

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİĞİ

Yrd. Doç. Dr. Erdal TOPRAKÇI
Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Giriş

Örgütler insanlardan meydana gelir. Bu insanlar, örgüt içinde öyle veya böyle bir şekilde birbirinden haberdar olmak durumundadırlar, "iletişim, bireylerin, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreçtir" (Ergun ve Polatoğlu 1988: 198). Yapılan bu tanım ışığında, iki insanın bulunduğu bir ortamda iletişimin kaçınılmaz olacağı söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerde de iletişim kaçınılmazdır. Ana nokta, örgütlenmemiş bir durumdan örgütlenmiş bir duruma geçmede, örgütsel amacı gerçekleştirmeye uygun kanallara, rastgele iletişimi azaltmak için sınırlamalar, kısıtlamalar getirilmesini gerektirmektedir (Katz ve Kahn 1977: 247-248). Bu kısıtlama, örgütsel iletişime işaret etmektedir. Okul açısından örgütsel iletişim, okulun işleyişini sağlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla gerek okulu meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse okul ile çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Ersan 1987: 68).

Okul yönetimi, kurulan bu ilişkileri örgütün amacına doğru yönlendirmek durumundadır. Bu yönüyle iletişim, yönetim sürecinin vazgeçilmez bir ögesi olmaktadır, iletişim örgüt, grup ve bireyle bağlantılı okul denen vücudun yaşam kanıdır (Lunenburg ve diğ. 1987: 176). Bu kanı amaç doğrultusunda dolaşımda tutan bir okul yönetimi ortaya koymak, gelişen ve değişen ortamın gereksinim duyduğu yeterlik alanlarına sahip olmayı gerektirir. Yeterlik alanları, bir kişinin belli bir makamın görevlerini

yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır. Yeterlik, tek kelime ile, bu alanlar bütününden meydana gelir (Bursalıoğlu 1981: 5). Okul yöneticilerinin etkili bir şekilde yetiştirilebilmelerinde önemli olan, gereksinim duydukları yeterlik alanlarını belirlemektir. Bir okul yöneticisinin yeterliklerinin neler olması gerektiği konusuna alanyazın incelendiğinde, bunlardan birinin de "iletişim" olduğu görülmektedir (Aydın 1991; Başaran 1988; Bursalı- oğlu 1987; Kaya 1991; Toprakçı 1993; Üstüner 1993 ve Lunenburg ve diğ. 1987).

iletişim konusunda yeterlik alanı ile ilgili daha ayrıntılı bilgiye, Bursalıoğlu (1981)'nda rastlanmaktadır. Türkiye'de okul yöneticisinin yeterlik alanlarının neler olması gerektiği konusuna bu araştırmanın önemli katkıları vardır. Araştırmada kullanılan ölçekte, on sekiz yeterlik alanı ve bu yeterlik alanlarının her birini ölçen beşer ifade olmak üzere toplam doksan ifade vardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Müfettiş, Milli Eğitim Müdürü, Öğretmen, Okul Müdürü olarak araştırmaya katılan müdür adaylarınca, söz konusu ifadeler bir müdürde olması gereken yeterlikler anlamında üst düzeyde bir puan almıştır. Gerek bu yönüyle gerekse yeterlik alanları ve bunları şekillendiren alt ifadeler söz konusu olduğunda ölçeğin geçerliğini sürdüren bir özellik gösterdiği söylenebilir. Bu araştırmada söz konusu yeterlik alanlarından "Okul içi ve dışı İletişim (Kominikasyon) Yeterliği" ölçüt alınarak, okul müdürlerinin belirlenen bu yeterlik alanına ne kadar yakın oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

Öte yandan, yöneticilerin yeterliğinin geliştirilmesi söz konusu olduğunda vurgulanması gereken bir

gerçek de, değişme işaretlerine rağmen, yönetici hazırlama programlarının gereğinden fazla kuramsal bir saldırı altında (Hallinger ve Bridges 1997: 593; Peker 1989: 109) olmasıdır. Oysa okul müdürlerine gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesinde, yönetici hazırlama programları ile okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarını planlama yeterliği kazandırmak gerekmektedir. Bu programlar, düşünmeye dayalı aktiviteleri, uygun, bütünlük programları; kılavuz olucu, işbirlikçi takdiri kapsamlı ve kliniksel öğrenmeye fırsatlar sağlayıcı (Daresh 1997: 7) olmalıdır. Bu da kuramsal temele paralel, uygulama içerisindeki belirlene- bilecek bir içeriğin oluşturulmasını gerektirir.

Problem

Araştırmanın problemi, "Okul müdürü adaylarına göre, bu güne kadar çalıştıkları müdürler iletişim konusunda ne derecede yeterlik göstermektedirler? Ve bu derecelendirme müdür adaylarının kişisel özelliklerinden etkilenmekte midir?" şeklinde ifade edilebilir. Bu çalışmada yapılmak istenen, "müdür adayı" olarak seçilen ve eğitime tabi tutulan öğretmenlerin, şu ana kadar birlikte çalıştıkları müdürleri düşünerek, iletişim yeterliklerini derecelendirmelerini sağlamaktır. Böylelikle, hem kuramsal anlamda önemli kabul edilen ve bir yöneticide olmazsa olmaz olarak görülen iletişim yeterliğine okul müdürlerinin ne kadar sahip oldukları öğrenilmiş hem de artık sınavlarla belirlenen okul müdürü adaylarının kendilerine verilecek eğitimin içeriğinin saptanmasına katkıda bulunmalarının sağlanması düşünülmüştür.

Yöntem

Bu araştırmanın modeli Betimleme-Survey (Kaptan 1983: 63)' dir. Araştırmanın denek grubunu, 1999-2000 Eğitim-Öğretim yılı Kasım döneminde müdürlük sınavını kazanarak İnönü Üniversitesi'nde kursa gelenler oluşturmaktadır. Bu sayı 85' tir. Araştırmanın veri toplama aracı Bursalıoğlu (1981: Ek; Bilgi Toplama Araçları B Formu) tarafından geliştirilip uygulanan "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" adlı anketin "Okul içi ve dışı İletişim (Kominikasyon) Yeterliği"ni ölçen alt boyutudur. Araştırmanın temel sayıcılarından biri, bu anketin, yapılan araştırma için geçerli bir özellik gösterdiği. Bu

araştırmada ölçek olarak kullanılan söz konusu alt ölçeğin iç güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve **Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı** = ,9221 bulunmuştur.

Verilerin işlenmesinde; Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama, t Testi ve Tek Yönlü Varyans istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde beşli derecelendirme temelinde hazırlanan seçeneklerin kodlanan puan aralıkları dikkate alınmıştır. (Seçeneklerin Kodlanan Puan aralıkları: Tam için: 4,21-5,00-Çok için: 3,41-4,20 - Orta için: 2,61-3,40-Az için: 1,81-2,60 ve Yok için: 1,00- 1,80 'dir.) İkili gruplarda t testi sonucunun anlamlı olup olmadığına tablodan bakılarak karar verilmiş öte yandan varyans için de farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Tukey HSD testine başvurulmuştur.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, müdür adaylarının kişisel özellikleri, fazla ve düşük puan verdikleri iletişim yeterlik alanı maddeleri ve yeterlik alanı puanları üzerinde kişisel özelliklerinin etkisi ile ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Müdür Adaylarının Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan müdür adaylarının sayısı 85'tir. Müdür adaylarının %94,1'i erkek, % 5,9'u ise kadındır. Müdür adaylarının %42,3'i Okul Yönetimi İle İlgili Bir Hizmet İçi Eğitim Kursu' - na Katılmış, % 57,6' ise katılmamışlardır. Müdür adaylarının yaşları ağırlıklı olarak %58,8'i 28- 33, %29,4'ü 34- 39 ve %11,8'i 40-45 yaş gruplarından oluşmaktadır. Müdür adaylarının çalıştıkları okul türleri %29,41 Lise ve dengi ve %70,58 İlköğretim ve dengi kategorisindedir. Müdür adaylarının branşları %51,7 Sınıf Öğretmeni, %25,8 Sosyal Bilimler ve %22,3 de Fen Bilimleridir. Bitirdikleri en son eğitim kurumları %71,8' i Lisans ve % 16,5' i de Eğitim Yönetimi ve Denetimdir. Müdür adaylarının müdür adaylığı sınavından 70-79 arasında puan alanlar %14,1; 80-89 arasında puan alanlar %60 ve 90- 100 arasında puan alanlar ise %25,9 'dır.

2. İletişim Yeterlik Alanı

Maddelerine Göre Alınan Puanlar

Müdür adaylarının iletişim yeterlik alanının maddelerine ve yeterlik alanının bütününe verdiği

puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması en yüksekten en düşüğe şöyledir: Seçeneklerin puan aralıkları dikkate alındığında, müdür adayları, müdürlerinin "İletişim Yeterliği" nde, "Orta" düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri özellikler, aritmetik ortalama ölçütünde büyükten küçüğe doğru, "Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüşlü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme" ($X = 2,68$; $SS = 1,13$) ve "Açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme" ($X = 2,63$; $SS = 1,19$)' dir. Orta düzeyde de olsa müdürlerin, Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüşlü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme ve açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme özelliklerini göstermeleri, onların iletişim konusunda olumlu bir noktada oldukları mesajını verebilir. Benzer bir bulguya, müdürlerin **göstermesi gerekende** yüksek ve **gösterdiğinde** yüksek bir iletişim yeterlik özelliği olarak, Bursalioğlu (1981: 125) 'nda da rastlanmaktadır. Seçeneklere göre kodlanan puan aralıklarına göre, "Az" düzeyinde bulunan, aritmetik ortalamalarına göre en fazla puan alandan en aza doğru, iletişim maddeleri sıralandığında şu tablo ortaya çıkmaktadır: "Makamlar kadar, bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme" ($X = 2,60$; $SS = 1,17$) ve "Haberleşme engellerini tanıyabilme ve bunları giderici önlemler alabilme" ($X = 2,41$; $SS = 1,08$), "Kesintisiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme" ($X = 2,05$; $SS = 1,11$)' dir.

Okul içi ve dışı haberleşme (İletişim - Kominikasyon) etkinliklerinde, "Makamlar kadar, bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme", "Haberleşme engellerini tanıyabilme ve bunları giderici önlemler alabilme" ve "Kesintisiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme" özelliklerinin "Az" düzeyinde olması düşündürücüdür. Öte yandan, bu özelliklerden "Haberleşme engellerini tanıyabilme ve bunları giderici önlemler alabilme", Bursalioğlu 1981: 125) 'nun bulgularında da vardır. Müdür adaylarının, **İletişim Yeterliği'nin tümüne**

dönük derecelendirmesi ise ($X = 2,47$; $SS = 1,13$) "Az" düzeyindedir. Seçeneklerin Kodlanan Puan Aralıkları ölçütünde, müdür adayları, müdürlerinin İletişim Yeterliği'ni az düzeyde göstermişlerdir. Bu, olumsuz bir durum yaşandığını göstermektedir. Çünkü iletişim, okulun kanıdır (Lunenburg ve diğ. 1987: 176). Kan akışı düzenliliğini yitirirse, okul da ölür.

Müdür Adaylarının Yeterlik Alanı Puanları Üzerinde Kişisel Özelliklerinin Etkisi

2.1 .Cinsiyetlerine Göre: Müdür adaylarının cinsiyeti (Erkek $X = 2,48$; $SS = ,98$) - (Kadın $X = 2,40$; $SS = 1,33$), müdürlerinin iletişim yeterliğini derecelendirirken ($t_t = 1,66$, $p < .05$) anlamlı bir fark yaratmamıştır. Bunun nedenlerinden biri kadın olsun erkek olsun aynı yönde, düşünceleri olabileceği gibi sonucu değiştirebilecek sayıda kadın denek olmaması da olabilir.

2.2. Hizmet içi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmaya Göre: Okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanların sayısı 36 ve aritmetik ortalamaları $X = 2,16$; $SS = ,74$ 'tür. Katılmayanların sayısı ise 49 ve aritmetik ortalamaları $X = 2,71$; $SS = 1,09$ 'dur.

Çizelge-1 Hizmet İçi Kursunun Farkına İlişkin t Testi Sonuçları					
Kurs	N	$\bar{X}$	SS	t Değeri	Önem Denetimi
Evet	36	2,1611	,7481	-2,592	Önemli
Hayır	49	2,7102	1,0963		
Toplam	85				
$t_t = 1,66$					$p < .05$

Çizelge l'de de görülebileceği üzere, okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanlar ile katılmayanlar arasında, müdürlerinin iletişim yeterliğini derecelendirme açısından anlamlı bir farklılık vardır. Böyle bir programdan geçenler müdürlerinin iletişim yeterliğini daha az puanlamışlardır. Bu sonucun bir nedeni, katılanların öğrendiklerini müdürlerinde görememelerini somutlaştıran (ayrıldına vardırıan) bir öğrenme yaşantısı geçirmiş olmaları olabilir. Bu da etkili bir hizmet içi eğitim programının uygulandığını gösterebilir. Nitekim

Bursalı- oğlu (1981: 92) 'da araştırmasının sonucunda benzer bir bulguya paralel benzer bir yorumu getirerek "tutarlı hizmet içi eğitimin yararlarının uygulamaya da yansıdığına" işaret etmektedir.

2.3. Yaşlarına Göre: Müdürlerinin iletişim yeterliğini puanlarken müdür adaylarının yaşlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları şöyle sıralanmaktadır: 28 - 33 yaşları (X = 2,40: SS = 1,02). 34 - 39 yaşları (X = 2,50: SS = 1,00) ve 40 - 45 yaşları (X = 2,78: SS = ,88). Müdür adaylarının yaşları, müdürlerinin iletişim yeterlik alanını derecelendirmeleri üzerinde ($t_t = 1,66$, $p < .05$) anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bunun nedenlerinden biri, hangi yaşlarda olurlarsa olsunlar, okul müdürlerinden, gösterdikleri "iletişim yeterlik" derecesinin aynı gördükleri şeklinde yorumlanabileceği gibi, müdür adaylarının yaş ağırlıklarının aynı civarda olması da olabilir. Öte yandan anlamlı çıkmasa da, genç sayılabilecek birinci yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha az puanlamada bulunmaları dikkat çekicidir. Buna göre genç müdür adayları müdürlerini daha az yeterli görmektedirler.

2.4. Okul Türlerine Göre: Müdür adaylarının lise veya ilköğretim okullarında çalışıyor olmaları, müdürlerinin yeterlik alanlarını derecelendirmeleri üzerinde ($t_t = 1,66$, $p < .05$) anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Okul türleri ne olursa olsun müdür adayları, müdürlerinde gördükleri iletişim yeterliğinin aynı bazda algıladıkları ifadesinde bulunmuşlardır. Bunun nedenlerinden birinin, ölçekte yer alan iletişim yeterlik alanının bütün okul türlerini kapsayıcı bir özellik göstermesi olabilir. Nitekim Bursalı-oğlu (1981: 142) geliştirdiği bilgi toplama aracının ortaöğretim kesitindeki yöneticiler için de yararlı olabilecek önemli öğeler taşıdığından söz etmektedir.

2.5. Branşlarına Göre: Çizelge 2 incelendiğinde, müdür adaylarının branşlarının, iletişim yeterliği puanları üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Branşlara göre yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları şöyledir: Fen Bilimleri Branşı (X = 2,989: SS

= ,994), Sınıf Öğretmenliği Branşı (X = 2,427: SS = 1,050) ve Sosyal Bilgiler Branşı (X = 2,136: SS = ,710) şeklinde bir diziliş göstermektedir.

Çizelge 2
Branşın Farkına İlişkin Varyans Sonuçları

Branş	KD	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	7,651	2	3,826	4,134	Önemli
Gruplar içi	75,876	82	,925		
Toplam	76,748	84			

p<.05

Aritmetik ortalamalara dikkat edildiğinde, Fen Bilimci müdür adaylarının, müdürlerinin iletişim yeterliği konusunda diğer branşlara göre daha fazla bir puanlamada bulundukları görülmektedir. Bunun anlamlılığı konusunda yapılan Tukey HSD testi, Sosyal Bilgiler branşı ile Fen Bilimleri müdür adayları arasında anlamlı bir fark olduğunu bulguladı. Buna göre Fen Bilimci müdür adayları, müdürlerinin iletişim yeterliğini Sosyal Bilimci müdür adaylarına oranla daha fazla bulmuşlardır. Bu sonucun bir nedeni, Fen Bilimci branşındaki müdür adaylarının, Sosyal Bilimci müdür adaylarına oranla müdürlerinin iletişim yeterliğini daha doyurucu bulmaları olabilir.

2.6. Mezun Olunan Okula Göre: Müdür adaylarının mezun oldukları okulun müdürlerinin iletişim yeterliği puanları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Öte yandan araştırmacı, Tukey HSD testi sonucunda $P < .05$ seviyesinde bir farklılık çıkmasa da, mezun olunan okulların aritmetik ortalamalarını incelemiş ve sonuçta Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunlarının (X = 2,271: SS = ,875), ön lisans (X = 2,460: SS = 1,011) ve lisans mezun olanlara göre (X = 2,527: SS = 1,029) daha az bir puanlamada bulundukları gözlemlenmiştir. Anlamlı çıkmasa da, Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunlarının diğerlerine göre daha fazla puanlamada bulunmalarının bir nedeni, kuramsal bir çerçeveye sahip olmaları olabilir.

2.7. Müdürlük Sınavından Alınan Puanın Göre:

Çizelge 3'de de görülebileceği üzere, müdür adaylarının müdürlük sınavından aldıkları puanlar, müdürlerinin iletişim yeterliğini derecelendirirken etkili bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Farkın $p < .05$ düzeyinde bir anlamlılığı vardır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi müdür adaylığı sınavından 70-

Çizelge 3 Müdürlük Sınavından Alınan Puanın Farkına İlişkin Varyans Sonuçları					
Alınan Puan	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	19,899	2	9,950	12,822	Önemli
Gruplar içi	63,628	82	,776		
Toplam	83,528	84			
$p < .05$					

70-79 ($X = 3,65$; $SS = ,903$) puan alanlarla, 80-89 ($X = 2,34$; $SS = ,993$) ve 90- 100 ($X = 2,13$; $SS = ,502$) puan alanlar arasında olduğunu bulgulamıştır. Müdür adaylığı sınavından diğer müdür adaylarına göre düşük puan alan müdür adayları, müdürlerini derecelendirirken daha fazla bir puanlamada bulunmuşlardır. Öte yandan müdür adaylığı sınavından 80-89 ($X = 2,34$; $SS = ,993$) puan alanlar ile 90-100 ($X = 2,13$; $SS = ,502$) puan alan müdür adaylarının aritmetik ortalamaları arasında bir fark olsa da bu fark anlamlı bulunamamıştır.

Müdür adaylığı sınavından yüksek puan alan müdür adaylarıyla, düşük puan alan müdür adayları arasındaki müdürlerini derecelendirmeleri bakımından saptanan farklılığın çok çeşitli nedenleri olabilir. Araştırmacıya göre bunlardan biri, yüksek puan alan müdür adaylarının, bir müdürde olması gereken "iletişim yeterliği" bilgisine daha fazla sahip olması olabilir. Nitekim hizmet içi eğitimden geçmiş müdür adaylarının, müdürlerinin iletişim yeterliğini geçmeyenlere göre daha az puanladıklarını gösteren Çizelge 1 'deki sonuç da bu yargıyı destekler niteliktedir.

Sonuç ve Öneriler

Okul yönetiminde iletişim önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde iletişim yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, geleceğin müdürlerinin varolan müdürleri derecelendirirken onların "iletişim yeterliği"ni beşli derecelendirmeye göre ($X = 2,47$; SS

$= 1,13$) "Az" olarak görmektedirler. Müdür adaylarının cinsiyeti, yaşı, okul türü ve en son mezun olduğu okulu, onların müdürlerini derecelendirmeleri üzerinde etkili (anlamlı) bir değişken olarak gözükmemektedir. Öte yandan müdür adaylarının branş itibarıyla Fen Bilimci veya Sosyal Bilimci olmaları, okul yönetimi içerikli bir hizmet içi eğitim programından geçmiş veya geçmemiş olmaları ve müdür adaylığı sınavından yüksek veya düşük puan almaları, müdürlerinin iletişim yeterliğini derecelendirmeleri üzerinde etkili bir değişken olabilmektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak, müdürlerin "iletişim yeterliği" nin düzeyini artırmak üzere gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim programlarında "iletişim" üzerinde durulması gerektiği açıktır. Yapılacak böyle bir uygulamada Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler branşları arasında farklı bir programın düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, müdür adaylığı sınavından yüksek not alanların, müdürlerini daha az yeterli görmelerine dayalı olarak, sınavı geçen müdür adaylarının, müdür olduklarında, müdürlerinde "Az" düzeyinde gördükleri iletişim yeterliğini kendilerinde "Tam" düzeyine çıkarabileceklerine ilişkin bir tahmin yapılabilir. Böyle olursa yeni uygulamaya konan müdürlük sınavının amacına uygun olduğundan söz edilebilir.

KAYNAKÇA

- AYDIN, M. (1991) Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. (Üçüncü Baskı).
BAŞARAN, Y. E. (1938) Eğitim Yönetimi, Ankara: Sevinç Matbaası.
BURSALIÖĞLU, Z. (1981) Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi
Yayınları No:93.
DARESH, i. (1997) improving Principal Preparation: A Review of Common Strategies.
NASSP Bulletin 81, 585 (January 1997), pp. 3-8.
ERGUN, T. ve A. Polatoğlu (1988) Kamu Yönetimine Giriş, (3.Baskı), Ankara: TODAYE Yayınları, No: 222.
ERSAN, N. (1987) "Yönetim Süreçleri ve Teorileri", Ankara: Semih Matbaacılık.
HAILINGER, P. Ve E. Bridges (1997). Problem-Based Leadership Development: Preparing Educational Leaders for Changing Times' Journal of School Leadership 7 (November 1997): 592-608.
KAPTAN, S. (1983) Bilimsel Araştırma Teknikleri Ankara: Tekrşık Matbaası.
KATZ, D. ve R. L. Kahn (1977) Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara: TODAYE Yayınları No:167.
KAYA, Y. K. (1991) Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara : Set Ofset Matbaacılık Ltd. şti.
LUNENBURG F.C. ve A.C. Ornstem (1987) Educational Administration. London: Wadsworth Publishing Company.
PEKER, O. (1989) Yönetici Eğitimi Ankara: TODAYE Yayınları No: 230.
TOPRAKÇI, E. (1993) Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri, Malatya: Ynönü Üniversitesi Sos. Bil. Enst. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
USTÜNER, M. (1993) Yönetim Sürecinin Analizi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Enst. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).