olarak ulaştığı söylenebilir mi?

Yukarıdaki ifadelerin analizi ile ilgili olarak belirlenen “*amaçlara vurgu yapma ve okula vurgu yapma*” kategorileri açısından bakıldığı zaman ise katılımcılardan beşinin (K4, K6, K7, K8, K10) örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesine vurgu yaptıkları, diğer beşinin ise (K1, K2, K3, K5, K9) okul ile ilgili diğer unsurlara vurgu yaptıkları görülmektedir. Ancak, “*amaçları ön plana çıkarma ve okulu ön plana çıkarma*” kategorisine ait olan kodlamaların her biri, acaba katılımcılar için aynı anlama mı gelmektedir? diye sorduğumuz zaman karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır. Burada bu anlamlar verilirken katılımcıların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alıp almama durumlarına göre verilmiştir.

**Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almayan katılımcıların vurgu yaptıkları konuların ifade ettiği anlamlar:**

*K1: ...Okulun ve eğitimin doğrularını kabul ettirmektir... Yani yapılan şeyin arkasında olacaksın. Doğru yaptığına emin olacaksın, bunu yapmak için de bilgili olacaksın. Yaptığın şeylerin doğru*

*olduğunu bilmen lazım. Yönetici neyi ne zaman yapacağını bilmeli ki, azimli kararlı olsun. Onu kesin biliyorsanız kararlı olursunuz...*

Katılımcı, etkililiği okul yöneticisinin davranışlarına bağlamakta ve okul yöneticisinin yapacağı etkinliklerin etkililiği belirleyeceğini iddia etmektedir. Okul yöneticisi okulun ve eğitimin bir takım doğruları olduğunu ve bunların kabul ettirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre okul yöneticisinin etkililiği, okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine bağladığı söylenebilir.

*K2: ...Öğretmenlerin yöneticilere, yöneticilerin öğretmenlere karşılıklı saygı duyması gerekiyor. Yönetici her şeyi ile öğretmenin yanında olmak durumundadır. Destek vermek zorundadır. Böylece öğretmen motive olsun. Hiçbir sıkıntısı olmadan derse girsin, derste öğrenci ile baş başa kalsın...*

Görüldüğü gibi katılımcı, etkililik ölçütü olarak örgütteki bireylerin uyum içinde çalışmasını, güven ortamı olmasını, destekleyici bir çalışma ortamını, çalışanların motive edilmesini ve benzerlerini görmektedir. Bu konuşmayı yapan okul yöneticisinin okuldaki teknik yönlerden daha çok insani yönleri öne çıkarttığı söylenebilir.

*K3: ...Yöneticinin denetimi, planlama programlamayı zamanında yapması lazım. Uyarılar yapması, takip etmesi, sözünün geçerli olması lazım, verimli çalışması lazım. Müdür her alanda etkili olmalı, yönetici alanına hâkim olmalı, bilmeli neler oluyor, neler yapılıyor, eksikler neler? Bunları bulup müdahale etmeli. Tasarruflu olmalı...*

Görüldüğü üzere katılımcı, etkililik ölçütü olarak yöneticinin yeterliklerini, bilgisini, kişisel özelliklerini, çok çalışmasını görmektedir. Okul yöneticisi etkililiği yöneticilerin kişisel özellikleri ile gerçekleştirebilecekleri bir durum olarak algılamakta ve örgütsel yaşamdaki insan unsurları ihmal etmektedir. Hatta okul yöneticisinin ifade ettiği "...sözünün geçerli olması..." cümlesi de, direktif bir yönetim tarzına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

*K4: ... Bizim yaptığımız işin tamamen aksamadan, dönütlerine de bakarak bana göre işletilmesidir. Nedir performansına baktım yılın sonunda ya da belli bir sürecin sonunda ben istediğim sonuca ulaştım mı? Ulaşılması gereken hedefe vardım mı? Bunları aldım mı? Bütün arkadaşları ile en kolay anlaşılır şekilde bağının olması, ekip ruhu, toplam kalite ruhu içinde konuya hâkim olup, çalışma türünün geliştirmesi gerekir...*



Görüldüğü gibi katılımcı örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisi etkililik ile ilgili görüşlerini dile getirirken tamamen örgütün teknik yönlerine değinmekte, insani yönlerini ihmal etmektedir. Etkililiği sadece amaçların gerçekleştirilmesine indirgemekte, örgütte çalışan bireyler için yapılması gerekenleri ya da okulların varlık sebebi olan öğrenciler için yapılması gerekenleri göz ardı etmektedir. Öğrenciler için yapılması gerekenleri sadece “öğretim” olarak görmektedir. Eğitim ile ilgili tanımlarda yıllarca “istendik davranışların öğretildiği bireyler” olarak algılanan öğrencilere yönelik bu bakış açısı normal karşılanıyor olsa gerek.

*K5: ...Yöneticinin okulun bahçesinin dışına çıkıp, çevre ile iyi ilişkiler geliştirmesi gerekiyor. Birtakım hizmetler için çevredeki kuruluşları kullanıyoruz. Biz devlet ve okul ile veli arasındaki kopuk ilişkiyi yeniden kurduk ve ilişkileri samimiyete indirdedik...*

Katılımcı, okul yöneticisinin okul çevresi ile iyi ilişkiler kurmasını, bu ilişkileri geliştirmesini, veliler ile iyi ilişkiler kurmasını etkililik ölçütü olarak görmektedir. Okul yöneticisi okul ile çevre-veli arasındaki ilişkinin kopuk olduğunu ve bunu sağladıklarını belirtmektedir.

#### **Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan katılımcıların vurgu yaptıkları konuların ifade ettiği anlamlar:**

*K6: ...Amaçlar gayet dağınık, kargaşa var ise etkili bir okul, yönetici ve yönetimden bahsedemeyiz. Çünkü amaçlar eşgüdümleyerek gerçekleştirilir. Yönetimde etkililik alanları; program geliştirme, personel, destek personelini, velileri, öğretmenleri, rehberlik servisini tüm bu birimlerin amaçlarını ortaya koyarak çalışmalı...*

Katılımcı yine amaçlara vurgu yapmakta, ancak amaçların dağınık ve kargaşa içinde olduğundan şikâyet etmektedir. Bu durumun etkililiği engellediğinden bahsetmektedir. Okul yöneticisi yönetimin etkililik alanları olarak, programın geliştirilmesini, çalışanların (personelin) ya da okul ile ilgili tüm paydaşların amaçlarını ortaya koyarak çalışmasının gereğini vurgulamaktadır. Okul yöneticisi bunu yaparken yine örgütsel yaşamdaki insani özellikleri ihmal etmektedir.

*K7: ...Etkili olmak için amaçların gerçekleşmesi gerekir. Yönetimde etkili olmak için temel unsur öğrenci, öğrenciyi ilgi ve yeteneğine göre yönlendirirsen ve hayata hazırlarsan sen etkili olmuştundur denilebilir. Elindeki insan, madde kaynaklarını da bu yönde kullandığın takdirde yönetsel etkilik gerçekleşmiş sayılır...*

Görüldüğü üzere katılımcı etkililik ölçütü olarak amaçların gerçekleştirilmesini görmektedir. Ancak bu okul yöneticisi amaçların yanı

sıra öğrenciye, öğrencinin ilgi ve yeteneklerine göre eğitim almasına, öğrencinin hayata hazırlanmasına vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisinin, eğitimin tek amacının sadece bir üst öğrenime hazırlamak ya da meslek kazandırmak olmadığını, eğitimin insanileşme süreci olduğunun, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin önemsenmesi gerektiğinin farkında olduğu söylenebilir.

*K8: ...Yönetmelik etkinlik yönetsel amaçlara ulaşabilme düzeyidir. Yani yönetsel amaçlara ulaşırken geçirdiğimiz evreler, o düzeye ulaşırken yaptığımız tüm etkinlikler bize etkililiği verir. Etkili olabilmek için yaptığımız tüm çalışmalar bize etkililiği gösterir. Yani bir yönetim amacımıza ulaşabilme düzeyimizle ilgilidir...*

Görüldüğü gibi katılımcı yönetsel anlamdaki etkililiği teknik bir süreç olarak görmekte ve amaçlara vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisi, amaçlara ulaşırken yapılan bütün etkinlikleri etkililiğin belirleyicileri olarak görmekte örgütsel yaşamdaki diğer unsurları ihmal etmektedir.

*K9: ...Yönetici açısından etkililik daha verimli şekilde çalışmak demektir. Yönetimin etkinlik alanını genişletmektir... Benim etkililikten anladığım okulda yönetimin diğer personeli yönetimin içine katmasıdır. Okul yönetimi ben yönetmeye çalışacağım derse olmaz. Kararın paylaşılması gerekir.*

Yukarıda da görüldüğü gibi katılımcı, katımlı bir yönetim tarzının etkililiği sağlayacağını ve çalışanların karara katılması gerektiğini belirtmektedir.

*K10: ...Bu kötü bölgeden (varoş) iyi liselere öğrenci gönderebiliyorsak, biz demek ki etkiliyiz. Mesela ben geldiğimde bu okulda teneffüslerde müzik çalalım dedim, internette uygun bir şey bulamadım, ben bir program yaptım. Bu okulda öğretmen, öğrenci herkes mutlu olsun. Öğretmen ve öğrenci okulu özlemeli. Benim öğretmenlerim hafta sonu bitsin de okula gidelim diyorlarmış...*

Görüldüğü gibi katılımcı okul yöneticisi, etkililiğin ölçütünü, bir üst öğretim düzeyinde eğitim veren iyi okullara öğrenci göndermek olarak belirlemiştir. Ayrıca bu tanımlı yaparken kullandığı “kötü bölge” tanımı da okul yöneticiliğini ve etkililiği nasıl algıladığı ile ilgili ipuçları da vermektedir. Okul yöneticisinin bu tanımlı kullanması görev yaptığı okulun çevresinden memnun olmadığına yorumlanabileceği gibi, daha sonraki cümlelerinde yapmaya çalıştıkları da elinden geleni yaptığı, iyi bir okul ortamı oluşturmaya çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Yukarıda da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar aynı kategori altında değerlendirilse bile etkililiğe yükledikleri anlamlar

farklılaşabilmektedir. Amaçlara vurgu yapan bir okul yöneticisi amaçların dağınık ve karmaşa içinde olduğuna vurgu yaparken, bir diğer okul yöneticisi amaçların gerçekleştirilme derecesine vurgu yapabilmektedir. Aynı şekilde okula vurgu yapan okul yöneticilerinde de okuldaki güven ortamına, birlik duygusuna, destekleyici ortama vurgu yapan bir okul yöneticisi olduğu gibi bir üst öğrenime fazla öğrenci göndermeye vurgu yapan bir okul yöneticisi de olabilmektedir.

Yukarıda yapılan analiz ve yorumların yanı sıra okul yöneticilerinin etkili birer okul yöneticisi olmak için nelerin yapılması gerektiği ile ilgili görüşleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede görüşme yoluyla elde edilen veriler eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir “*eğitim alma-almama*” kategorisi temelinde analize tabi tutulmuş ve katılımcı okul yöneticilerin hangi noktalara vurgu yaptıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede vurgu yapılan nokta kategorisi temelinde, tek tek on katılımcıdan her birinin konuşmaları incelenmiş ve bu çerçevede katılımcıların genellikle “*insan ilişkileri ve iletişim*” gibi konulara vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu anlamda “*iletişim*” sözcüğü vurgu yapılan nokta kategorisine ait kodlama olarak belirlenmiştir. Elde edilen görüşlerin sunulmasında, katılımcıların görüşleri “*vurgu yapılan nokta*” kategorisi temelinde, eğitim yönetimi ile ilgili “*eğitim alma-almama*” durumları da göz önünde bulundurulmuş ve verilmiştir. Buna göre;

#### **Etkili Bir Okul Yöneticisi Olmak İçin Yapılması Gerekenler**

K1: ... Bilgi donanımınızdan ve oradaki insanlardan yardım alarak sorunları çözüme yoluna gidirsiniz...

K2: ... İletişim önemli... Onlara her konuda destek vermek zorundadır...

K3: ... Bilgileri eksik olmasın tam olsun... Etkili olmak için kurallı olsun, prensipli olsun...

K4: ... Okulda kendi meslektaş, veli ve çocuklarımla araya mesafe koymadan insan ilişkilerini en iyi şekilde kurmalıyım.

K5: ... İnsan ilişkilerinin çok iyi olması gerekir... Gerek veli, öğretmen ve öğrenci ile herkes ile iyi ilişki kurmalısınız. Sosyal yönünüzün güçlü olması gerekir.

K6: Öncelikle okulunda demokratik bir ortam yaratmalı...

K7: ... Bu şartlara rağmen yine de başarılı olmak istiyorsanız, yönetimde insan ilişkilerine çok önem vermelisiniz...

K8: Eğitim öğretim işi düzenli işliyor, her öğretmen zamanında derse girip-çıkıyor, zamanlamaya, planlamaya dikkat ediliyor, çocuklara ilköğretimin gerektirdiği bilgileri uygun şekilde veriyorsa etkiliyimdir...

K9: Ekililik alanları olarak, mevzuatı iyi bilmek, bilgi teknolojisini iyi kullanmak, çevre ile etkileşimi iyi kurmak gerekiyor, velileri yönetime katmak gerekiyor...

K10: ... Personeli mutlu edeceksin, ama mutlu ettiğin için de her şeyi bırakmayacaksın.

Yukarıdaki ifadelerin analizi ile ilgili olarak belirlenen “iletişim” sözcüğü açısından bakıldığı zaman katılımcıların, “demokrasi, iletişim, işbirliği, insan ilişkileri” gibi konulara vurgu yaptıkları görülmektedir. Ancak, “vurgu yapılan nokta” kategorisine ait kodlama olarak belirlenen “iletişim” kavramı, acaba katılımcılar için aynı anlama mı gelmektedir? diye sorduğumuz zaman karşımıza aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır. Burada bu anlamlar katılımcıların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alıp almama durumlarına göre verilmiştir.

#### **Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almayan katılımcıların vurgu yaptıkları konuların ifade ettiği anlamlar:**

*K1: Etkili okul yöneticisi olmak için bilgi donanımı ile beraber gittiğiniz yerdeki önce eksiklikler ve fazlalıklar nedir diye sorunları dinler ve sorunlara bakarsınız. Bilgi donanımınızdan ve oradaki insanlardan yardım alarak sorunları çözüme yoluna gidirsiniz...*

Görüldüğü üzere katılımcı, örgütsel yaşamda işbirliğinin önemine vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisi, okul yöneticilerinin sahip oldukları bilgileri örgüt çalışanları ile işbirliği yaparak birleştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu okul yöneticisinin örgütsel yaşamda, iletişim ve işbirliği gibi konulara önem verdiği söylenebilir.

*K2: ... İletişim önemli. Siz veliye güveni sağladığınız zaman veli burada her türlü ortamı sağlar. Öğrenci de rahat eder. Veli rahatsız öğrenci de rahattır... Emri altında çalışan personel ile uyumlu geçimlidir. Onlara her konuda destek vermek zorundadır... Etkili okul yöneticisi tarafsız olmalıdır... Etkili yönetici olmak için biraz geniş, sabırlı olması gerekir, hoşgörülü, tarafsız olması gerekir ve ben bu işi yapacağım demesi gerekir.*

Görüldüğü gibi katılımcı, iletişimin önemli olduğunu ve bunun okulda iyi bir çalışma ortamı yaratacağını ileri sürmektedir. Okul yöneticisi, öğrenci, veli, öğretmen, personel ile kurulacak olan iyi bir iletişimin etkili bir yönetici olmak için gerekli olduğunu ileri sürmektedir.

*K3: Mevzuata hâkim olmalı... Adaletli, demokrat olsun. Yaptığı işlerde prensipli, kurallı olsun. Etkili olmak için kurallı olsun, prensipli olsun. Donanımlı, bilgili, çalışkan olsun bir de demokratik olsun. Yaptığı her işte hesap verebilir olmalı, izah edebilir olmalı, yaptığı işi mantıklı olarak açıklayabilmeli. Bir de kişiliği düzgün olmalı.*

Yukarıda da görüldüğü gibi katılımcı, okul yöneticisinin bilgili olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Ancak okul yöneticisi, etkili yöneticinin demokrat olması gerektiğine de değinmektedir. Okul yöneticilerinin etkili olmak için kurallı, prensipli, demokrat, bilgili, çalışkan, hesap verebilir olması gerektiğini ileri sürmektedir.

*K4: ... Ekili yönetici olacaksın bu işi sevmen gerek, insan ilişkilerin iyi olacak, diğer meslektaşlarına saygı duyup gerekli bilgi alış-verişini büyüklük taslamadan yapabilmeliyim, maddi sorunları ön plana almadan çalışmalıyım, ülkenin her türlü sosyal durumu ile ilgili olmak lazım, kopmamak lazım, okula kapanıp dışarı çıkmamazlık etmemeli, dışarı çıktığı zaman sosyal çevre içinde dikkatli olmalı. Okulda kendi meslektaş, veli ve çocuklarımla araya mesafe koymadan insan ilişkilerini en iyi şekilde kurmalıyım.*

Görüldüğü üzere okul yöneticisi, insan ilişkilerinin iyi olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisinin insan ilişkilerini geliştirmek için çalışması gerektiğini, sosyal çevre, veli ve öğrenciler ile de iyi ilişkiler geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

*K5: ... Ben yönetici olduğumda 30 yaşındaydım, 30 yıllık öğretmen ile ağabey kardeş ilişkisi kurduk, mutlu olmak gerekir. Güven telkin edeceksiniz. Tam bir entelektüel olmanız gerekiyor. Her şeyden fikir yürütecek kadar meziyet sahibi olmanız gerekir.*

Görüldüğü gibi bu okul yöneticisi de insan ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Ancak bunu bir örnek ile açıklamıştır. Çalışanlar ile yakın ilişki kurarak iyi insan ilişkileri geliştirilebileceğini vurgulamıştır. Okulda sağlanacak olan güven ortamının da okul yöneticisinin etkililiğinde önemli olduğunu belirtmiştir.

#### **Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan katılımcıların vurgu yaptıkları konuların ifade ettiği anlamlar:**

*K6: ... Bu da okuldaki öğretmen, öğrenci ve velinin karar alma sürecinde rol almasıdır. Okul kültürü tüm personelce iyi algılanmalı ve tüm personelce paylaşılmalı. Veliler ile iyi iletişim içerisinde olması gerekir. Özellikle eğitim yönetimi alanında eğitim almış bir yöneticinin olduğu okullarda bunların olması ile yönetim kısa zamanda etkili olacaktır.*

Görüldüğü üzere okul yöneticisi, okulda demokratik bir ortam oluşturulmasına, okulun paydaşlarının karar alma sürecine katılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Okul yöneticisi veliler ile iyi bir iletişim kurulması gerektiğini, özellikle de eğitim yönetimi alanında eğitim almış bir yöneticinin olduğu okullarda bunların daha iyi yerine getirilmesi gerektiğinin belirtmiştir.

*K7: ... Okulu etkileyen unsurları iyi bir şekilde yönlendirmek ve amaca yönlendirmek için insan ilişkilerini çok iyi kullanmanız gerek. Elinizdeki kaynakları amaca yönlendirmelisiniz, karara katımı çok iyi sağlamalısınız. Karara katılım mutlaka yapılmalı.*

Görüldüğü üzere okul yöneticisi, insan ilişkilerinin iyi olmasına, demokratik bir ortam oluşturulmasına, paydaşların karara katılımının sağlanmasına vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisi bunun sağlanması durumunda amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan unsurların daha iyi yönlendirilebileceğini ileri sürmektedir.

*K8: ...Personel işleri düzenli yürüyorsa, örneğin öğretmen zamanında ek dersini alıyorsa bu da etkililiktir. Her istediği an sevkini alıyorsa, veli istediği bilgileri zamanında alıyorsa, veli mutlu, öğrenci mutlu, personel mutlu ise öğretmen memur mutlu ise ben etkiliyim demektir. İyi bir yönetici her alanda etkili olmalıdır. Okulun mali, yönetsel ve yazışmalar yönüyle etkili olmalıdır.*

Görüldüğü üzere okul yöneticisi, okulun paydaşlarının mutlu olmasına vurgu yapmaktadır. Ancak bunu sağlamak için kuralların uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Diğer okul yöneticiler okuldaki insan unsurunu ön plana çıkarırken bu okul yöneticisi kuralların uygulanması ve işlerin düzenli yürütülmesine vurgu yapmakta ve okul yöneticisinin etkililiğini mali, yönetsel ve yazışma yönünden etkili olmasına bağlamaktadır.

*K9: Etkililik alanları olarak, mevzuatı iyi bilmek, bilgi teknolojilerini iyi kullanmak, çevre ile iletişimi iyi kurmak gerekiyor, velileri yönetime katmak gerekiyor. Bizim temel kaynağımız veliler. Vizyon ve misyonunu belirleyip, her sene bu hedeflere ne kadar ulaşabildiğini kontrol etmek lazım. Okul yönetiminde etkinliğin olmazsa olmazı bu işi sevecek, dürüst olacak, idealist olacak, objektif olacak, okulu bir işyeri olarak görmeyecek, okulu...*

Görüldüğü üzere okul yöneticisi, etkili okul yöneticisinin bilgili, teknolojiyi iyi kullanan, çevre ile iletişimi iyi olan, velileri karara katan bir yönetim tarzına sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Okul yöneticisinin sevecenlik, dürüstlük, idealistlik, objektiflik, işini sevmek gibi bir takım değerlere de sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak sonuçta bu okul yöneticisi de iletişime vurgu yapmaktadır.

*K10: ...personeli mutlu edeceksin, ama mutlu ettiğin için de her şeyi bırakmayacaksın. Çünkü bazıları, bunu zayıflık olarak algılıyorlar. Buna dikkat etmek gerek. Rahat olmak ve diğer insanları rahat ettirmek lazım.*

Görüldüğü gibi son katılımcının da işbirliği ve demokrasi kavramlarına vurgu yaptığı söylenebilir. Çünkü okul yöneticisi personelin mutlu edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Okul yöneticisine göre demokratik bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplarda da görüldüğü üzere, okul yöneticileri, etkili bir okul yöneticisi olmak için iyi bir iletişim becerisine sahip olunması gerektiğini belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alma ya da almama durumunun bu soruya verilen cevapları etkilemediği söylenebilir. Çünkü okul yöneticilerinden eğitim almayanlar da eğitim alanlar da işbirliği, iletişim, demokratik ortam gibi kavramlara vurgu yapmışlardır. Bu durum da okul yöneticilerinin etkililik ölçütü olarak sadece amaçlara ulaşmayı görmediği aynı zamanda örgütteki bireyleri de dikkate alan bir yönetim düşüncesine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Buna göre katılımcıların iletişim, işbirliği, demokrasi, katılım gibi kavramlara vurgu yapmaları, etkililik araştırmalarında göz önünde bulundurulması gereken kavramlar oldukları şeklinde de yorumlanabilir.

Bu bağlamda, katılımcı okul yöneticilerinin kendilerini sadece politikaları uygulayan ve hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticiler olarak algılamadıkları da söylenebilir.

### **Okul Yöneticilerine Göre Okul Yönetiminde Etkililik ve Etkili Okul Yöneticisi**

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul yöneticilerinin tamamı Ankara il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Okul yöneticileri arasında eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alanlar bulunduğu gibi eğitimi yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almayan, hizmetiçi eğitime katılmayanlar da bulunmaktadır.

Yapılan çözümlenelerde de görüldüğü gibi eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan okul yöneticileri ile eğitim almayan eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik kavramına bakış açıları farklılaşmaktadır. Eğitim almayan okul yöneticileri etkililik kavramında bilgili olmayı ve yöneticilerin kişisel özelliklerini öne çıkarırken, eğitim alan okul yöneticileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine vurgu yapmaktadır. Bu farklılığın temel sebebinin aldıkları eğitimin bakış açılarını farklılaştırması olduğu söylenebilir. Uzun zamandan beri pozitivist etki ile şekillenen eğitim yönetimi teorisinde etkililik kavramında genellikle amaçlara ulaşma derecesine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi ile ilgili

eğitim alan okul yöneticilerinin örgütsel amaçları vurgulamaları aldıkları eğitimden kaynaklanabilmektedir. Ancak amaçlara vurgu yapan okul yöneticilerinin hepsi için etkililik kavramı aynı anlama gelmemektedir. Okul yöneticilerinden kimi milli eğitimin temel amaçlarına vurgu yaparken, kimi de sistemin okullardan beklediği Atatürk İlke ve İnkıpları doğrultusunda öğrenci yetiştirmeye vurgu yapmaktadır.

Eğitim almayan okul yöneticileri ise okul yönetiminde etkililikte okul yöneticisinin bilgili olmasına ve yeteneklerine vurgu yapmaktadır. Eğitim almayan okul yöneticilerinin daha çok bu konulara vurgu yapmalarının sebebi, Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak algılanmaması ve yöneticiliğin usta-çırak ilişkisi içinde öğrenilmesi olabilir. Sistemde hala geçerliliğini koruyan "Asıl olan öğretmenliktir" ilkesi ve kıdeme aşırı vurgu yapılması, okul yöneticilerinin bilgiye ve yeteneğe vurgu yapmasının diğer sebepleri olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinden birisi çevre ile iyi ilişkiler kurmayı etkililik olarak algılamaktadır. Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim etkinliklerini geliştirmekten daha çok velilerden para topladıkları, okulları birer işletme gibi yönetmek zorunda bırakıldıkları, okulun finansman ve benzeri birçok sorun ile baş başa bırakıldıkları bir ortamda okul yöneticisinin etkililiği çevre ilişkileri ile eşdeğer görmesi normal karşılanmalıdır. Çünkü okul yöneticisi okulu iyi yönetebilmek için okul çevresiyle iyi geçinmek ve çevreden alabildiği her türlü desteği alabilmelidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin etkililik tanımı ile teorideki etkililik tanımı farklılaşmaktadır.

Okul yöneticileri etkili bir okul yöneticisi olmak için yapılması gerekenler konusunda eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşmadan genellikle işbirliği, iletişim, demokrasi, katılım gibi kavramlara vurgu yapmıştır. Burada eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan okul yöneticileri de etkili okul yöneticisinin amaçları gerçekleştirmesi gerektiğine vurgu yapmamış, okulda demokratik bir ortam oluşturulmasına, iletişime, işbirliğine vurgu yapmıştır. Okul yöneticileri okul yöneticisinin etkili olabilmesi için okuldaki paydaşlar ile işbirliği yapması gerektiğine, iletişim yeteneğinin iyi olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik ile ilgili görüşleri, sistemin içinde bulunduğu durumun izlerini taşımaktadır. Okul yönetiminde etkililik ile ilgili çalışmalar yapılırken, eğitim sisteminin içinde bulunduğu durum dikkate alınmalı, okul yöneticilerinin etkililiği, okul yöneticiliğini, örgütsel amaçları, örgütteki diğer paydaşları, iletişimi, işbirliğini, bireysel ve örgütsel değerleri göz önünde bulundurulmalıdır. Daha da önemlisi batılı ülkelerde evrensel doğrular olarak belirlenen ve etkililiğin ölçütü bunlardır denilen ilke ve kavramların, içinde bulunulan toplumun kültürel gerçeklerine ve eğitim sisteminin yapısına ne kadar uygun olduğu mutlaka değerlendirilmelidir.



**KAYNAKLAR**

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity*. USA: Bantam Books. <http://www.oikos.org/mind&nature.htm>. İndirme Tarihi: 02.02.2005.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Cammock, P., Nilakant, V. ve Dakin, S. (1995). Developing a lay model of managerial effectiveness: A social constructionist perspective. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 443–473.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- English, F. (1992). *Educational administration: the human science*. USA: Harper Collins Publishers.
- Griffiths, D. (1979). Another Look at research on the behaviour of administration. In G. L. Immegart & W. I. Boyd (Eds.). *Problem finding in educational administration*. Toronto: Lexington Boks.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı, Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (ss. 4–38). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Steward, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of Management Studies*, 26 (1), 1–10.
- Şişman, M ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi, Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (ss. 99–145). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 395–422.
- Tanrıöğen, A. (1988). “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Turan, S. (1998). Critical theory and the field of educational administration: toward a human science. *Paper presented at the National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA)*. Alaska: 3-8 August 1998.
- Turan, S. (2004). Modernite ve Postmodernite Arasında Bir İnsan Bilimi Olarak Eğitim Yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1–8.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.