

Okul Yöneticilerine Göre Lider Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özelliklerin Belirlenmesi

Determining the Characteristics of Leader School Administrators According to School Administrators

ÖZET

Bu araştırmanın temele amacı lider okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikleri okul yöneticisi görüşlerine göre belirlemektir. Araştırma temel nitel araştırma desenine göre yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında ilk ve orta dereceli okullarda okul yöneticisi olarak görev yapan 12 yönetici oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formuna yönelik literatürdeki bilgiler çerçevesinde araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunda araştırma soruları çerçevesinde katılımcılara 4 soru sorulmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlarına göre: Okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri olarak iletişim becerisi gelişmiş, bilgi ve donanımı olan, adaletli, vizyon sahibi, işbirliği yapabilen, planlı, zamanı yönetebilen, kriz yönetebilen, liyakat sahibi, rehberlik edebilen, motive edebilen, çözüm odaklı olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Okul, Okul Yöneticisi

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the characteristics that should be found in school leaders according to the views of school administrators. The research was conducted according to the basic qualitative research design. The study group of the research consists of 12 administrators working as school administrators in primary and secondary schools in the 2022-2023 academic year. Within the scope of this study, an interview form was prepared by the researcher within the framework of the information in the literature on semi-structured interview form. In the prepared interview form, 4 questions were asked to the participants within the framework of the research questions. Descriptive analysis method was used to analyze the data obtained in the study. According to some results obtained from the research: School administrators should have advanced communication skills, knowledge and equipment, justice, vision, cooperation, planning, time management, crisis management, merit, guidance, motivation, solution-oriented.

Keywords: Leader, School, School Administrator

GİRİŞ

Son yıllarda bilim insanları liderlik alanında kapsamlı çalışmalar yürütmüşlerdir. Konuyla ilgili çok sayıda araştırmanın bir sonucu olarak literatürde çeşitli liderlik tanımları ortaya konmuştur. Bu tanım çeşitliliği, akademisyenlerin liderliği yeni açılardan ve çeşitli toplumsal ve kişisel faktörleri göz önünde bulundurarak tanımlama çabalarının bir sonucudur (Taşkiran, 2010). Koçel (2018), farklı akademisyenlerin kendi görüşlerine bağlı olarak farklı liderlik tanımlarına sahip olduğunu iddia etmektedir. Keçecioglu (1998) liderliğin çoğunlukla kişisel özelliklere dayanan etkili bir bileşen olduğunu ileri sürmektedir. Liderlik, bir örgüt içinde karar verme ve bu kararları uygulama kapasitesidir. Stogdil'e (1974) göre liderlik, hedefler yaratmayı ve ekip üyelerini bu hedeflere ulaşmaları için cesaretlendirmeyi gerektirir. Çelik (2003) liderliği, grubun hedeflerine ulaşması için grup üyelerini ikna etme ve etkileme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Drucker'ın (2012) ifadesiyle liderlik, örgüt üyelerine bir vizyon sağlayarak ve onların belirli yeteneklerini geliştirerek, performanslarını alışlagelmiş seviyelerinin ötesine taşımalarına olanak tanımaktır. Davis & Newstrom'a (1993) göre liderlik, başkalarını gönüllü olarak hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye ikna ve teşvik etme eylemidir. Kreitner (2008) liderliği, lider özellikleri gösteren bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin gönüllü katılımını sağladığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç karşılıklı sosyal iletişim yoluyla gerçekleştirilir. Jaques ve Clement'e (1994) göre liderlik, belirlenen hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için insanların yeteneklerini ve adanmışlıklarını harekete geçirme sürecidir. Kayalar ve Zmutaf (2009) liderliğin daha büyük bir sorunun çözüm sürecine aktif olarak katılmak olduğunu ileri sürmektedir. Celep'e (2004) göre lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak gün yüzüne çıkmamış genel görüş ve istekleri ortaya koyarken, grup üyelerinin yeteneklerini bir hedef doğrultusunda gerçekleştiren kişidir. Fiedler'e (1967) göre lider, hedef odaklı çalışmayı organize eden ve gerekli motivasyonu sağlayan kişidir. Bu fikrin sosyal yaşamda önemli olduğu bilinmektedir, çünkü insan doğasında bir sebepten dolayı takip etmek ya da lider olmak vardır. Bu nedenle,

Engin Yiğit¹ 
Alim Kılçar² 
Halil Alaylı³ 

How to Cite This Article

Yiğit, E., Kılçar, A. & Alaylı, H. (2023). "Okul Yöneticilerine Göre Lider Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özelliklerin Belirlenmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:46; pp:2146-2155. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.67813>

Arrival: 21 November 2022
Published: 28 February 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

büyüklüğü, nüfusu veya ortak amacı ne olursa olsun her topluluğun bir lideri vardır. Bir liderin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ya da liderlik becerilerinin neler olduğu zaman içinde pek çok farklı yöntem ve bakış açısının konusu olmuştur. Bu bakış açısı ve taktik çeşitliliğinin bir sonucu olarak örgütsel hedefler genellikle benzerdir, ancak bu hedeflerin tanımları zaman içinde değişmiştir (Kaya, 1999). Bazı çalışmalar liderlik kavramını kişisel özellikler ve fiziksel nitelikler açısından ele alırken, bazıları da liderliği farklı faaliyetler açısından ele almıştır. Bunlara ek olarak liderlik, bir kişinin oynayabileceği geçici bir işlev olarak görülmüştür.

Çalışanların yeteneklerini geliştirme becerisi ve yönetimin yaratıcı zihniyeti, işletmelerin verimliliği ve hedeflerine ulaşması için temel bileşenler olarak görülmektedir (Visagie, Linde ve Havenga, 2011). Bu gerçek, hızla değişen ve genişleyen toplumlarda deneyimli yöneticilere duyulan ihtiyacın artmasını gerektirmektedir (Livingston, 1998). Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler, özellikle çeşitli toplumsal beklentilerin ve isteklerin artan talepleri ışığında daha çeşitli hale gelmiştir. Sonuç olarak, firmalar yönetici yeteneklerine daha fazla önem vermeye başlamıştır (Lado & Wilson, 1994). Yüksek eğitilmiş, yetenekli ve yetkin yöneticilerin işletmelerin başarılarında önemli bir etkisi olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Snell ve Dean, 1992). Çalışanların beceri ve yetkinliklerini örgütsel hedefler doğrultusunda kullanmaları ve işletmelerin bunu kıyasıya bir pazarda kendi avantajlarına kullanmaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların bilgi, uzmanlık ve uzmanlıklarını kurumun hedefleri doğrultusunda kullanmalarını sağlamada önemli bir rol oynadıkları göz önüne alındığında, kurumların etkili yöneticilerin sahip olması beklenen nitelikleri belirlemeleri kritik önem taşımaktadır.

Colins (2001), örgütsel başarı ve yönetici davranışı arasındaki bağlantıyı tespit etmek için yaptığı araştırmada çok sayıda işletmeyi incelemiş ve en iyilerini bulmaya çalışmıştır. Araştırma, şirket türü ne olursa olsun, yöneticilerin bazı özellikleri ve referansları paylaştığını ortaya koymuştur. Kalıcı değişimi başarabilen firmaların en önemli özelliğinin, yöneticilerinin liderlik yeteneklerine sahip olması olduğu keşfedilmiştir. Bu kişiler kişilik açısından Etkili örgüt liderlerinin temel özellikleri arasında değişimi başarılı bir şekilde yönetme, çalışanların mesleki gelişimini destekleme, örgütsel etkinliği sürdürme ve örgütsel kapasite oluşturarak örgütün rekabet ortamında daha avantajlı bir konuma gelmesine rehberlik etme becerisi olduğu söylenebilir (Bergstrom, 2012). Wang ve Lin'e (2011) göre, yöneticiler örgütsel kaynaklar, bunların kapasitesi ve çalışanların temel yetkinlikleri arasında bir bağlantı kurarsa, örgüt başarılı olmak için daha iyi bir konumda olacak ve insan kaynaklarını hedeflerini ilerletmek için daha etkili bir şekilde kullanabilecektir. Yetenekler ve örgütsel başarının nasıl ilişkili olduğunu vurgulamak Prahalad ve Hamel'e (1990) göre, liderlerin sahip olması gereken yetkinlikler, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için özellikle yararlıdır. King, Fowler ve Zeithaml'a (2001) göre, bir yöneticinin yeteneklerini belirleme, geliştirme ve kullanma süreci, herhangi bir işletmenin başarısına güçlü bir şekilde bağlıdır. Geçmişle kıyaslandığında, kuruluşlar hizmetleri ve ürünleri açısından daha küresel bir ölçekte faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak, teknolojik gelişmeler, işgücü çeşitliliği, çalışan ve tüketici beklentileri liderleri organizasyonlarının başarısını sağlamak için organizasyonel kapasite oluşturmaya ve yeni stratejiler tanımlamaya zorlamaktadır (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2008). İş tanımlarını, iş analizlerini ve iş niteliklerini değiştirerek, liderlerin örgütsel süreçleri yeniden inşa etmeleri mümkün görünmektedir (Bergstrom, 2012). Dubois ve Rothwell (2004), bir iş için gerekli olan niteliklerin, istenen performansın kabul edilebilir ve tutarlı bir şekilde gösterilmesi için çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. alçakgönüllülük, kariyer açısından ise hırs sergilemektedir.

Bir toplumda eğitim asla durağan kalmaz. Fikirler, yaklaşımlar ve inançlar her zaman evrim geçirir. Okul müdürü değişen sosyal yapıya uyum sağlamalıdır. Bir okul, toplumsal standartları karşılayamazsa etkili bir şekilde işleyemez. Başarılı okul yöneticileri, kaynakları akıllıca kullanarak öğrenci performansını optimize etmeye ve öğretim etkinliğini artırmaya çalışırlar (Çelik, 2000). Eğitim sadece sınıfta gerçekleşen bir süreç değildir. Okulun yanı sıra aile de iyi bir eğitimin başarılması için çok önemlidir. Ev, bir çocuğun eğitiminin sınıf dışında en başarılı olduğu ortamdır. Aile ve okul arasında eğitim açısından sağlam bir ortaklık kurulması bu nedenle çok önemlidir. İyi bir eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için eğitimciler ve ebeveynler arasında ortaklık kurulmalıdır. Çocukların dünyaya getirilmesi ve yetiştirilmesi söz konusu olduğunda hem aile hem de okul aynı hedefler doğrultusunda çalışır. Bu nedenle birbirleriyle etkileşim içinde olmaları son derece doğaldır. Güçlü bir okul-aile bağının kurulması eğitim ve öğretim faaliyetlerini geliştirir (Erdoğan, 2000). Özellikle okul yönetimi alanında, dış güçler iç güçlerden daha baskındır. Okul yöneticisinin üstünlük imajından liderlik imajına geçmesi zor olsa da, belirli koşullarda mümkündür. Bunlardan ilki, eğitim çabasının temel ilke ve isteklerini kabul etmek ve somutlaştırmaktır. Okul yöneticisinin liderlik sorumluluklarından bazıları, işbirliğinin önemi, kişinin değeri, okulun etkililiği ve öğrencilerin gelişimi gibi belirli değerler tarafından belirlenir. İkincisi, okulun öğrencilerinin ihtiyaçları ile amaçları arasında denge kurabilen bir yönetici ve organizatör olmaktır. Üçüncüsü, okulda kişiler arası samimi ilişkilerin gelişebileceği bir ortam oluşturmak ve bunu sürdürmektir. Lider yönetici, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak diğer kişileri motive etmek, eğitmek, geliştirmek ve etkilemek için astları, üstleri, aynı seviyedekiler ve okul örgütünü etkileyen yakın ve daha geniş çevredeki diğer kişilerle etkileşim kurmak için gerekli kişilerarası becerilere sahip olmalıdır (İlgar, 2005). Bu kapsamda çalışmanın amacı lider okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikleri okul yöneticisi görüşlerine göre belirlemektir. Bu temel amaç altında araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

Okul yöneticileri kendilerini lider olarak görmekte midir?

Okul yöneticilerine göre lider okul yöneticilerinin kişilik özellikleri nasıl olmalıdır?

Okul yöneticilerine göre lider okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri nasıl olmalıdır?

Okul yöneticilerine göre lider okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikleri nasıl olmalıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma temel nitel araştırma desenine göre yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda amaç araştırma sonuçlarından genelleme yapmak değil incelenecek olgu ya da olayı ifade edecek bütün bir resme ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Merriam (2018)'a göre bir kimse fenomenolojik, gömülü teori, öyküsel analiz veya etnografik çalışma yapmayı sadece nitel bir araştırma da yapabilir. Nitel araştırmaların temel özelliği kişilerin gerçekleri sosyal dünyalarındaki etkileşimlerinde nasıl anlamlandırdıkları üzerine yoğunlaşmasıdır. Temel nitel araştırma deseni çalışma grubunun olaylar ya da durumlarla ilgili yaşantılarını, düşüncelerini olduğu biçimde ortaya koymaya çalışan araştırmalardır. Araştırmacı burada bir olgunun anlamını söz konusu olguyu deneyimleyenlere göre anlama uğraşına girer. Araştırmacı araştırmasında incelenecek olguyu deneyimleyenlerin bakış açısını, düşüncelerini ve görüşlerini yansıtmaya çalışır. Fenomenolojik desende ise araştırmacı fenomenin yapısını anlamaya çalışır. Temel nitel araştırmada araştırmacılar insanların yaşamlarını nasıl yorumlayıp, dünyalarını nasıl inşa ettikleriyle ve deneyimlere kattıkları anlamlarla ilgilenirler.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında ilk ve orta dereceli okullarda okul yöneticisi olarak görev yapan 12 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemi düşünülerek her okul kademe deneyimine ulaşabilmek için amaçlı örneklem seçim yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik yöntemine göre seçilmiştir. Nitel araştırmalarda, küçük örneklem gruplarında seçilen örneklem üzerinde derinlemesine araştırma yapmak amaçlanır ve bu sebeple amaçlı örneklem seçimi tercih edilir (Miles ve Huberman, 2015). Belirlenen bu okullar kolay ulaşılabilir olması, farklı sosyoekonomik ve kültürel çevrede yer alması gibi değişkenler göz önünde bulundurularak daraltılmıştır. Belirlenen bu okullara yapılan ziyaretlerde gönüllü katılımcıların bulunmaması sebebi ile değişikliğe gidilerek benzer şartları taşıyan okullara ziyaretler yapılmıştır. Seçilen okullara araştırmacı tarafından yapılacak görüşmelerden önce ziyaret yapılmıştır. Yapılan ziyaretlerde okul müdürü veya okul müdür yardımcısına araştırmanın içeriği ile ilgili bilgilendirme yapılmış görüşme yapmak için sözel izin alınmıştır. Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	İngilizce Öğretmeni	40	18	Yüksek Lisans
K2	Kadın	İngilizce Öğretmeni	33	9	Lisans
K3	Kadın	Rehber Öğretmeni	33	8	Lisans
K4	Erkek	Sınıf Öğretmeni	49	21	Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	42	19	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Sınıf Öğretmeni	45	25	Lisans
K7	Kadın	Sınıf Öğretmeni	49	27	Lisans
K8	Kadın	Sınıf Öğretmeni	49	27	Lisans
K9	Kadın	Sınıf Öğretmeni	55	33	Lisans
K10	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	30	8	Lisans
K11	Erkek	Sınıf Öğretmeni	43	22	Yüksek Lisans
K12	Kadın	Sınıf Öğretmeni	48	27	Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, çalışmada 4 erkek 8 kadın öğretmenden oluştuğu görülmektedir. Branşları bakımından çalışmada 2 İngilizce öğretmeni, 1 rehber öğretmen, 1 okul öncesi öğretmeni ve 8 sınıf öğretmeni yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 30-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 8 yıl, en fazla 33 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde 3 öğretmen yüksek lisans ve diğer 9 öğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Araçları Ve Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda veri toplama araçlarından biri de görüşmedir. Görüşme ile bireyin olgu veya olaylara yönelik görülemeyen tecrübe, tutum, fikir, yorumları görünür ve anlaşılır kılınır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalarda yapılacak görüşmelerin amacı bireylerin iç dünyasına ulaşarak ilgili olgu veya olaylar karşısındaki bakış açısını anlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Temel nitel araştırma deseninde veriler görüşmeler, gözlemler veya doküman analizi ile toplanır (Merriam, 2018).

Patton (2014), sohbet tarzında görüşme, görüşme formu yaklaşımı ile yapılan görüşme ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme olmak üzere üç tür görüşme yönteminden bahseder. Bu çalışmada görüşme formu yaklaşımı ile görüşme yapılmıştır. Görüşme formu yaklaşımında araştırmacı görüşme yapacağı konuya bağlı olarak önceden hazırladığı soruları sorar ancak bunun yanında konu ile ilgili daha derinlemesine bilgi alabilmek için formda yer vermediği soruları da sorabilir. Bu görüşme yaklaşımında soruların hazırlanan formda belirtilen sıra ile sorulması gibi bir kural söz konusu değildir. Görüşme formu yaklaşımı araştırmacıya esneklik ve özgürlük tanıyarak, araştırmacının görüşmenin akışına göre soru sırasında değişiklik yapmasına izin verir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formuna yönelik literatürdeki bilgiler çerçevesinde araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulardan, ikinci bölüm ise araştırma sorularına yönelik olarak oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Uzman görüşleri alındıktan sonra iki öğretmen ile ön görüşme yapılmıştır. Yapılan ön görüşmeler neticesinden bazı soruların anlaşılabilirliğini arttırmaya yönelik düzeltmeler yapılarak araştırmanın veri toplama aracı olan görüşme formu uygulama yapmaya hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan görüşme formunda araştırma soruları çerçevesinde katılımcılara 4 soru sorulmuştur. Görüşme sonunda elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirliği arttırmak için veriler dört katılımcıya sunularak okumaları ve teyit etmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların, elde edilen verileri teyit ederek değişiklik yapmadıkları görülmüştür. Ayrıca elde edilen bulguları destekleyecek şekilde doğrudan alıntı cümlelerine yer verilerek araştırmanın iç geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yönteminde görüşme sonucunda elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş olan temalar çerçevesinde özetlenir ve yorumlanır. Bu yöntemde temalar araştırma sorularından oluşturulacağı gibi görüşme sürecinde sorulan sorulardan da oluşturulabilir. Betimsel analiz yönteminde elde edilen bulguların düzenli ve yorumlanmış bir şekilde okuyucu ile buluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla veri analizinin ilk adımında elde edilen verilerin sistematik ve açık bir şekilde betimlenmesi daha sonra betimlemelerden yola çıkılarak yorumlama ve açıklamalarla bulunma şeklinde devam eden bir süreç söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

BULGULAR

Okul Yöneticilerinin Kendilerini Lider Olarak Bulma Durumlarına İlişkin Değerlendirme

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan okul yöneticisi olarak kendilerini lider olarak bulma durumlarına ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Kendilerini Lider Olarak Bulma Durumlarına İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Yöneticinin Kendini Lider Olarak Bulması	Evet liderim	8
	Kısmen liderim	2
	Hayır lider değilim	2

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin okul yöneticisi olarak kendilerini lider olarak bulma konusunda katılımcı görüşlerinin yöneticinin kendini lider olarak bulması teması altında toplandığı görülmektedir. Yöneticinin Kendini Lider Olarak Bulması teması altında evet, liderim, kısmen liderim ve hayır lider değilim isimli 3 kod olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında kendini lider olarak gördüğünü ifade edenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Evet buluyorum. Okulumda çalışanlarımı motive ettiğimi, doğru işler yapmaya yönelttiğimi ve aldığım kararlar ile onları etkilediğimi düşünüyorum.” (K1)

“Evet. Gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip ediyorum ve kendimi sürekli yeniliyorum.” (K6)

“Evet buluyorum. Tüm çalışanlarımın yol gösterici olmaya çalışıyorum, hem öğretiyorum hem de öğreniyorum. Her zaman yeniliğe ve iletişime açık bir yöneticiyim.” (K8)

“Evet Buluyorum. Tüm çalışanlarımın iyi niyetli yaklaşır, insani yönümü ön plana çıkararak sorunların çözümüne bu noktadan başlarım ve çoğu zaman olumlu sonuçlara ulaşıyorum. Çalışanlarımın yol gösterici olur, onların gelişimine ve değişimine katkı sağlarım.” (K12)

Katılımcılar arasında kendini kısmen lider olarak gördüğünü ifade eden iki katılımcıdan biri olan K7 görüşlerini *“Kısmen buluyorum, kurallara uyulması konusunda baskıcı olabilirim ama bir kurumun sağlıklı işlemesi için her bir çalışanın görev ve sorumluluklarını bilmesi gerektiğini düşünüyorum.”* sözleri ile açıklamıştır.

Katılımcılar arasında kendini lider olarak görmediğini ifade eden iki katılımcıdan biri olan K9 görüşlerini *“Hayır. Kurumumda mesleki dejenerasyona uğramış öğretmenlerin çokluğu ve bu öğretmenlerin iletişime ve gelişime kapalı*

olmaları ve benim onların gelişimlerine ve değişimlerine katkı sağlayamayışım iyi bir lider olamayışına sebep olmaktadır” sözleri ile açıklamıştır.

Lider Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri	Güven veren	6
	Adil	5
	İletişimi kuvvetli	5
	Empati sahibi	4
	Ekip ruhuna sahip	4
	Vizyoner	3
	İlham veren	2
	Tutarlılık	2
	Sabırlı	2
	Alçak gönüllü	1
	Saygılı	1
	Değişim sağlayabilen	1

Tablo 3 incelendiğinde, lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri teması altında güven veren, adil, iletişimi kuvvetli, empati sahibi, ekip ruhuna sahip, vizyoner, ilham veren, tutarlılık, sabırlı, alçak gönüllü, saygılı, değişim sağlayabilen isimli 12 kod olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Değişim sağlayabilen, vizyonu olan, ekip ruhuna inan, ilham veren, motive eden, güver veren ve güven duyan özellikte olmalıdır.” (K1)

“Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri arasında yüksek empati, dürüstlük ve adalet, tutarlılık, anlayış, alçakgönüllülük, sabır, değerlere saygı olmalıdır.” (K2)

“Empatik, kişilerarası ilişkisi kuvvetli, dili çok iyi kullanabilen, sosyal, kararlı, azimli ve çalışkan” (K3)

“Dışadönük, uyumlu, sorumluluk sahibi. Çalışkan, kararlı ve adil olmalıdır. Gelişime açık olmalıdır. Güvenilir, birleştirici ve demokratik olmalıdır.” (K4)

“İyi bir dinleyici, dürüst, sevecen, öğrencisine ve öğretmenine zaman ayıran, yaratıcı düşünebilen, koruyucu ve okulunu sahiplenen kişiler olmalıdırlar.” (K5)

“Vizyoner olmalıdır. Gelişmelere açık olmalı, yenilikleri takip etmelidir. Kurumda çalışanların haklarını korumalı, adaletli bir şekilde davranmalıdır.” (K6)

“Adaletli, hoşgörülü, çalışanlarla etkili iletişim kuran, kültürel zenginliği olan bir kişi olmalıdır.” (K7)

Lider Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri	İletişim becerisi gelişmiş	5
	Bilgi ve donanımı olan	4
	Adaletli	4
	Vizyon sahibi	4
	İşbirliği yapabilen	3
	Planlı	3
	Zamanı yönetebilen	2
	Kriz yönetebilen	2
	Liyakat sahibi	1
	Rehberlik edebilen	1
	Motive edebilen	1
	Çözüm odaklı	1

Tablo 4 incelendiğinde, lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin Okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri teması altında iletişim becerisi gelişmiş, bilgi ve donanımı olan, adaletli, vizyon sahibi, işbirliği yapabilen, planlı, zamanı yönetebilen, kriz yönetebilen, liyakat sahibi, rehberlik edebilen, motive edebilen, çözüm odaklı isimli 12 kod olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Planlı, zamanı iyi yöneten, işleri doğru planlayan, iş bölümü yapan, rehber olan, yeterli bilgi ve donanıma sahip, iletişim becerileri gelişmiş özelliklere sahip olmalı.” (K1)

“Kararlarında çalışanları da dahil eden.Sosyal becerileri yüksek.Planlı ,kriz anlarını yönetebilen,işbirlikçi.Liyakat sahibi,kararlı,denetleyen ve esnek olmalıdır.” (K4)

“Vizyon sahibi, zaman ve kriz yönetimi konusunda başarılı, gelişim odaklı, işbirliği odaklı, inovatif düşünen yöneticiler olmalıdır.” (K5)

“Adaletli,yeniliklere açık,vizyon sahibi,iletişim yeteneği gelişmiş olmalıdır.” (K7)

“Donanımlı, adil, etkili iletişim kurabilen yönetici olmalıdır.” (K8)

“Çalışkan olmalı, yol gösterici olmalı, adil ve şeffaf olmalı. Mevzuat bilgisi yüksek olmalı.” (K9)

“İleri görüşlü, tutarlı, adaletli, kararlı ve kendini iyi ifade edebilmelidir.” (K10)

“Vizyon sahibi, iletişime açık özgüven sahibi olmalı. Planlama yapmalı motivasyon artırıcı çalışmalar yapmalı. Amaç ve hedefleri olmalı. Yeniliklere açık olmalı. Personelin isteklerine karşı duyarlı olmalı. Çözüm odaklı olmalı.” (K12)

Lider Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim Faaliyetlerine İlişkin Özelliklerinin Nasıl Olması Gerektiği

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Lider Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim Faaliyetlerine İlişkin Özelliklerinin Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim Faaliyetleri Özellikleri	Yenilikleri takip eden	10
	İşbirliği ve iletişim becerisi	7
	Eğitim öğretimi destekleyici	5
	Motivasyon sağlayıcı	3
	İyi planlama yapabilen	2
	Alanında kendini geliştirmiş	2
	Strateji oluşturabilen	1
	Yüksek teknik beceri	1
	Amaçları olan	1
	Mevcut durumu sorgulayan	1
	Eşit davranabilme	1
	Program hakkında bilgili	1

Tablo 5 incelendiğinde, lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin Okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri özellikleri teması altında yenilikleri takip eden, işbirliği ve iletişim becerisi, eğitim öğretimi destekleyici, motivasyon sağlayıcı, iyi planlama yapabilen, alanında kendini geliştirmiş, strateji oluşturabilen, yüksek teknik beceri, amaçları olan, mevcut durumu sorgulayan, eşit davranabilme, program hakkında bilgili isimli 12 kod olduğu görülmektedir. Okul Yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri özellikleri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Alanında kendini geliştirmiş, yenilikleri takip eden, teknik becerileri yüksek, amaçlar oluşturabilen ve bu amaçlarla ilgili bilgi veren, mevcut durumu sorgulayan, strateji oluşturan özelliklere sahip olmalıdır.” (K1)

“Eğitim ve öğretim açısından yapılan yenilik ve değişiklikleri takip eden yaratıcı, öğretmenleri destekleyen, motivasyon sağlamada başarılı olmalıdır.” (K7)

“Koordinasyon sağlayabilen, güncel, yeniliklerden haberdar olan, herkese eşit davranabilen” (K8)

“Mesleğini sevmeli, programlar hakkında bilgisi olmalı. Gelişmelere açık olmalı . Bu konuda arkadaşlarına yol gösterici olmalı. İyi bir planlamacı olmalı.İş birliğine açık olmalı”. (K9)

“Zamanı iyi planlamalı, öğretmenleri bilgilendirmeli ve sürekli istişare halinde olmalıdır.” (K10)

“Lider yönetici her daim eğitim öğretim faaliyetlerinin içinde olmalı , gelişmeleri ve değişimleri yakından takip ederek sürecin sağlıklı yürümesi için gerekli desteği sağlamalıdır.” (K11)

“Yeniliklere açık olmalı. Eğitim faaliyetlerini destekleyici etkinlikler düzenlemeli. Velilerle okul arasında güçlü bağ kurabilmeli.” (K12)

SONUÇ

Okul yöneticilerinin okul yöneticisi olarak kendilerini lider olarak bulma konusunda katılımcı görüşlerinin yöneticinin kendini lider olarak bulması teması altında toplandığı görülmüştür. Katılımcıların yöneticinin kendini lider olarak bulması konusunda evet, liderim, kısmen liderim ve hayır lider değilim şeklinde görüş ifade ettikleri görülmüştür. Lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin okul yöneticilerinin kişilik özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri güven veren, adil, iletişimi kuvvetli, empati sahibi, ekip ruhuna sahip, vizyoner, ilham veren, tutarlılık, sabırlı, alçak gönüllü, saygılı, değişim sağlayabilen şeklinde ifade edilmiştir. Erçetin'e (1997) göre okul yöneticilerinde aranan nitelikler arasında güvenilir, doğru sözlü, açık fikirli, kararlı, ilgili, dinamik, destekleyici, cesur, yaratıcı, mantıklı ve sadık olmanın yanı sıra özdenetim, öngörü ve bağımsızlık yer almaktadır. Okul yöneticileri, okulun yönetimini etkileyen her hususun bir karar alma faktörü olduğu fikrini, karar alma aşamasında ilk eylemleri olarak kabul etmelidir. İnsanları karar alma sürecine katılmaktan alıkoymak, kötü görüşlere yol açabilir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin karar verirken izleyecekleri prosedürlerin farkında olmaları gerekir (Bursalıoğlu, 2013). Karar verme sürecinde belirlenen hedeflere ulaşılmasında uygulayıcıların önemli rolleri vardır. Bu nedenle, uygulayıcıların bakış açılarını kazanmak, çalışmalarını daha kolay adapte etmelerine yardımcı olabilir. Bu durum, eğitimcilerin motivasyonu için çok önemlidir. Kaya'ya (1991) göre, işletmelerde başarılı bir yönetim için tüm bilgiler iletişim kanalları aracılığıyla toplanır ve çalışanlara verilir. Eğer bir iletişim yöntemi yoksa hiçbir örgüt devamlılığını sürdüremeyecektir. Okul yöneticileri iletişim kurarken demokratik tutumlar sergilemelidir. Demokratik bir yönetim tarzı kullanan yöneticiler, kurum çalışanlarına çok fazla güvenirlir. Sonuç olarak, şirket içindeki kararlar yönetim ve personel tarafından ortaklaşa alınır (Argon ve Dilekçi, 2014). Yönetim performansının önemli bir bileşeni iyi iletişimdir. Yöneticilerin kolektif seçimler yapmak, bir vizyonu paylaşmak, insanları ve çalışma gruplarını organizasyon yapısı içinde düzenlemek, çalışanlara ilham vermek ve ekipleri yönetmek gibi görevlerini yerine getirebilmeleri için iletişim çok önemli bir araçtır. Yöneticiler görüşlerini ikna edici bir şekilde iletebilmeli ve başkalarını etkili bir şekilde dinleyebilmelidir (Bateman ve Snell, 2016). Lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri iletişim becerisi gelişmiş, bilgi ve donanımı olan, adaletli, vizyon sahibi, işbirliği yapabilen, planlı, zamanı yönetebilen, kriz yönetebilen, liyakat sahibi, rehberlik edebilen, motive edebilen, çözüm odaklı şeklinde sıralanmıştır. Okul yöneticileri eylemleriyle öğretmenlere örnek olmalıdır. Eğitimcilerle ilgilenirken dürüst olmaları gerekir. Fikirlerini söyleyebilmeli ve tarafsız davranabilmelidirler. Ayrıca, okul yöneticileri buldukları konumu hak ediyor olmalıdır. Aksi takdirde, okul yetkililerinin saygısını kazanmak zor olacaktır. Bunu yapabilmek için okul yöneticilerinin öncelikle eğitim yönetimi alanında bir eğitim kursunu tamamlamaları gerekir. Okullardaki yöneticilerin bilinçli bir şekilde harekete geçmeleri gerekir. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlar oluşturmalı ve bunları vizyon ve hedefleri doğrultusunda uygulamalıdır. Doğal olarak bazı şeyler değişebilir. Ancak genel olarak hazırlık yapmak okul yöneticisinin işini kolaylaştırabilir. Planlama, işbirliğini teşvik edecek şekilde yapılmalıdır. Eğitim ve öğretimle ilgili taraflar işbirliği yapmalı ve birbirlerine görev verebilmelidir. Eğitimin merkezinde öğrenciler vardır. Öğretmenler, veliler ve okul yöneticileri, öğrencilerinin hedefler doğrultusunda beklenen sonuçlara ulaşmasını ister. Herkes kendi yükümlülüklerinin farkında olmalı ve bunları tam olarak yerine getirmelidir çünkü ortak odak noktaları öğrencidir. Okul yöneticilerinin artık büyük sorumlulukları vardır. Aydın (2000) liderliğin bir kişilik özelliği, belirli bir işin karakteristiği ya da belirli bir faaliyet olabileceğini ileri sürmektedir. Grup üyeleriyle ilişkiler her zaman lider tarafından sürdürülür. Liderlik süreci, lider ve grup arasındaki iletişimi içerir. Ortak bir hedefe ulaşma, takım bilinciyle davranma, diğerlerine ilham verme ve onları geliştirme becerisi bir liderin başlıca özellikleridir (Adair, 2004). Lider, ortak hedefler doğrultusunda çalışmak için başkalarına ilham verebilen, cazibesini ortaya koyan ve

başkalarını kendisini takip etmeye ikna edebilen, işyerindeki ve bireyler arasındaki zorluklara çözüm bulabilen kişidir (Davis, 1998). Okul yöneticilerinin liderlik becerilerine sahip olması halinde daha kaliteli bir eğitim mümkün olacaktır (Çelik, 2000). Lider okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özelliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcı görüşlerinin okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetleri özellikleri yenilikleri takip eden, işbirliği ve iletişim becerisi, eğitim öğretimi destekleyici, motivasyon sağlayıcı, iyi planlama yapabilen, alanında kendini geliştirmiş, strateji oluşturabilen, yüksek teknik beceri, amaçları olan, mevcut durumu sorgulayan, eşit davranabilen, program hakkında bilgili olarak açıklanmıştır. Konuya hakim olmak şüphesiz bir öğretmenin güçlü yanlarından biridir. Bu nedenle, kişisel olarak gelişmeleri çok önemlidir. Öğretmenler okul yöneticilerinden mesleki gelişim desteği almalı, yöneticiler de onları hizmet içi eğitim fırsatlarından haberdar etmeli ve gerekli kaynaklara erişimlerini sağlamalıdır. Bu durumda okul liderleri öğretmenleri desteklemelidir. Okulun bölümleri arasında işbirliğini teşvik ederek, öğretmen koordinasyonunu garanti altına alabilmelidirler. Birlikte çalışan ve birbirleriyle deneyim alışverişinde bulunan öğretmenler, öğrencilerine daha fazla fayda sağlayabilir. Öğretim faaliyetleri sırasında ortaya çıkan sorunları bulmak ve düzeltmek için okul yöneticileri denetim mekanizmasını doğru bir şekilde kullanmalıdır. Burada amaç, öğretmenlerin hatalarını göstererek onları küçük düşürmek olmamalıdır. Eleştiriler, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyecek şekilde yapılmalıdır. Öğretmenler, okul yönetimi tarafından hem denetim sırasında hem de sonrasında uygun geri bildirimleri alarak bilgilendirilmelidir. Okul ve ailenin işbirliği de okul yönetimi tarafından sağlanmalıdır. Okullar arası uyumu geliştirecek prosedürleri ve iletişim araçlarını seçmeleri gerekir. İletişim zorluklarının üstesinden gelmek için iletişim becerilerinizi geliştirin. Öğrenciler, küçük yaşlardan itibaren kendilerine sağlanan olanaklarla sağlıklı bir şekilde büyüyebilir ve topluma faydalı, özerk insanlar haline gelebilirler. Okul yöneticileri, öğrencilerin özelliklerine uygun öğrenme ortamları yaratabilmek için öğrencilerin gelişimsel özelliklerinin farkında olmalıdır (Klç, 2008). Ayrıca, okul liderleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini de göz ardı etmemelidir. Mesleki gelişimin bir sonucu olarak sürekli değişim ve yenilik gereklidir. Mesleki gelişimde süreklilik, çalışanların çalıştıkları kuruma sağladıkları faydaların temel taşı olmalıdır. Buna benzer şekilde, okul yöneticileri ve öğretmenler gibi eğitimciler de çıplarını yükseltmek için çalışmalıdır (Cohen & Hill, 2000). Yöneticiler ve öğretmenler mesleki gelişim yoluyla kendi alanlarında gelişebilir, alanlarındaki ilerlemeleri takip edebilir ve kurumun hedefleriyle uyum sağlayabilirler (Reese, 2010). Eğitim ve öğretim bağlamında denetim, değerlendirme için çok önemlidir. Denetimin modern tanımına göre, eğitim personelini profesyonel olarak geliştiren, eğiten ve değerlendiren sosyal bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların belirlenen hedeflerle tutarlı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Ancak çalışanlar görevlerini yerine getirirken yeteneklerine, kişilik özelliklerine, kurum içinden ve dışından gelen etkilere bağlı olarak iş yükümlülüklerinin gerektirdiğinden farklı etkinlik ve süreçler gerçekleştirebilirler (Başaran, 1982). İdari gözetim olmadan, okul faaliyetlerinin hangi bileşenlerinin başarılı ve başarısız olduğunu değerlendirmek zordur (Taymaz, 2000).

Öneriler;

Çalışmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki tavsiyelerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinde aranması gereken ilk şey liyakattir. Yönetici seçimi ile ilgili mevcut sorunlar bu şekilde tespit edilebilir ve bu sorunlar çözülebilir. Okul yöneticisi adaylarının büyük çoğunluğu yönetim eğitimi almış kişiler arasından seçilebilir. Liderler ve yöneticiler için eğitimler mevcuttur. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, yönetim sırasında nasıl davranacaklarını etkiler. Bu durumda okul için daha değerli olmak için okul yöneticilerinin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Yönetici özelliklerinin yanı sıra liderlik yeteneklerine de sahip olmalıdırlar. Bu nedenle, okullarda güçlü yöneticilerin işe alınması başarıyı artırabilir. Okullardaki yöneticiler karşılaştıkları sorunlar karşısında heyecanlarını kaybetmemeli ya da sinirlenmemelidir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). Etkili stratejik liderlik (Çev. Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. (6.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Bateman, T. S & Snell, S. A. (2016). Management. (Çev. Senem Besler ve Cihat Erbil). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Bergstrom, E. J. (2012). A comparison of the leadership competencies of leaders in manufacturing, hospitals, and community banking industries in the State of Pennsylvania (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 1038135032)
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik. Anı Yayıncılık.

- Cohen, D. K. & Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance. The mathematics reform in California. *Teachers College Record*, 102(2), 294–343
- Colins, J. (2001). *Good to great* (L. Cinemre, Çev.). İstanbul: Boyner (Orijinal basım yılı: 2001).
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Pegem yayıncılık
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (5.Baskı). (Çev. Kemal Tosun). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series In Management
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1994). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. John Wiley & Sons
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık. (7. Baskı).
- Kayalar, M., & Özmutaf, N. M. (2009). The effect of individual career planning on job satisfaction: a comparative study on academic and administrative staff. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 14(1).
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior key concepts, skills & best practices*. China: McGraw-Hill
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Livingston, M. (1998). Career paths: Selected attitudes of new rural school administrators. *Education*, 118(3), 371-375.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. Selahattin Turan(Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel Veri Analizi*. S. Akbaba ve A. Ersoy(Ed). Pegem Akademi
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün, ve S. B. Demir, (Çev. Ed.). Pegem A Yayıncılık.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(2), 467-504.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)
- Taymaz, A. H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholyz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Visagie, J., Linde, H., & Havenga, W. (2011). Leadership competencies for managing diversity. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9(3), 225-247.

Wang, W. C., & Lin, C. H. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık