

## Veli Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin İncelenmesi

Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK\*

Etimesgut Bilim ve Sanat Merkezi, Eğitim Yönetimi Bölümü, Ankara / Türkiye,  
i\_akyurek56@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9122-471

### Öz

Bu araştırmanın amacı, veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyini belirlemektir. Bu çalışmada veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyini belirlemeye yönelik kesitsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 511 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada, “Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 2019-2020 eğitim öğretim yılı 2019 Kasım ayı içerisinde, Ankara il merkezindeki 511 veliye araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Ayrıca boyutlar bazında veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri incelendiğinde ise bu husus insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi, velilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Okul yöneticilerinin velilerle iletişim ve etkileşimi de kapsayacak biçimde etkili yönetim becerilerine sahip olmaları amacıyla velilerle iş birliğinin olduğu ortamlar oluşturulabilir ve sosyal etkinlikler düzenlenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul; Yönetici; Yönetim; Yönetim becerileri; Öğrenci velisi.

\* Sorumlu Yazar. Tel: +90 (312) 282 21 25

**Makale Tarih Bilgisi.** Gönderim: 29.12.2020, Kabul: 09.04.2021, Erken Görünüm: 20.09.2021, Basım: Haziran, 2022

## Examination of School Administrators ‘Management Skills According to Parents’ Views

### Abstract

The aim of this study is to determine the management skills level of school administrators according to parents' opinions. This research is a cross-sectional survey model aimed at determining the management skills level of school administrators according to parents' opinions. The sample of the study consists of 511 parents of students. In this study, “Management Skills Scale” was used. The measurement tool used in the study was applied by the researcher to 511 parents in the city center of Ankara in November 2019 in the 2019-2020 academic year, and the data were collected. As a result of the research, it was seen that the management skills of school administrators were at the level of agree according to the parents' opinions. In addition, when the management skills of school administrators were examined according to parents' opinions on the basis of dimensions, it was seen that they were at the I agree level in the dimensions of human relations and communication, parent and student support, teacher support, guidance and organization development. As a result of the research, the level of management skills of school administrators did not show a significant difference according to the variables of parents' gender, age, educational status and occupational sector. In order for school administrators to have effective management skills in a way including communication and interaction with parents, environments where cooperation with parents can be created and social activities can be organized.

**Keywords:** School; Manager; Management; Management skills; Parent of student.

### Extended Summary

#### Purpose

The aim of this study is to determine the management skills level of school administrators according to parents' opinions.

#### Method

This research is a cross-sectional survey model aimed at determining the management skills level of school administrators according to parents' opinions. The sample of the study consists of a total of 511 parents of students studying in schools (pre-school, primary school, secondary school) in the districts of Ankara (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) in the 2019-2020 academic year.

Sampling of parents was carried out by simple random sampling, one of the random sampling methods.

In this study, “Management Skills Scale” developed by Teyfur (2011) was used to measure the management skills level of school administrators. The reason for using this scale in this study is that, during the development of the scale, the management skills of school administrators were researched based on parents' opinions and developed based on this.

Necessary permissions were obtained for the measurement tool used in the study to be applied. The measurement tool used in the study was applied by the researcher to 511 parents in the city center of Ankara in November 2019 in the 2019-2020 academic year, and the data were collected.

## Results

Within the scope of the first sub-problem of the research; The level of management skills of school administrators was examined. As a result of the research, it was seen that the management skills of school administrators were at the level of agree according to the parents' opinions. In addition, when the management skills of school administrators were examined according to parents' opinions on the basis of dimensions, it was seen that they were at the I agree level in the dimensions of human relations and communication, parent and student support, teacher support, guidance and organization development.

Within the scope of the second sub-problem of the research; The management skills level of school administrators was analyzed according to some demographic variables (gender, age, educational status and occupational sector) of the teachers. As a result of the study, the level of management skills of school administrators did not differ significantly according to the variables of parents' gender, age, educational status and occupational sector.

## Discussion

There is an increasing need for the presence of emotionally competent professionals, particularly the management of those who lead organizations, for cohesion and permanence in organizations (Goleman, 2017). Meeting this need depends on managers' effective management skills. Since the results of the research show that school administrators exhibit effective management skills, it can be said that adaptation and permanence can also be a matter in schools. School administrator is the key person for the success of all applications (Güçlü, 1997). In order to achieve organizational goals, a healthy in-

teraction environment needs to be established (Uysal, 2001). For effective schools, it is necessary for school administrators to create a healthy interaction environment as a management skill. According to this research, it is seen that this requirement is met at a good level by school administrators.

The result of the research on the management skills and dimensions of school administrators at the I agree level; It is similar to the research findings made by Teyfur (2011). As a result of the research conducted by Teyfur (2011), it was determined that the management skills and dimensions of school administrators according to the parents' opinions are at the level of I agree. In addition, the result of the research of school administrators at the level of I agree on parent and student support; It does not coincide with the research findings made by Akbaşı and Kavak (2008), Özdemir (2009) and Yaylacı (1999). As a result of the researches conducted by Akbaşı and Kavak (2008), Özdemir (2009) and Yaylacı (1999), it was found that the school administration was insufficient in the support of parents.

The result of the research shows that the management skills level of school administrators does not differ significantly according to the gender variable of the parents; it does not coincide with the research findings made by Teyfur (2011). As a result of the research conducted by Teyfur (2011), a significant difference was found in favor of women regarding the management skills and dimensions of school administrators.

The result of the research shows that the level of teacher support of school administrators differs significantly according to the age variable of the parents; It is similar to the research findings made by Teyfur (2011). As a result of the study conducted by Teyfur (2011), a significant difference was found in favor of younger parents regarding the teacher support of school administrators.

The result of the research shows that the organizational development level of school administrators differs significantly according to the variable of the parents' occupational sector; It is similar to the research findings made by Teyfur (2011). As a result of the research conducted by Teyfur (2011), a significant difference was found in favor of the civil servant (working in the public sector) parents of school administrators regarding organization development.

## Conclusion

As a result of the research, it was seen that the management skills of school administrators were at the level of agree according to the parents' opinions. In addition, when the management skills of school administrators were examined according to parents' opinions on the basis of dimensions, it was seen that they were at the I agree level in the dimensions of human relations and communication, parent and student support, teacher support, guidance and organization development. As a result of the study, the level of management skills of school administrators did not differ significantly according to the variables of parents' gender, age, educational status and occupational sector. In order for school administrators to have effective management skills in a way including communication and interaction with parents, environments where cooperation with parents can be created and social activities can be organized.

## Giriş

İnsan doğarken değişmeye, büyümeye ve gelişmeye başlar. Bu süreç bilinçsizce, isteğe bağlı veya zorlayıcı, herhangi bir şekilde ve herhangi bir biçimde yahut bilinçli olarak insanla yüzleşmenin zor bir yoludur. Çevre, nesnelere, insanlar, kuruluşlar, sokaklar, okullar, üniversiteler, iş yerleri, hobiler, uzak veya yakın insanlar sürekli değişme eğilimindedir. İnsanın çevre ile etkileşimi ve dengeli ilişkisi olmasının yanı sıra birbirleri üzerinde de etkileri vardır (Abbaszadeh, 2004). Bu etkileri örgütlerin yönetiminde de görmek mümkündür. Yönetimle ilgili kavramları göstermek için örneğin tedavi sürecine dâhil edildiğinde veya yetişkin öğrenme ilkelerine sahip gruplar arasında özel bir beceriyi tedavi etme gibi özel eğitime katkıda bulunduğu, kişinin farklı zamanlarda sahip olduğu bir grup davranış dikkate alınmıştır (McGowan, 2005). Yönetim becerilerini artırmak amacıyla öz yönetimin olması ve etkili kullanılması önemlidir (Wanxian, 2007). Öz yönetim, büyüme sürecinde ve kişisel ve sosyal gelişimde kendi kendine davranışları ve eylemleri yönlendirmek, yönetmek ve kontrol etmek anlamına gelir (Abbaszadeh, 2004).

Son yıllarda örgütlerde ve iş anlayışında önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminde de değişikliklere yol açmıştır (Wegman, Hoffman, Carter, Twenge ve Guenole, 2018). Yetkinliklerin yönetimi yani yönetim becerileri, kendisini güncel bir insan yönetimi paradigması olarak kabul etmiştir (Felicio, Lopes, Salgueiro and Parreira, 2007).

Buna ek olarak son yıllarda araştırmacılar ve uygulayıcılar, kişilerarası becerilerin ve duyguların örgütsel etkililik, liderlik ve dolayısıyla yönetim becerilerindeki rolüne artan bir ilgi göstermişlerdir (Naseem, 2018). Bu nedenle belirgin bir rekabet piyasasında uyum ve kalıcılık için duygusal olarak yetkin profesyonellerin özellikle de örgütlere liderlik edenlerin yönetiminin varlığına artan bir ihtiyaç vardır (Goleman, 2017).

Yönetim, örgütsel faaliyetlerin birleştirici ve temel unsuru olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde yönetim ve örgüt yapısı kavramları birbirini tamamlayabilmektedir (Şimşek, 2005). Gerçekleştirilen pek çok çalışma, yetenekli yöneticileri dahi etkisiz duruma getirebilecek birtakım yönetsel davranışları meydana getirmiştir. Bu davranışlardan bir kısmı; takım oyuncusu olamama, diğerlerine karşı duyarsızlık, geçiş dönemlerinde uyum sağlayamama, iş hedeflerini karşılayamama ve çatışma yönetimi becerisinden yoksunluktur (Noe, 2009). Yönetsel davranışları etkili bir biçimde sergilemesi gerekenler arasında okul yöneticileri de bulunmaktadır.

Okul yöneticisi, okulun, güç ve yasal otoritenin en önemli simgesidir. Okuldaki bütün faaliyetlerin başarıya ulaşmasında anahtar kimsedir (Güçlü, 1997). Okul yönetimi ile ilgili alanyazında okul yöneticisinde bulunması gerekli altı önemli rol şunlardır; öğretimsel liderlik, yöneticilik, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, disiplin koyuculuk, uzlaştırıcılık ve değerlendiricilik (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticisinin bu roller ile öğretmenleri güdüleyerek değerleriyle öğretmenlere rehberlik edebilmesi ve yol gösterebilmesi, okul yöneticisini informel bir lider konumuna sokabilir (Çelik, 2013). Okul yöneticilerinin adil ve tarafsız olması beklenir. Yönetici, görevleri gereği sürekli bir biçimde birlikte çalıştığı insanlar ile etkileşim içinde bulunur. Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşabilmek amacıyla sağlıklı etkileşim atmosferi oluşturulmalıdır (Uysal, 2001).

Geleneksel sınıflandırmaya göre yöneticilerde bulunması gerekenler kavramsal yeterlikler, insan yeterlikleri ve teknik yeterliklerdir. Kavramsal yeterlikler; okul yöneticisinin okulun bütün parçalarını etkileşim içinde görebilme, okulu bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip edebilme, anlayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve anlamsal bakış açısıyla değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001). İnsan yeterlikleri; kişi ve grupları anlayarak güdüleyebilme yeteneğidir (Töremen ve Kolay 2003). Teknik yeterlikler; öğretim teknik ve yöntemleri ile işlem ve süreçleri husu-

sunda uzmanlıktır (Bursalıoğlu, 2012).

Okullarda teknik, insani ve kavramsal yeterliklere uygun bir biçimde sahip olmak okul yöneticilerinde olması gereken yönetim becerilerindedir. Bu yönetim becerilerinin etkin kullanılması yoluyla etkileşim, iş birliği ve başarıya odaklı okul atmosferleri oluşabilecektir. Bu sağlıklı atmosfer içerisinde tüm eğitim paydaşlarının içerisinde yer aldığı ve çeşitli roller aldığı etkili okullar meydana gelebilecektir. Eğitim paydaşları arasında yer alan velilerle olan iletişim ve etkileşim de okul yöneticilerinin yönetim becerileri kapsamında yer almaktadır. Veliler, eğitim sistemi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Velilerin görüşlerinin önemsenmesi okul yöneticilerinin daha etkin yönetim becerileri sergilemelerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle velilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi önemlidir. Velilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin incelendiği sadece Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırmaya rastlanabilmektedir. Bu sebeple çalışma, alanyazına katkıda bulunulabilecek ve veli görüşlerinin ele alınmamasının eksikliği nispeten giderilebilecektir. Ayrıca çalışma okul yöneticilerinin yönetim becerileri konusunda teoride akademisyenlere, uygulamada ise eğitim yöneticilerine ışık tutabilecektir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyini belirlemektir. Bu doğrultuda belirlenen alt problemler şunlardır:

1. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi velilerin bazı demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü) göre farklılık göstermekte midir?

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir. Çalışma sürecinde bilimsel ve etik kurallara uyulmuştur. Dolayısıyla bu kurallara uyulması taahhütü ile ilgili bütün sorumluluk yazara aittir.

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma, veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyini belirlemeye yönelik kesitsel tarama modelindedir. Tarama modelinde araştırmadaki konu veya birey bulunduğu koşullar içerisinde olduğu gibi tasvir edilmeye çalışılır (Karasar, 2015). Kesitsel tarama modelinde

betimlenecek değişkenler (tutum gibi) bir seferde ölçülür. Bu amaçla, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi velilerin bazı demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü) göre belirlenmeye çalışılmıştır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara il merkezinde yer alan ilçelerdeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) okullarda (okul öncesi, ilkokul, ortaokul) öğrenim gören toplam 638.692 öğrencinin velileri oluşturmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019). Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara il merkezinde yer alan ilçelerdeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) okullarda (okul öncesi, ilkokul, ortaokul) öğrenim gören toplam 511 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Velilerin örnekleme alınması, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, seçkisiz örnekleme yöntemleri arasında yer almaktadır. Seçkisizlik (yansızlık), örneklemede temel alınan birimlerin örnekleme için seçilme olasılıklarının eşit olmasını tanımlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Aşağıdaki tabloda, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü) ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	422	82.6
	Erkek	89	17.4
Yaş	21-30	74	14.5
	31-40	304	59.5
	41 ve üzeri	133	26.0
Öğrenim durumu	İlkokul	80	15.7
	Ortaokul	83	16.2
	Lise	167	32.7
	Ön lisans	32	6.3
	Lisans	118	23.1
	Lisansüstü	31	6.1
Meslek sektörü	Hiçbir sektör	297	58.1
	Kamu sektörü	117	22.9
	Özel sektör	97	19.0
<b>Toplam</b>		511	100



Tablo incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre oran olarak kadınların %82.6 ile erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %59.5 ile 31-40, en az orana sahip grubu ise %614.5 ile 21-30 yaş grubundaki veliler oluşturmaktadır. Öğrenim durumu değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %32.7 ile lise mezunu, en az orana sahip grubu ise %6.1 ile lisansüstü mezunu veliler oluşturmaktadır. Meslek sektörü değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %58.1 ile hiçbir sektörde çalışmayan, en az orana sahip grubu ise %19 ile özel sektörde çalışan veliler oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında 31-40 yaş aralığında, lise mezunu ve hiçbir sektörde çalışmayan kadın veliler çoğunluğu oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyini ölçmek üzere Teyfur (2011) tarafından geliştirilen “Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin bu çalışmada kullanılmasının nedeni, ölçeğin geliştirilmesi sürecinde okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin veli görüşlerine dayalı araştırılarak gerçekleştirilmesi ve buna dayalı olarak geliştirilmesidir. Ayrıca alanyazında veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin sadece bu ölçeğe rastlanabilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde 32 maddeden oluşmakta ve beş boyutlu bir yapıdadır. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve varyansın yaklaşık %34’ü açıklanmıştır. Sonrasında yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile ölçeğin beş boyutlu yapısı doğrulanmış olup, maddelerinin faktör yükleri 0.40 ile 0.74 arasında değişmiştir. Güvenirlilik analiz sonucu, ölçeğin güvenirlilik katsayısını 0.94 olarak göstermiştir. Böylece, yönetim becerileri ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Yönetim becerileri ölçeğinin boyutları ve ilgili maddeleri şunlardır:

- İnsan ilişkileri ve iletişim: 10, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25
- Veli ve öğrenci desteği: 1, 2, 3, 8, 13, 27
- Öğretmen desteği: 11, 12, 14, 15
- Rehberlik: 4, 5, 6, 7, 9, 18, 26, 30
- Örgüt geliştirme: 20, 24, 28, 29, 31, 32

Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlilik katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013). Ölçeğin madde kod ve aralıkları; “kesinlikle katılmıyorum” (1; 1.00-1.80), “katılmıyorum” (2; 1.81-2.60), “kararsız-

zım” (3; 2.61-3.40), “katılıyorum” (4; 3.41-4.20), “kesinlikle katılıyorum” (5; 4.21-5.00) şeklinde belirtilmiştir.

### Veri Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan ölçme aracının uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, 2019-2020 eğitim öğretim yılı 2019 Kasım ayı içerisinde, Ankara il merkezindeki 511 veliye araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle uygulanmış ve veriler toplanmıştır.

Dijital ortama kodlanarak aktarılan veriler üzerinde ilk olarak hatalı girişler kontrol edilmiş, saptanan hatalar manuel olarak düzeltilmiştir. Ardından kayıp veri analizi yapılmış, bu kapsamda yaklaşık değer atama yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca veri setinin normallik varsayımını karşılama durumu incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda basıklık ve çarpıklık katsayıları ile ortalama, mod ve medyan değerleri hesaplanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak veri setinin basıklık ve çarpıklık katsayı değerlerine bakılmıştır. Yönetim becerileri ölçeğinin normallik varsayımı değerlerine aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Yönetim Becerileri Ölçeğinin Normallik Varsayımı Değerleri

	Değer
Basıklık	.876
Çarpıklık	-.636
Aritmetik ortalama	3.64
Mod	4.00
Medyan	3.78

Tablo incelendiğinde hesaplanan basıklık katsayı değeri .876, çarpıklık katsayı değeri ise -.636'dır. Bu değerler  $\pm 2$  arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar veri setinin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010). Diğer yandan yapılan analizlerde aritmetik ortalamanın 3.64, mod değerinin 4.00 ve medyanın ise 3.78 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin birbirine yakın olması da yine veri setinin normal dağıldığına işaret etmektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Ayrıca veri setinin normallik varsayımını sağlamış olması nedeniyle güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı tekniğinden yararlanılmasına karar verilmiştir (Gravetter ve Walnau, 2000). Bu bağlamda, araştırmanın alt problemlerinin sınanması için parametrik test teknikleri seçilmiştir. Bu kapsamda verilerin çözümlenmesi doğrultusunda öncelikle frekans ve yüzde analizleri yapılmış-

tır. Ayrıca iki alt kategorili değişkenlerde, bağımsız (ilişkisiz) örneklem için *t* Testi; üç ya da daha fazla alt kategorili değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda grup ortalamaları arasındaki anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, grup varyansları eşit olmadığından Dunnett's C Çoklu Karşılaştırma Testi'nden faydalanılmıştır. Bulguların yorumlanmasında, anlamlılık değeri  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	$\bar{x}$	ss
İnsan ilişkileri ve iletişim	511	3.64	.76
Veli ve öğrenci desteği	511	3.69	.77
Öğretmen desteği	511	3.55	.75
Rehberlik	511	3.53	.85
Örgüt geliştirme	511	3.77	.76
Yönetim becerileri (Genel)	511	3.64	.73

Tablo incelendiğinde; veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin “katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{x}=3.64$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca boyutlar bazında veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri incelendiğinde ise insan ilişkileri ve iletişim ( $\bar{x}=3.64$ ), veli ve öğrenci desteği ( $\bar{x}=3.69$ ), öğretmen desteği ( $\bar{x}=3.55$ ), rehberlik ( $\bar{x}=3.53$ ) ve örgüt geliştirme ( $\bar{x}=3.77$ ) boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Boyutlar incelendiğinde; veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi en yüksek boyut örgüt geliştirme, en düşük boyut ise rehberlik olmuştur.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında; okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi, öğretmenlerin bazı demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü) göre incelenmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Düzeyine İlişkin *t* Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İnsan ilişkileri ve iletişim	Kadın	422	3.64	.74	509	.15	.88
	Erkek	89	3.63	.86			
Veli ve öğrenci desteği	Kadın	422	3.70	.74	509	.18	.85
	Erkek	89	3.68	.92			
Öğretmen desteği	Kadın	422	3.55	.73	509	.29	.77
	Erkek	89	3.53	.86			
Rehberlik	Kadın	422	3.54	.81	509	.55	.57
	Erkek	89	3.49	1.00			
Örgüt geliştirme	Kadın	422	3.76	.73	509	.19	.84
	Erkek	89	3.78	.89			
Yönetim becerileri (Genel)	Kadın	422	3.64	.70	509	.23	.81
	Erkek	89	3.62	.86			

*p* < .05

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi, velilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(509)=.23, p>.05$ ].

Boyutlar bazında; okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi, velilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (İnsan ilişkileri ve iletişim boyutu,  $t(509)=.15, p>.05$ ; veli ve öğrenci desteği boyutu,  $t(509)=.18, p>.05$ ; öğretmen desteği boyutu,  $t(509)=.29, p>.05$ ; rehberlik boyutu,  $t(509)=.55, p>.05$ ; örgüt geliştirme boyutu,  $t(509)=.19, p>.05$ ).

Velilerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan analizlerin sonucu Tablo 5'te görülmektedir. Tablo 5'e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $F=2.65, p>.05$ ).

Boyutlar bazında analiz sonuçları; okul yöneticilerinin öğretmen desteği düzeyi arasında, velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F=6.82, p<.05$ ). Yaş grupları arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre; 21-30 ( $\bar{x}=3.70$ , "katılıyorum" düzeyinde) ve 31-40 ( $\bar{x}=3.60$ , "katılıyorum" düzeyinde) gruplarındaki veliler, okul yöneticilerinin öğretmen desteği düzeyini 41 ve üzeri ( $\bar{x}=3.35$ , "kararsızım" düzeyinde) grubundaki velilerden daha yüksek olarak belirtmiştir.

**Tablo 5.** Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
İnsan İlişkileri ve İletişim	21-30 (1)	74	3.75	.70	1.69	.18	---
	31-40 (2)	304	3.65	.73			
	41+ (3)	133	3.55	.85			
Veli ve Öğrenci Desteği	21-30 (1)	74	3.82	.68	2.79	.06	---
	31-40 (2)	304	3.71	.73			
	41+ (3)	133	3.57	.90			
Öğretmen Desteği	21-30 (1)	74	3.70	.73	6.82	.00*	1-3, 2-3
	31-40 (2)	304	3.60	.70			
	41+ (3)	133	3.35	.86			
Rehberlik	21-30 (1)	74	3.69	.75	2.66	.07	---
	31-40 (2)	304	3.55	.83			
	41+ (3)	133	3.41	.93			
Örgüt Geliştirme	21-30 (1)	74	3.79	.74	.76	.46	---
	31-40 (2)	304	3.79	.73			
	41+ (3)	133	3.70	.85			
Yönetim Becerileri (Genel)	21-30 (1)	74	3.75	.68	2.65	.07	---
	31-40 (2)	304	3.66	.69			
	41+ (3)	133	3.52	.83			

\* $p < .05$ 

Ayrıca analiz sonuçları okul yöneticilerinin, insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi arasında, velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (İnsan ilişkileri ve iletişim boyutu,  $F=1.69$ ,  $p > .05$ ; veli ve öğrenci desteği boyutu,  $F=2.79$ ,  $p > .05$ ; rehberlik boyutu,  $F=2.66$ ,  $p > .05$ ; örgüt geliştirme boyutu,  $F=.76$ ,  $p > .05$ ).

Velilerin öğrenim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyleri arasındaki ilişki Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir. Tablo 6'ya göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasında, velilerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını görülmektedir ( $F=1.11$ ,  $p > .05$ ).

Boyutlar bazında analiz sonuçları okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi arasında, velilerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (İnsan ilişkileri ve iletişim boyutu,  $F=1.11$ ,  $p > .05$ ; veli ve öğrenci desteği boyutu,  $F=.89$ ,  $p > .05$ ; öğretmen desteği boyutu,  $F=91$ ,  $p > .05$ ; rehberlik boyutu,  $F=1.85$ ,  $p > .05$ ; örgüt geliştirme boyutu,  $F=1.30$ ,  $p > .05$ ).

**Tablo 6.** Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
İnsan İlişkileri ve İletişim	İlkokul (1)	80	3.56	.90	1.11	.35	---
	Ortaokul (2)	83	3.73	.64			
	Lise (3)	167	3.71	.71			
	Ön Lisans (4)	32	3.52	.80			
	Lisans (5)	118	3.56	.77			
	Lisansüstü (6)	31	3.67	.81			
Veli ve Öğrenci Desteği	İlkokul (1)	80	3.66	.81	.89	.48	---
	Ortaokul (2)	83	3.75	.71			
	Lise (3)	167	3.77	.73			
	Ön Lisans (4)	32	3.53	.84			
	Lisans (5)	118	3.63	.79			
	Lisansüstü (6)	31	3.64	.94			
Öğretmen Desteği	İlkokul (1)	80	3.50	.88	.91	.47	---
	Ortaokul (2)	83	3.62	.64			
	Lise (3)	167	3.61	.68			
	Ön Lisans (4)	32	3.43	.77			
	Lisans (5)	118	3.49	.77			
	Lisansüstü (6)	31	3.43	.99			
Rehberlik	İlkokul (1)	80	3.52	.87	1.85	.10	---
	Ortaokul (2)	83	3.64	.71			
	Lise (3)	167	3.63	.80			
	Ön Lisans (4)	32	3.41	.90			
	Lisans (5)	118	3.36	.91			
	Lisansüstü (6)	31	3.51	.99			
Örgüt Geliştirme	İlkokul (1)	80	3.61	.98	1.30	.25	---
	Ortaokul (2)	83	3.74	.71			
	Lise (3)	167	3.85	.71			
	Ön Lisans (4)	32	3.66	.84			
	Lisans (5)	118	3.79	.65			
	Lisansüstü (6)	31	3.82	.84			
Yönetim Becerileri (Genel)	İlkokul (1)	80	3.57	.83	1.11	.34	---
	Ortaokul (2)	83	3.70	.63			
	Lise (3)	167	3.72	.68			
	Ön Lisans (4)	32	3.51	.80			
	Lisans (5)	118	3.56	.73			
	Lisansüstü (6)	31	3.62	.86			

\* $p < .05$ 

Velilerin meslek sektörü değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyleri arasındaki ilişki Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir. Tablo 7'ye göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasında, velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını görmektedir ( $F=1.25, p > .05$ ).

**Tablo 7.** Meslek Sektörü Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Meslek Sektörü	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Anlamlı Fark
İnsan İlişkileri ve İletişim	Hiçbir sektör (1)	297	3.59	.78	1.67	.18	---
	Kamu sektörü (2)	117	3.70	.73			
	Özel sektör (3)	97	3.73	.72			
Veli ve Öğrenci Desteği	Hiçbir sektör (1)	297	3.66	.77	.49	.61	---
	Kamu sektörü (2)	117	3.72	.81			
	Özel sektör (3)	97	3.75	.74			
Öğretmen Desteği	Hiçbir sektör (1)	297	3.50	.77	1.76	.17	---
	Kamu sektörü (2)	117	3.60	.77			
	Özel sektör (3)	97	3.64	.69			
Rehberlik	Hiçbir sektör (1)	297	3.51	.83	.43	.64	---
	Kamu sektörü (2)	117	3.53	.91			
	Özel sektör (3)	97	3.60	.81			
Örgüt Geliştirme	Hiçbir sektör (1)	297	3.70	.78	3.10	.04*	2-1
	Kamu sektörü (2)	117	3.90	.73			
	Özel sektör (3)	97	3.82	.75			
Yönetim Becerileri (Genel)	Hiçbir sektör (1)	297	3.59	.73	1.25	.28	---
	Kamu sektörü (2)	117	3.69	.75			
	Özel sektör (3)	97	3.71	.69			

\* $p < .05$ 

Boyutlar bazında analiz sonuçları okul yöneticilerinin örgüt geliştirme düzeyi arasında, velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F=3.10$ ,  $p < .05$ ). Meslek sektörü grupları arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnett's C testinin sonuçlarına göre kamu sektörü ( $\bar{x}=3.90$ , "katılıyorum" düzeyinde) grubundaki veliler, okul yöneticilerinin örgüt geliştirme düzeyini hiçbir sektör ( $\bar{x}=3.70$ , "katılıyorum" düzeyinde) grubundaki velilerden daha yüksek olarak belirtmiştir. Ayrıca analiz sonuçları okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği ve rehberlik düzeyi arasında velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (İnsan ilişkileri ve iletişim boyutu,  $F=1.67$ ,  $p > .05$ ; veli ve öğrenci desteği boyutu,  $F=.49$ ,  $p > .05$ ; öğretmen desteği boyutu,  $F=1.76$ ,  $p > .05$ ; rehberlik boyutu,  $F=.43$ ,  $p > .05$ ).

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür. Ayrıca boyutlar bazında veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri incelendiğinde ise insan ilişkileri ve iletişim,

veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okullardaki yöneticilerin yönetim becerilerini iyi düzeyde etkili kullandıkları; insan ilişkileri ve iletişimde, veli ve öğrenci desteğinde, öğretmen desteğinde, rehberlikte ve örgüt geliştirmede iyi oldukları ifade edilebilir. Boyutlar incelendiğinde; veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi en yüksek boyut örgüt geliştirme, en düşük boyut ise rehberlik olmuştur. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak okullardaki yöneticilerin yönetim becerileri arasında en iyi kullandıkları özelliğin örgüt geliştirme olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde uyum ve kalıcılık için duygusal olarak yetkin profesyonellerin, özellikle de örgütlere liderlik edenlerin yönetiminin varlığına artan bir ihtiyaç vardır (Goleman, 2017). Bu ihtiyacın karşılanması, yöneticilerin etkin yönetim becerileri göstermesine bağlıdır. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin etkin yönetim becerileri sergilediklerini gösterdiğinden okullarda uyum ve kalıcılığın da söz konusu olabileceği söylenebilir. Okul yöneticisi, tüm uygulamaların başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla sağlıklı bir etkileşim ortamının da kurulmasına ihtiyaç vardır (Uysal, 2001). Anahtar kişi olarak okul yöneticilerinin yönetim becerisi bağlamında sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturmaları etkili okullar için gereklidir. Bu araştırmaya göre bu gerekliliğin de okul yöneticilerince iyi düzeyde karşılandığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve boyutlarına ilişkin “katılıyorum” düzeyinde bulunan araştırma sonucu Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda da veli görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin ve boyutlarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Alvarez (2009) ile Finders ve Lewin (1994) tarafından yapılan araştırmalarda veli katılımının okuldaki eğitim ve yönetim süreçlerinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin veli ve öğrenci desteğine ilişkin “katılıyorum” düzeyinde bulunan araştırma sonucu; Akbaşı ve Kavak (2008), Özdemir (2009) ve Yaylacı (1999) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Akbaşı ve Kavak (2008), Özdemir (2009) ve Yaylacı (1999) tarafından yapılan araştırmaların sonucunda, okul yönetiminin veli desteğinde yetersiz olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi öğretmenlerin bazı demografik değişkenlerine (cin-



siyet, yaş, öğrenim durumu ve meslek sektörü) göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi, velilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ayrıca boyutlar bazında, okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi, velilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyinin velilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğine ilişkin araştırma sonucu; Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetim becerileri ve boyutlarına ilişkin kadınların lehine anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasında, velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca boyutlar bazında, okul yöneticilerinin öğretmen desteği düzeyi arasında, velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 21-30 ve 31-40 gruplarındaki veliler, okul yöneticilerinin öğretmen desteği düzeyini 41 ve üzeri grubundaki velilerden daha yüksek olarak belirtmiştir. Daha genç yaştaki veliler, daha ileri yaştaki velilere göre okul yöneticilerinin öğretmen desteğini daha yüksek olarak ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen desteği düzeyinin velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin araştırma sonucu, Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda da okul yöneticilerinin öğretmen desteğine ilişkin daha genç yaştaki velilerin lehine anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi arasında ise velilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasında, velilerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca boyutlar bazında, okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği, rehberlik ve örgüt geliştirme düzeyi arasında, velilerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetim becerileri düzeyi arasında, velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca boyutlar bazında, okul yöneticilerinin örgüt geliştirme

düzeyi arasında, velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kamu sektörü grubundaki veliler, okul yöneticilerinin örgüt geliştirme düzeyini hiçbir sektör grubunda yer almayan velilerden daha yüksek olarak belirtmiştir. Kamu sektörü çalışanları, hiçbir sektörde çalışmayan velilere göre okul yöneticilerinin örgütü geliştirmesini daha yüksek olarak ifade etmiştir. Bu durum, kamu sektörü çalışanlarının aktif olarak örgütsel ve yönetsel bir yapı içerisinde yer almalarından kaynaklanabilir. Okul yöneticilerinin örgüt geliştirme düzeyinin velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin araştırma sonucu; Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Teyfur (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda da okul yöneticilerinin örgüt geliştirmeye ilişkin memur (kamu sektöründe çalışan) velilerin lehine anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Okul yöneticilerinin insan ilişkileri ve iletişim, veli ve öğrenci desteği, öğretmen desteği ve rehberlik düzeyi arasında ise velilerin meslek sektörü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler şunlardır:

- Okul yöneticilerine, MEB ve üniversitelerin iş birliğiyle, yönetim becerilerini geliştirme eğitimleri verilebilir.
- Okul yöneticilerinin, velilerle iletişim ve etkileşimi de kapsayacak biçimde etkili yönetim becerilerine sahip olmaları amacıyla velilerle iş birliğinin olduğu ortamlar oluşturulabilir ve sosyal etkinlikler düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerine, MEB ve üniversitelerin iş birliğiyle, gerekli ve yeterli bir biçimde kullanabilecekleri rehberlik becerileri eğitimleri düzenlenebilir.
- Bu araştırma, nicel yönetimi esas almıştır. Benzer araştırmalar, yönetim becerilerinin okuldaki gelişiminin derinlemesine incelenmesi amacıyla, nitel ve karma yöntemler esas alınarak yapılabilir.
- Bu araştırmada, öğrenci velileri örneklem olarak alınmıştır. Benzer araştırmalar, yönetim becerilerinin okuldaki genel görünümünün belirlenmesi amacıyla, öğretmenler örneklem alınarak gerçekleştirilebilir.

### Kaynakça

- Abbaszadeh, M. (2004). *Cognitive research needs and skills self-management*. Iran Urmia University, General Education Management.
- Akbaşı, S. ve Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.

- Alvarez, C. (2009). *Effective strategies and practices to increase parent involvement in schools*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of La Verne, College of Education and Organizational Leadership-Organizational Leadership Department.  
<https://www.proquest.com/openview/b48a3bb0e3ede1153d12b43e1511a7d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Felicio, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. ve Parreira, P. (2007). Competencias de gestao: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista de Gestao dos Países de Língua Portuguesa*, 6, 18-30.
- Finders, M. ve Lewis, C. (1994). Why some parents don't come school. *Educational Leadership*, 51(8), 50-54.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10. baskı) Boston, MA: Pearson.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard Business Review Classics)*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Gravetter, F. J. ve Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral Sciences* (5. baskı.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 134, 50-54.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing, The Oryand Practice*, 19(2), 139-152.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel.
- Kayıkcı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28-32.
- McGowan, P. (2005). *Self-management: A background paper*. University of Victoria, New Perspectives: International Conference on Patient Self-Management.
- MEB. (2019). *2018-2019 öğretim yılı eğitim istatistikleri*.  
<http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>
- Naseem, K. (2018). Job stress, happiness and life satisfaction: The moderating role of emotional intelligence empirical study in telecommunication sector Pakistan. *Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4, 7-14.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi* (4. baskı). (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta.
- Özdemir, N. (2009). *The study of school-family cooperation activities in elementary school level on the base of parents' perception*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yayın No-94). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin alguları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 341-350.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wanxian, L. ve Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42, 225-234.
- Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M. ve Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: cross-temporal metaanalysis of changes in job characteristics since 1975. *Journal of Management*, 44, 352-386.
- Yaylacı, A. F. (1999). *İlköğretim okullarında ailenin okula katılımı*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.