

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ  
(ESKİŞEHİR İLİ)**

Caner YALÇIN

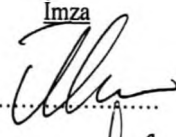
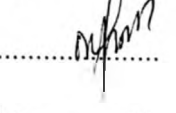
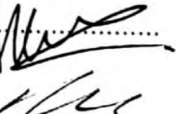
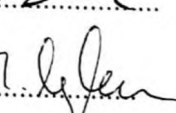

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ayhan AYDIN

Eskişehir, 2019

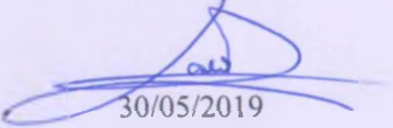
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Caner YALÇIN** tarafından hazırlanan **Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri** başlıklı bu tez, 30/05/2019 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği* nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Doç. Dr. İlnur ŞENTÜRK	
Danışman :	Prof. Dr. Ayhan AYDIN	
Üye :	Dr. Öğr. Üy. Zeynep KILIÇ	
Üye :	Dr. Öğr. Üy. Engin KARAHAN	
Üye :	Dr. Öğr. Üy. Müyesser CEYLAN	

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri** başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan "Bilimsel İntihal Tespit Programı"yla tarandığını ve hiçbir "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.



30/05/2019

Caner YALÇIN

## **Teşekkür**

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi ve görüşleri ile her türlü desteğini benden esirgemeyen danışmam hocam Sayın Prof. Dr. Ayhan AYDIN'a ve tüm bölüm hocalarıma teşekkürü kendime bir borç bilirim. Çalışmalarım esnasında benden yardımını esirgemeyen dostum Murat BÖBÜR'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana destek olan sevgili eşim Gamze YALÇIN'a ve sevimliliği ile beni yalnız bırakmayan biricik kızım Doğa YALÇIN'a teşekkür ederim.

## İçindekiler

Teşekkür .....	i
İçindekiler .....	ii
Tablolar Listesi .....	v
Özet .....	1
Abstract .....	3
BİRİNCİ BÖLÜM .....	5
1. Giriş .....	5
1.1. Problem Durumu .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı .....	7
1.3. Araştırmanın Önemi .....	7
1.4. Sayıtlılar .....	8
1.5. Sınırlılıklar .....	8
1.6. Tanımlar .....	8
İKİNCİ BÖLÜM .....	9
2. Kuramsal Çerçeve .....	9
2.1. Yönetim .....	9
2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi .....	10
2.3. Okul Yöneticisinin Görevleri .....	11
2.4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri .....	12
2.5. İnsanlarla İletişim Kurma .....	15
2.6. Okul Yöneticilerinin Çevre ile İlişkileri ve Yeterli Bir Okul Binası Hazırlanması .....	18
2.7. Mesleğe Hizmet .....	20
2.8. Örgüt Yönetimi .....	21
2.8.1. Yönetim süreci .....	22
2.8.2. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler .....	25
2.8.3. Yöneticilik yetenekleri .....	27
2.8.4. Liderlik .....	28
2.8.5. Karar verme süreci .....	30
2.9. Eğitim Programının Geliştirilmesi .....	32
2.10. Yönetici Standartları .....	35
2.11. İlgili Araştırmalar .....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
3. Yöntem .....	46
3.1. Araştırma Deseni .....	46
3.2. Evren ve Örneklem .....	46
3.3. Veri Toplama Araçları .....	49
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ...	50
3.5. Verilerin Toplanması .....	51
3.6. Verilerin Çözümlemesi.....	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	53
4. Bulgular .....	53
4.1. Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Ölçek Maddelerinde Karşılaştırılması .....	53
4.2. Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	60
4.3. Okul Yöneticisi Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular.....	62
4.3.1. Okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişimine göre değerlendirilmesi.....	62
4.3.2. Okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişimine göre değerlendirilmesi.....	63
4.3.3. Okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna değişimine göre değerlendirilmesi .....	64
4.3.4. Okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi .....	65
4.4. Okul Yöneticisi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular ...	67
4.4.1. Okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi.....	67
4.4.2. Okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi.....	68
4.4.3. Okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre değerlendirilmesi.....	69
4.4.4. Okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi.....	71

BEŞİNCİ BÖLÜM.....	73
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	73
5.1. Sonuç.....	73
5.2. Tartışma.....	75
5.3. Öneriler.....	77
5.3.1. Uygulamacılara yönelik öneriler.....	78
5.3.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	78
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	96

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Yönetici Standartları	36
3.1	Örneklem Büyüklüğü Değerleri	46
3.2	Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	47
3.3	Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	48
3.4	Yönetici Yeterlilikleri Ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları	49
3.5	Yönetici Yeterlilikleri Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları	50
3.6	Yönetici Yeterlilikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri	51
4.1	Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması	53
4.2	Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması	55
4.3	Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Mesleğe Hizmet Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması	56
4.4	Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Etkili Bir Örgüt Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması	57



4.5	Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Eğitim Programının Geliştirilmesi Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması	59
4.6	Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması	60
4.7	Cinsiyet Değişikine Göre Okul Yöneticilerin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması	62
4.8	Kıdem Değişikine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	63
4.9	Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	64
4.10	Hizmet İçi Eğitime Katılma Düzeyine Göre Okul Yöneticilerinin Kendi Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması	66
4.11	Cinsiyet Değişikine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	67
4.12	Kıdem Değişikine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	68
4.13	Eğitim Durumu Değişikine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	69
4.14	Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması	71

## Özet

### Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Eskişehir İli)

Caner YALÇIN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ayhan AYDIN

2019

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliklerine yönelik görüşlerini ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Tarama modelinde olan araştırmanın evreni 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Eskişehir merkezde ortaokullarda görev yapan 2325 öğretmen ve 143 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Örneklem olarak seçilen okulları belirlerken rastgele örneklem seçimi modeli kullanılmıştır. Veriler Eskişehir merkez ortaokullarda çalışan 402 öğretmen ve 106 okul yöneticisinin görüşlerinden elde edilmiştir. Araştırma verileri için “Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri” kullanılmıştır. Toplanan verileri analiz ederken, t-testi, betimsel istatistikler, ANOVA ve Kolmogorov-Smirnov gibi analizlerden yararlanılmıştır.

**Bulgular:** Araştırmanın bulgularına göre tüm alt boyutların toplamında öğretmenler okul yöneticilerini kısmen yeterli, okul yöneticileri ise kendilerini yeterli bulmaktadır. Cinsiyet değişkinine göre yapılan karşılaştırmada erkek yöneticilerin “Eğitim Programı Geliştirilmesi” boyutunda daha yeterli olduğu bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmada ise kıdemi yüksek olan okul yöneticilerinin “Eğitim Programı Geliştirilmesi” boyutunda daha yeterli oldukları bulunmuştur. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma ve eğitim durumu gibi değişkenlerde kendi yeterliliklerine ilişkin karşılaştırmalarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kadın öğretmenler ise “Mesleğe Hizmet ” boyutunda erkek yöneticileri daha yeterli bulmaktadır. Mesleki kıdem değişkeninde ise kıdem düştükçe öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli buldukları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerini, eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin eğitim düzeyi düşük öğretmenlere göre daha az yeterli gördükleri belirlenmiştir. Hizmet içi eğitime katılma değişkeninde ise hizmet içi eğitime fazla katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha az yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

**Sonuç ve Öneriler:** Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında, okul yöneticileri kendilerini daha yeterli bulmaktadırlar. Okul yöneticiliğini profesyonel hale getirilip yöneticilerin yeterlilikleri hizmet içi eğitimler ile veya yüksek lisans yoluyla geliştirilebilir. Sonuç olarak okul yöneticiliği bir meslek olarak yeniden tanımlanmalı ve okul yöneticisi seçimi gözden geçirilmelidir.

**Anahtar kelimeler:** Yönetici standartları, Okul müdürleri, Yönetici yeterlilikleri, Öğretmenler

## Abstract

### Opinions of School Administrators and Teachers About Proficiency of School Administrators (In Eskişehir)

Caner YALÇIN

Eskişehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences

Advisor: Prof. Dr. Ayhan AYDIN

2019

**Purpose:** The purpose of the study is to reveal views of school administrators and teachers about proficiencies of school administrators.

**Method:** The population of the research designed as a survey method, is composed of 2325 teachers and 143 administrators working in public secondary schools in the central districts of Eskişehir in 2017-2018 Academic Year. Random sample selection model was used to determine the selected schools. The data was obtained from the opinions of 402 teachers and 106 administrators working in secondary schools in Eskişehir city centre. The data were gathered through “Inventory on Proficiency of School Administrators”. T-test, descriptive statistics, ANOVA and Kolmogorov-Smirnov were used in the analysis of the data.

**Results:** According to the findings of the research, in all dimensions, teachers find school administrators partially proficient but administrators find themselves proficient. It was found that male administrators are more proficient in “Management of Educational Program” in comparison with gender. In the comparison according to seniority, it was found that administrators with a high level of seniority were more proficient “Management of Educational Program”. Significant differences were not found in the comparisons of the administrators view in their in-service training and the educational status. Female teachers find male administrators more proficient in “Service to Profession” dimension. In the seniority of the profession, it was found that the teachers found the administrators more proficient as the seniority decreased. It was found that teachers who have a high level of education see administrators less proficient than teachers who have a low level of education. According to in-service training, it was found that teachers who participated in in-service training more see administrators less proficient.

**Conclusion and Suggestions:** Comparing the views of school administrators and teachers, school administrators find themselves most proficient. School administrators can be professionalized and administrators' proficiency can be provided with in-service ways or through a master's degree. As a result, school administrators should be redefined as a profession and the selecting of school administrators should be reviewed.

**Keywords:** Administrator standards, School administrators, Proficiency of school administrators, Teachers,

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.Giriş

Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği bu tezin birinci bölümünde tezin konusuyla ilgili problem durumu özetlenecek, araştırmanın amacı ve önemi açıklanacaktır. Ayrıca tezin sayıtları ve sınırlılıkları belirtilecek, tezde kullanılan tanımlar ve kısaltmalar listelenecektir.

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretimin temel amacı toplumların geleceği için sağlıklı, bilgili, araştıran, davranış olarak kendini geliştiren bireyler yetiştirmektir. Eğitim ve öğretimin paydaşlarından olan okul yöneticilerin nitelikli olması önemlidir. Okul yöneticileri okuldaki eğitimin ve öğretimin başını çekmektedir. Eğer okul yöneticileri bilgi, beceri ve davranış olarak yeterli ise, bu durumun başta öğrencilerim, öğretmenlerin olmak üzere velilerin ve diğer okul ile ilgili kişilerin üzerindeki etkisi azımsanamaz. Okullar eğitimin temelini oluşturmaktadır. Böyle önemli bir konumda bulunan okul yöneticilerin beklentileri karşılayabilmeleri için teknik, kavramsal, beşeri yeterliliklere sahip olmalıdırlar (Töremen ve Kolay, 2003, s. 160).

Eğitim denildiğinde akla ilk olarak okullar gelir. Okullar birey odaklı çalışması ve bireyde davranış değiştirme yeteneğine sahip olması sebebiyle diğer kurumlardan ayrılır. Okulun eğitim sistemi içinde imtiyazlı durumu iyice anlatılıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle anlanması sağlanmalıdır. Okulun toplum içindeki konumu sebebiyle okul yöneticiliği de özel bir konuma gelir (Açıkalın, 1998, s. 2). Okul yöneticilerinin, okulu hedeflerine ulaştırmak için yönetim süreçlerini iyi bilmeleri ve yeteneklerini sergilemeleri gerekmektedir. Yaşanan sorunlar yönetimde karar sürecinin temel nedenidir. Yönetici, sorunlara çözüm arayan, sorunları çözen ve karar veren kişidir. Yöneticilerin varlık nedeni okullarda sorunların çıkabilecek olması ve bu sorunları çözecek kişilerin okul yöneticileri olmasıdır (Açıkalın, 1998, s. 52).

Okul müdürü eşittir otorite geleneksel yaklaşımlarda müdür tanımı için söylenebilir. Çağdaş yaklaşımlarda ise okul müdürleri işleri yöneten kişi değil, bir lider olarak görülmektedir. Etkili bir okul lideri güçlü bir okul iklimi oluşturmada ve etkili bir okul oluşturmada önemli bir faktördür. Etkili okul yöneticisi okulu sabah akşam bekleyen ya da kırtasiyecilik yapan kişi değil, okulda eğitim ve öğretime liderlik yapan kişi olarak

görülmelidir (Şişman, 2012, s. 36). Çağdaş okul yöneticisi eğitime inanmış, anadilini düzgün kullanabilen, insan beşeri bilgisi geniş, en az bir yabancı dil bilen, fiziki olarak ve ruhen sağlıklı, kolay iletişim kurabilen, teknolojiyi iyi kullanan bir liderdir (Açıkalın, 1998, s. 6).

Okul yöneticileri görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmalıdır. Kişinin bir iş yapmak için bilgi ve beceriye sahip olması yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Yeterliliği oluşturan iki etmen bilgi ve beceridir (Başaran, 1996, s. 178). Taymaz (2009, s. 134) okul yöneticilerinin aşağıda belirtilen yeterliklere sahip olması gerektiğini söylemiştir:

1. Okulun hedeflerini ve felsefesini belirlemek,
2. Okul için bir politika oluşturmak,
3. İdare olarak okulda demokratik olmak,
4. Okulda yapılan etkinlikler için kaynak bulmak,
5. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak,
6. Çevreyi bilmek ve çevrenin desteğini arkasına almak,
7. Okulun iç ve dış çevresi ile sağlıklı iletişim kurmak ve eşgüdüm sağlamak,
8. Düzenli ve yararlı bir işletme süreci oluşturmak,
9. İzleme ve değerlendirme yapmak.

Okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştıracak, okulun devamını sağlayacak, okul iklimini oluşturacak lider olmalıdır. Okulu, kişiler arası ve kurumlar arasında dengede tutabilmek için okul yöneticilerinin sosyal yanları iyi olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011, s. 296). Okul yöneticilerinin en önemli görevi okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmaktır. Etkili bir okul oluşturmada okul yöneticisinin yeri ayrıdır. Etkili okula ulaşmak isteniyorsa okul yöneticisi bir lider olmalıdır. Yapılan araştırmalarda etkili okul oluşturma ve sürdürmede okul yöneticisinin liderlik özellikleri ön plana çıkmıştır. Etkili okullar üzerine yapılan çalışmalarda, okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmalarının ve sınıflara daha etkin olarak girmelerinin okulların kalitesini artıracığı söylenmiştir. Okul yöneticileri, öğrenciler ve çalışanlar ile iyi ilişkilere sahip olursa okulun performansının artacağından şüphe yoktur (Helvacı ve Aydoğan, 2011, s. 47).

Çağın hızlı değişimi ve eğitim sistemimizde her yıl yenileri eklenen reform niteliğindeki uygulamalar, okul yöneticilerimizin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeye gereksinim duydukları yeterliklere yeni bir bakış gerektirmektedir. Sürekli bir

değişimin yaşandığı bir ortamda görev yapan okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler yeniden tanımlanmalıdır. Bu doğrultuda, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliklerine yönelik görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan okul yöneticilerin yeterlikleri hangi düzeydedir?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılma düzeylerine göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Gün geçtikçe eğitimin ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin nitelik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Toplumun beklentilerini, okulun amaçlarını gerçekleştirecek kişiler okul yöneticileri olduğu için, okul yöneticilerinin seçiminde yetenekli ve istekli kişilerin seçimi, doğru kriterlerde seçim yapılması, göreve başlamadan önce eğitim verilmesi önem taşımaktadır (Günay, 2004, s. 90). Yönetici yeterliliği denildiği zaman kurum amaçlarına ulaştırabilmek için bilgi, yetenek, beceri, değerler ve davranışlardan oluşan bir performans göstergesinden bahsedilebilir (McLagan, 1997, s. 42).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri okulların etkililiğini her yönden direkt olarak etkilemesi sebebiyle bu konunun önemi bir kat daha artmaktadır. Ayrıca, bu araştırma bulguları, Milli Eğitim Sisteminin önemli bir kısmı olan ortaokulların çağın gereklerine



ve bilimsel gelişmelere uygun yönetilip yönetilmediğinin ortaya konması, ilgili yönetici yeterliklerinin belirlenmesi ve Türk Milli Eğitim Sistemine ilişkin uygulamalara getireceği katkıdan dolayı önemli bulunmaktadır. Okullara yönetici seçimi konusunda belli kriterlerin oluşmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının, okul müdürlerinin atanmasında, yetiştirilmesinde ve yükseltilmesinde de ilgililere ışık tutacağı ve bu alandaki yeni araştırma konularının ortaya çıkmasına katkı getireceği de beklenmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler veri toplama aracına samimi cevaplar vermişlerdir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma, yönetici yeterlilik ölçütlerine ilişkin Eskişehir ili merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokul kurumlarında görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemekle sınırlandırılmıştır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Yönetici:* İlköğretim okullarında görevli yönetici ve yardımcıları.

*Yeterlik:* Bir konu da veya bir iş alanında bilgili ve becerili olmaktır (Kaya, 1996, s. 274).

*Kıdem:* Yönetici ve öğretmenlerin meslekteki çalışma yılları.

*Hizmet İçi Eğitim:* Yönetici ve öğretmenlerin katıldığı eğitimler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kuramsal Çerçeve

Tezin bu bölümünde tez ile ilgili kuramsal çerçeve açıklanmıştır. Tezin konusunu oluşturan yönetici yeterlilikleri, yönetim gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. Son olarak ise ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir.

#### 2.1. Yönetim

Yönetim kavramı çok eski tarihlere uzanmaktadır. Neredeyse insanlık tarihi ve yönetim kavramının başlangıcı birbirine yakındır. Küçük ve ilkel kabilelerde bile yönetim olgusu bulunmaktadır. Bu olgu toplumların ve bireylerin daima gündeminde yer almıştır. İnsanlar, kendi başına yapamadıklarını yapmak için, ortak bir amaç peşinden gitmek için, kendi yaşamlarını kolaylaştırmak için örgütler kurmuşlardır. Kurulan örgütler yaşamlarına devam edebilmeleri için sahip oldukları üyelerin ihtiyaçlarını karşılamalı ve sürekli kendilerini yenilemelidirler. Yönetim olgusu toplumların insanlık tarihinden bu yana uğraştığı önemli konulardandır ve insanlık var olduğu sürece bu olgu ile uğraşmaya devam edecektir (Keskinlik, 2007, s. 6). Yönetim biliminin doğuşu, insanoğlunun varoluşu ile birlikte ortaya çıkmıştır.

Yönetim, iki ya da daha çok kimsenin, belli bir amaç etrafında işbirliği içinde çaba göstermesi ve faaliyetlerini, etkinliklerini düzenlemesi olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985, s. 1-2). Aydın'a (2010, s. 70) göre yönetim; hedefleri gerçekleştirmek için işleri örgütlemek, bunların denetimini sağlamak veya insan çabasını ve üretime etki eden unsurları bir arada tutarak hedeflere ulaşmaktır. Yönetim diğer bir ifade ile kaynaklardan tasarruf ederek, kaynakları tedbirli bir şekilde kullanarak başarılı olmaktır (Tortop, 2006, s. 7). Fayol'a göre yönetim bir süreçtir. Bu süreçler; planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve denetlemeden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra yönetimi bir bütün olarak düşünmüştür (Fayol, 1995, Akt., Bursalıoğlu, 2014, s.18). Gregg ise yönetim süreçlerini, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, denetleme ve değerlendirme olarak gruplandırmıştır (Gregg, 1957, Akt., Memduhoğlu ve Yılmaz, 2012, s. 140). Bu yönetim süreçleri özellikleri aşağıdaki gibidir.

-*Karar verme*, bir sorunun çözümü için en doğru olanının seçilmesidir. Karar süreci, bir yenilik yapmak, bir problemi önlemek veya olan sorunu çözmek için kullanı-

lır. Eğer örgütler iyi karar alırlarsa yaşamları da o denli uzun olur (Erdoğan, 2006, s. 135).

-*Planlama*, en genel anlamıyla gelecekte yapılacak etkinliklere yönelik karar alma eylemidir. Eğitimde planlamadan bahsedecek olursak, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için öğrenme yaşantıları oluşturma, öğretim yöntem ve tekniklerini belirleme, uygulama ve süreci değerlendirmeye yönelik ölçütleri geliştirme eylemlerini içerir (Aydın, 2003, s. 55). Okulların yönetim hedefleri için somut veriler elde etmesi ve elde ettikleri verilerden yararlanma yöntemlerini belirlemesi de planlamayı içerir. Her okulun mutlaka bir planı vardır. Okulu etkili hale getirmek için planın düzgün uygulanması gerekir. Bu yüzden yönetimin bilimsel olması için planlama önemlidir (Başaran, 1994, s. 307).

-*Örgütlenme*, kurumun amaçları için bir sistem oluşturulmasıdır. Kurumun amaç ve işleri düşünüldüğünde örgütlenme bir araçtır (Aydın, 2010, s. 139).

-*İletişim*, birden fazla birim arasında mesaj gönderip almaktır (Cüceloğlu, 1987, s. 221). İletişim süreci; gruplar ve insanlar arasında ilişki kurmak, insan davranışını değiştirmek, verilen görevleri yerine getirmek, etkili bir haberleşme sistemi kurmak ve koordinasyon merkezi oluşturmak için kullanılır (Taymaz, 2009, s. 42).

-*Denetleme*, örgütsel eylemlerin belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen ölçütlere ve kriterlere uygun olup olmadığıın anlaşılmasıdır (Aydın, 2007, s. 11).

-*Değerlendirme*, belirlenen amaçların ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir (Aydın, 2010, s. 14). Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir sonuca varma sürecidir (Taymaz, 2009, s. 50).

Yönetim içinde, plan yapma, örgüt oluşturma, kadrolaşma, yöneltme, koordinasyon sağlama, kontrol etme, değerlendirme yapma ve denetim gibi aşamaları barındırır. Yönetimin işlevini kaybetmemesi için bu aşamalar bir bütün olarak ilerlemelidir. Örgüt yönetimi kendi örgütlüleri için amaç koyarlar, bunlara nasıl daha iyi ulaşacaklarını saparlar ve bunların denetimini sağlarlar (Bursalıoğlu, 2011, s. 53).

## **2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi**

Eğitim yönetimi insan kaynaklarını örgütleyen, bakanlığın politikalarını uygulayan, toplumun beklenenlerine cevap veren bir sistemdir (Başaran, 1994, s. 46). Eğitim yönetimi merkezine insanı aldığı için diğer yönetim biçimlerinden ayrılmaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 3). Eğitim yönetimi bir bilim dalıdır. Yöneticilerin bu bilim dalında yetkin bir bilgi ve beceri birikimi yönünden donanımlı olmaları gerekir. Donanımlı, bi-

linsel bilgiye sahip yönetici okulu etkin bir hale getirebilir. Yönetimin eğitime uygulanmasına eğitim yönetimi, eğitim yönetimin de okulda uygulanmasına okul yönetimi denilmektedir (Bursalıoğlu, 2011, s. 5).

Okulun temel işlevi Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği genel ve özel amaçları gerçekleştirmektir. Okul temel bu işlevini okul yöneticileri aracılığıyla yerine getirir. Okul yöneticileri insan gücü yetiştirmek için gerekli önlemleri alması beklenmektedir (Keskinkılıç, 2007, s. 85). Okul yöneticileri insan kaynakları yanında süreçleri, süreçler ile ilgili tüm kaynakları da yönetmek zorundadır. Bu zorunluluğu yerine getirirken sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanır. Okul yöneticileri süreçleri yönetirken bakanlıkça belirlenen kriterlere ve politikalara da uygun uygulamalara yer vermelidir.

### **2.3. Okul Yöneticisinin Görevleri**

Yöneticiler örgütlere hedef koyan, örgütteki işleri planlayan, örgütte çalışanlar ve birimler arasında görev dağılımı yapan, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını denetleyen kişilerdir. Başka bir ifadeyle, yönetici örgüt için karar alan, hedeflere ulaşmak için plan oluşturan, örgütte denge sağlayan, bir kültür oluşturan, problemlere çözüm üreten kişidir (Başar, 2000, s. 39). Örgüt yönetici sahip olduğu bilgi ve beceriyle yönetim süreçlerini uygulayan kişilerdir. Yöneticiler örgütler için kaynak yaratan, örgütün geleceği için karar alan, örgütteki birimler ve kişiler arasında dengeyi sağlayan kişidir (Erdoğan, 2006, s. 121).

Eğitim yöneticisinden okulu tüm unsurları ile etkili hale getirmesi beklenir. Yönetici, etkili bir okul kültürü için tüm kaynakları eğitime harcayan, personel ile iletişimi güçlü tutan, planlar yapan ve bunların denetimini sağlayan kişidir (Başaran, 1996, s. 118). Okul yöneticileri yasaların, ülkenin eğitim politikalarının ve çağın gereksinimleri sebebiyle okulunun amaçlarını gerçekleştirmek ile sorumludurlar. Bu sorumlulukların aşağıdaki gibidir (Kaya, 1996, s. 134):

1. Sistemin ihtiyaçlarını sağlamak,
2. Adalet ilkesini uygulamak,
3. Plan ve uygulamada bireysel sorumluluk vermek,
4. Çevrenin desteğini kazanmak,
5. Öğretmenlerin çalışmalarına destek vermek ve ilgi göstermek,
6. Eğitim ve yönetim için okula destek vermek,
7. Diğer eğitim kurumlarının izleyip, beğendiklerini kendi okuluna uyarlamak,

8. Okulun politikasını belirlemek,
9. Okulda demokratik ve herkesin katılacağı yönetimi geliştirmek.

Drucker (1994, Akt., Gültekin, 2007, s. 51-52), “Etkin Yöneticilik” adlı kitabında, etkili yöneticiler için beş nitelikten bahseder;

1. Etkili yöneticiler zaman planlamasını iyi yapar ve zamanı iyi yönetirler. Elleri-nde bulunan en asgari zamanı bile düzgün kullanırlar.
2. Etkili yöneticiler, işe somut hedefler koymakla başlarlar. Bir sonuca ulaşmak için elinden geleni yaparlar. Kendisinden beklentilerin farkındadır.
3. Etkili yöneticiler güçlerin farkındadırlar. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilirler. Yapabilecekleri işlere yönelirler yapamayacakları işlere yönelmezler.
4. Etkili yöneticiler belli başlı işlerden daha verimli sonuçlar alacaklarını bilirler. Bu yüzden kendi önceliklerini belirlerler ve bunlara ilişkin kararlar alırlar.
5. Etkili yöneticilerin aldığı kararların sonuçları etkili olmalıdır. Bu kararları alırken gelişi güzel değil bir sisteme dayanması gerektiğini bilirler. Bir kararın etkili olması için herkesin hemen onayladığı değil, artısıyla eksisiyle oluşturulan bir düşünce akışından geldiğini bilirler.

Özetlemek gerekirse; okul yöneticileri, zaman yönetimi, hedef koymada, insan kaynaklarını yönetiminde ve iletişim konusunda gereken beceri ve alışkanlıkları geliştirmiş olmalıdır. Okul yöneticileri zaman kaynağının çok sınırlı olduğu durumlarda dahi zamanı verimli kullanabilmeli, somut hedefler üzerinde yoğunlaşırken amaca ulaşma konusunda bitmez bir çaba sahibi olabilmelidir. Bu sayede etkili, verimli ve sisteme dayalı sonuçlar elde edebilir.

#### **2.4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri**

Okulun verimliliğini sürekli geliştirecek okul yöneticilerine ve yönetim biçimlerine sürekli ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticileri okulun etkililiğinin kendi çabalarına ve girişimlerine bağlı olduğunu bilmelidirler. Okul yöneticilerinin hangi alanlarda yeterlilik kazanmaları gerektiği sürekli bir tartışma konusu olmuştur. Eğer okul yöneticiliğini bir uzmanlık alanı olarak düşünürsek, okul yöneticisi adaylarının hangi alanlarda yetiştirmeliyiz sorusu akla gelmektedir. Okul yöneticilerinden okul içinde öğrenci, öğretmen, çalışanların; okul dışında veli, çevre beklentilerini karşılamaları ve okulu amaçlarına ulaştırmaları beklenmektedir.

Yöneticinin yeterliği denildiğinde; yöneticinin yaptığı işi sevmesi, işine karşı olumlu tutum sergilemesi, bilgili ve becerili olması gelir. Yönetim konusunda yeterlilik ise; süreçlerini idare etmede, örgüt içinde teknoloji kullanımında, kurumda bir kültür oluşturmada, bir iklim yaratmada ve beşeri ilişkilerde iyi olmaktır. Bu yeterlik, bilgi ve becerilerinden yönetimin uygulamasına kadar değişiklik gösterebilir (Başaran, 2000, s. 14).

Bursalıoğlu'na (1981, s. 207) göre okul yöneticileri aşağıda belirtilen yeterliliklere sahip olması gerektiği belirtmiştir;

1. Etkili karar verme,
2. Eğitim için plan hazırlama,
3. Eğitim ve öğretim için okul içi ve dışı unsurları harekete geçirme,
4. İletişim kurma,
5. Koordine etme,
6. Denetim yapma,
7. Yetki ve sorumlulukları paylaşma,
8. Liderlik etme,
9. Okulunda olumlu iklim oluşturma,
10. Eğitim komisyonları kurma,
11. Rehberlik hizmetlerine katkıda bulunma,
12. Okulda disiplin sağlama. Öğrenci devamsızlığını engelleme,
13. Okul çalışanlarını yönetme,
14. Okul-çevre ilişkilerinde iyi olma,
15. Araştırma geliştirme çalışmaları yapma,
16. Okulun gelir gider durumunu dengede tutma,
17. Okulun teknik işleri için personel sağlama,
18. Okulun eşyalarının düzenli kullanımı sağlama ve okulun binasını etkili kullanma olarak sıralanmıştır.

Yönetim kavram ve kuramlarında yeterli olan okul yöneticisi; şu an okulunun toplum içinde nerede olduğunu bilir, gelecekteki yerini saptayabilir ve okulun durumunu değerlendirebilir. Okul yöneticileri görevli olduğu kurum bağlamında değişen dünyada gelişime ayak uydurabilmeli ve sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamları oluşturmalıdır. Okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklerden biri de araştırma ve mesleki gelişimdir. Yönetici oluşan problemleri bilimsel araştırma yöntemlerine uygun olarak çözmeli, kendisini ve kurumunu sürekli geliştirip yenilemelidir. Okul yöneticileri, deği-

şim söz konusu olduğunda olaylara seyirci kalan değil, geleceği görerek atacağı adımların faydalarını da sıralayarak yeni oluşumlar için gerçekçi zemin oluştururlar ve aynı zamanda liderlik davranışları da sergilerler. Bu tutum başarılı liderlerin değişimi doğru algılayıp, sergilemesi gereken tutumdur (Can, 2007, s. 230).

Eğitim örgütlerinin hammaddesinin insan olması ve hammaddeyi işleyeninin de insan olmasından dolayı iletişim ve insan kaynakları yönetimin iyi ve kaliteli olması gerekmektedir. Okul yöneticileri insan kaynakları geliştirmek için okulda takım çalışması yapmalı, okulun etkililiğini sağlamalı, yönetim süreçlerini uygulamalı, çalışanları güdülemeli, okulda şeffaf bir yönetim oluşturmalı, alınacak kararlarla kişilerin görüşlerini almalı, çatışma durumlarında sorun çözmeli ve zamanı iyi kullanmalıdır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin okullarında takım bilinci oluşturmaları ve bu konuda çalışanlarını yönlendirmeleri gerekmektedir. Eğitim örgütleri bilgiyi paylaşarak çoğalttıkları için takım çalışmasının önemi göz ardı edilemez. Eğer okuldan beklentimiz büyükse işe okul yöneticilerinin yeterliliklerini geliştirmekle başlanmalıdır (Cemaloğlu, 2005, s. 266). Toplum sürekli gelişim gösterdiği için bu gelişimde okullarda yapıldığı düşünüldüğünde yöneticilerin daha özverili çalışmaları gerekmektedir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013, s. 174). Etkili bir lider, etkili okul oluşturmada ilk vazgeçilmez kişidir (Balci, 2007, s. 127). Dönmez (2002, s. 32-42) okul yöneticilerinin şu yeterliliklere sahip olması gerektiğini söylemiştir.

1. Vizyon sahibi olmalıdır,
2. Çalışanların yaşamında fark yaratabilmelidir,
3. Çalışanları değerlendirme metotlarını bilmelidir,
4. Değişim sürekli olduğu için esnek vizyona sahip olmalıdır,
5. Güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir,
6. Toplantıları nasıl yöneteceğini bilmelidir,
7. Güven duygusu olmalıdır,
8. İş sorumluluğunu bilmelidir,
9. Personeli güdülemeyi bilmelidir,
10. Çevrenin katılımını sağlamalıdır,
11. Okul ve çevre ile ilgili denge kurabilmelidir.

Etkili okul, öğrencilerin tüm gelişim özelliklerine uygun olarak ihtiyaçlarının karşıladığı geniş bir öğrenme alanı sağlayan bir okuldur. Etkili okul farklı düşünce biçimlerine sahip olmaktan kaynaklanan fark yaratabilme potansiyelinin bulunduğu okuldur. Farklı bakış açılarına sahip olmak, öğrenci başarılarında belirgin bir farklılığı olum-

lu yönde sağlarken okulun fiziki olanakları ve kaynakları tamamen öğrenci başarısına odaklanır. Okul yöneticileri okulda etkili ve verimli bir ortam oluşturmalıdır (Reitzug, 1989, s. 52). Sınıfta ise bu görev öğretmene aittir. Öğretmenler sınıfta ortak bir grup anlayışı ile etkili bir sınıf ortamı yaratabilirler. Katılımcı düzenli bir eğitim ortamı etkili eğitimi gerçekleştirir (Woolfolk ve Nicholic, 1980, s. 403).

Etkili okul yöneticilerin diğer bir görevi ise çevre ile sürekli iletişim halinde olması çevreyi sürece katmasıdır. Okulda veliler ile iletişim tek yönlü olmaz. İletişim isteği aynı zamanda okuldan gelmelidir. Bu ilişkiler karşılıklı ve güçlü bir iletişim yardımıyla geliştirilebilir. Çevreyi de sürece katmak zorunda olan okul yöneticileri halkla ilişkiler becerisinde yeterli olmalıdırlar (Sarıtaş, 2008, s. 148).

## **2.5. İnsanlarla İletişim Kurma**

İletişim genel olarak; ne ifade edilmek istediğinin anlaşılması, mesaja uygun karşılık vermek ve kişilerle iyi ilişkiler kurmak amacı ile yapılır (Sigband ve Bell, 1989, s. 4). Zıllıoğlu (2010, s. 28) iletişimin ana amacının; çevre üzerinde etkin olmak, kişilerde davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmek olarak söylemektedir. Aydın (2003, s. 173) iletişimi kişisel duyguların ve kişisel düşüncelerin, bireyler arasında ortak duygu ve düşünceler haline getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Eroğlu (2011, Akt., Gönül ve Özan, 2018, s. 4) ise iletişimin iki ana amacı olduğunu söylemektedir. Bu iki ana amaç, karşımızdakine anlamlı iletiler göndermek ve karşımızdakinin davranış ve tutumlarında bir değişiklik oluşturmak olduğunu vurgulamaktadır.

Anlama ve anlatma üzerine kurulan iletişimin özelliklerini Eroğlu (2011, Akt., Gönül ve Özan, 2018, s. 5) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

İletişim;

1. Aşama aşamadır.
2. Birbirinden ayrılmayan öğelerden oluşur.
3. Özü insandır.
4. Belli bir amaç doğrultusunda veya rastgelede oluşabilir.
5. Etkin bir yapıdır.
6. Belli kuralları vardır.
7. Semboller ve işaretler aracılığıyla gerçekleşir.
8. Bir anlam paylaşımıdır.

İletişim mesajlara duyarlılık, etkin dinleme ve cevap verme olarak tanımlanabilir. Yönetici için iletişim becerileri, insanlarla etkileşim halindeyken, insanları çalıştırma



yeteneği olarak belirtilebilir (Hargie, 2011, s. 20-24). Günümüzün değişen koşulları gereği yöneticilerden klasik yöntemlere nazaran çalıştığı kurumda lider olmaları, iç ve dış çevre ile iletişimin güçlü olmaları, yeniliklere açık olmaları ve teknolojiyi takip etmeleri beklenmektedir. İletişim süreci yöneticiler için her işte en önemli etkidir. İstedığınız kadar iyi hedef oluşturun iletişim eksikliği varsa hedeflere ulaşmak imkânsızdır (Steward, Martin, Tyrone ve Mount, 2019, s. 287).

Eğer bir yönetici iletişim kurmakta zorluk çekiyorsa yeterli bir yönetici olması söz konusu değildir. Bu da yönetim açısından iletişimin önemini vurgulamaktadır. Bilgi elde etme, bilgiyi paylaşma, örgütte kontrol, duygu ve düşüncelerin açıklanması ve karşı tarafa iletilmesi yönetimde iletişim işlevleridir (Robbins, 2003, s. 133). Okulda tüm bireylerin iletişimde bulunduğu okul müdürü veya okul yöneticileri okullarda ortak bir amacı, duygu ve istekleri oluşturmada birincil sorumludurlar (Açıkalm, Şişman ve Turan, 2007, s. 90).

İletişim becerisi; empati ve saygı ile etkin dinlemeyi, somut konuşarak kendini ifade edebilmektir. İletişim kişilerde olumlu davranış meydana getirir ve kişilerin gündelik hayatını kolaylaştırır (Şahin, 2008, Akt., Kaya, 2012, s. 32). İletişim gerçekleştirirken şu unsurlara dikkat edilmesi gerektiği bildirmiştir (Akgöz ve Sezgin, 2009, s. 7);

1. Önceden düşünerek söyleyeceklerine karar vermek,
2. Bunun zamanını bilmek,
3. Nerede ne söyleyeceğini bilmek,
4. Düşüncelerinin nasıl daha iyi ifade edebileceğini bilmek,
5. Durumu oldukça basit ifade edebilmek,
6. Göz kontağı kurmak ve duraksamadan konuşabilmek,
7. Karşı tarafın ne demek istediğimiz anlayıp anlamadığını bilmek.

Yöneticinin kendilerini hedef kitlelerine kabul ettirebilmeleri için iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Uztuğ ve Şener, 2012, s. 5). Yöneticiler iletişim becerileri sayesinde çalışanlarını anlayıp, onların isteklerini karşılayıp iş yaşamında verimi artırabilirler (Eroğlu, 2011, Akt., Gönül ve Özan, 2018, s. 9). İletişim becerisine sahip yöneticiler çatışmaları kolayca çözerler. Kurumlarında ve çevre ile olan etkileşimde kendilerini ön plana çıkarırlar. Bu da onlara sağlıklı bir iletişim için avantaj sağlar.

Örgütsel yapı içinde ve dışında var olan birçok engel, iletişim sürecini zorlaştırır ve bazen tamamen durdurur. Bu engeller aşağıdaki gibi özetlemiştir (Bursalıoğlu, 2011, s. 113-114):

*Psikolojik:* Söz söyleyen ve dinleyenin görüşleri, duygu ve heyecanları, klişeleşmiş kavramları ve saplantıları,

*Semantik:* Sözcüklerin farklı manalara gelebilecek durumlarından kaynaklanan anlaşmazlıklar,

*Statü:* Mesajı veren ve alan kişinin konumu, farklı kültür veya farklı eğitim seviyelerinin de olması,

*Korunma:* Mesajı verenin daha önceden oluşabilecek durumlara karşı söyleceklerini hazırlaması,

*Alan:* Ana kaynak ve alıcılar arasındaki mesafe,

*Hiyerarşi:* Yekinin aşırı kullanılması veya az kullanılması, yaşanan çatışmalar, iletişim süreçlerinin tıkanması,

*Sınırlama:* Örgütün amaçları ile misyonu gereği, birtakım kapsamın sınırlandırılması veya saklanması iletişim süreçlerini zorlaştırır.

Açıkalın (1998, s. 42-43) ise iletişim engellerini şöyle sıralamaktadır:

1. Amacın açık seçik önceden belirlenmemesi,
2. Mesajlar düzenlenirken, dinleyen kitlenin iyi tanınmaması,
3. Hiyerarşik yapının orta kademesindeki yönetici görevine sahip kişilerin kendilerine ulaşan iletileri süzgeçten geçirdikten sonra yeniden kodlayarak üst makama aktarımları, astlarına ise statüsünü azaltacak bilgileri aktarmaması,
4. Geribildirime dayalı değerlendirme faktörünün önemsenmemesi,
5. Genellikle eğitim almış bireylerin iletişimci kişiliğe sahip olmamaları.

Eğitim kurumlarında hiyerarşik yapı içinde iletişimsel koşulların elverişli olması kurumsal süreçlerin sağlıklı ilerleyişini sekteye uğratır. Eğitim kurumlarında çoğu zaman iletişim süreçlerinde okul müdürleri kaynak konumunda bulunduğu için iletişimi engelleyen faktörleri bilmeli ve olumsuz koşulları iletişim süreçlerinden kaldırarak sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

Örgütsel iletişim; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve üretim aşamalarında ilişkileri düzenlemek için, çalışanlar tarafından mesaj veya sembollerin oluşturulması, iletilmesi, bunların yorumlanmasıdır. Hiçbir kurum iletişim olmadan amaçlarını gerçekleştiremez. Çalışanlar arasında eşgüdüm iletişimle sağlanır. Yönetimin temel işlevleri; denetim, plan yapma ve çalışanları örgütlemek olduğu için örgüt içinde iletişim güçlü olması gerekir. Bu sayede örgütler amaçlarına ulaşırlar. İş yapanlar tarafından bakıldığında, iyi bir iletişimin performans geliştirmeye katkı sağlar ve işten alınan hazzı artırır.

Kurumdaki iyi bir iletişim; çalışanların kurumlarına karşı içtenlikle bağlılığını sağlar (Genç, 2007, s. 322).

İletişim eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde girdisi ve çıktısı insan olmasından dolayı daha fazla önem taşımaktadır (Bolat, 1996, s. 76). Eğitim örgütündeki iletişimin iki yapıda toplandığını söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi iç iletişimdir; yönetici, öğretmen ve öğrenciyi kapsar. Diğeri ise dış iletişimdir; okul-çevre iletişimini kapsamaktadır (Celep, 1992, s. 306).

Okul yöneticileri, yönetsel işleri yaparken, temel hedef olan okulundaki öğretmenlerine ve öğrencilere bir takım iletiler gönderirler ve bunların anlaşılıp anlaşılmadığının denetimini sağlarlar (Başaran, 1996, s. 166). Okul yöneticileri aynı zamanda çalışanların duygu, düşüncelerini anlamak için empati kurabilmeli ve buna göre hareket etmelidir. Empati kurabilen bir okul yöneticisi çalışanlarının isteklerini ve duygularını daha iyi anlayacak, bu sayede onların kurum ile sıkı bir bağ kurmalarını sağlayacaktır.

Her işi yöneticinin kendi yapması beklenemez. Yöneticiler oluşan sorunlar için kurumda diğeri çalışanların desteğiyle sorunların üstesinden gelebilirler. Yöneticinin tavrı, personele yansır. Eğer yönetici personelinde bir şeyler bekliyorsa önce kendi harekete geçmelidir. Otoriter liderler çalışanlarına emir vererek yönetmeyi severler. Otoriter liderler kendilerine sürekli bir saygı beklerler. Demokratik liderlik ise şeffaflığı, konuların çalışanlar ile tartışılmasını, düşüncelerin anlaşılmasını ön planda tutarlar. Kişiler karar alma süreçlerine katılmaz ise amacı anlamayacak bu durum kişilerde korku yaratacaktır. Kişiler korku durumundan dolayı kendini korumaya almak için sadece verilen emri yapacaktır ve kişilerin işe karşı motivasyonu düşecektir. Kişilerin bir işi kendi isteği ile yapması veya yapmaması arasında çok büyük fark vardır (Hagemann, 1997, s. 110-123). Bu fark, süreç sonunda oluşacak kararlar düşünüldüğünde, amaca yönelik olma ve verimli sonuçlar elde edebilmek bakımından sınırlılıklar oluşması olarak kendini gösterecektir.

## **2.6. Okul Yöneticilerinin Çevre ile İlişkileri ve Yeterli Bir Okul Binası Hazırlanması**

Her mekanizmanın nasıl bir sitemi varsa örgütünde bir sistemi vardır. Eğer örgütlerin iç ve dış koşulları iyi olmazsa hayatlarına devam edemezler. Hem iç hem de dış çevresinin örgütler için yaşamaya elverişli olması gerekmektedir (Başaran, 2000, Akt., Sürücü, 2011, s. 17). Okulları bir örgüt olarak düşünürsek, okul müdürüne çevre ile ilişkiler konusunda büyük sorumluluk düşmektedir. Kendini çevreye tanıtmayan okullar-

dan başarı beklemek hayal kırıklığıdır. Okul müdürü çevre ile ilişkilerinde; mesleki kuruluşlar, okul aile birliği ve toplumsal kuruluşlar ile iyi bir işbirliği içinde olması gerekmektedir.

Okul-çevre ilişkilerinin iyi olması, okul gelişimin önemli bir parçası olarak görülmektedir. İyi yöneticiler görevlerini yerlerine getirirken çevre ile iyi ilişkiler kurduklarını vurgulamıştır (Öztürk, 1993, Akt. Gül, 2013, s. 173). Bu türlü ortaklık ilişkilerinin hedefe odaklanmaya işbirlikçi çalışmaya yönelmesi gerektirdiğine dikkat çekilmiştir (Adelman ve Taylor, 2001, s. 2). Bu konuda yapılan araştırmalar, okulun geliştirilmesinde okul çevre işbirliğinin önemini göstermektedir.

Aileler ile işbirliği nitelikli eğitim için önemlidir. Okul-aile işbirliği sayesinde aileler okula karşı olumlu tutum sağlayabilirler. Aileler genellikle kendilerinin okula, şikayet ve para istenmesi gibi konularda çağrıldıklarını düşünmektedirler. Bu da onların okuldan soğumasına neden olmaktadır. Okul yöneticileri aileler ile buzları kırmak için çeşitli toplantılar, çay partileri gibi etkinlikler düzenleyebilirler (Gülşen ve Gökyer, 2012, Akt. Noyat, 2014, s. 35).

Devlet okullarının okul-çevre ilişkilerinde önemli değişimler gözlenmektedir. Aile birliğinin geliştirilmesi yönünde çabalar artmıştır. İçtenlikle yürütülen bu ortaklığın, ancak etkin ve pozitif veli işbirliği ile olacağı belirtilmiştir. Okul müdürün rolü bunu ortaklığı sağlamada çok önemlidir (Johnson, Pugach ve Hawkins, 2004, s. 12). Zorlu bir yönetim görevi göz alındığında okulun çevreden yardım alamaması imkânsızdır. Okulların karşılaştığı sorunları çözmesi, okul ve çevrenin ortak çalışıp bulduğu çözüm önerileri ile sağlanabilir (Glow ve Sperhac, 2003, s. 397). Yiğit ve Bayraktar'a (2006, s. 10-11) göre, okul müdürü çevre ile ilişkilerde aşağıdaki ilkelere bağlı kalmalıdır;

- 1-Okulda yapılanların ve yapılacak olanların okulun çevresi ile paylaşılmalıdır.
- 2-Çevrenin beklentilerini karşılamak için çalışma yapması gerekir.
- 3-Toplumun beklentilerine cevap verebilmelidir. Topluma hizmet etmelidir.
- 4-Toplum ve çevrenin beklentilerini yerine getirirken okulun ihtiyaçlarını göz ardı etmemelidir.

Okul yöneticisi çevre ile ilişkileri geliştirmek için şunları yapabilir;

- 1-Yarışma düzenleyebilir.
- 2-Şehir içi ve şehir dışı geziler yapabilir.
- 3-Gazete,dergi gibi yayınlar hazırlayabilir.
- 4-Sergiler düzenleyebilir.

5-Tiyatro gösterileri düzenlenebilir (Gülşen ve Gökyer, 2012, Akt., Noyat, 2014, s. 36).

Okulun kaynakları etkin kullanımı, kısıtlı bulunan kaynaklar için önem arz etmektedir (Çalık ve Kurt, 2007, s. 217). Özçelik, okulların karşılaştıkları başlıca giderler olarak; fotokopi giderleri, kağıt giderleri, malzemesi alımı, sabit fatura giderleri, okulda düzenlenen etkinlik giderleri onarım giderleri ve ufak tefek tamirat vb. olarak tespit etmiştir. Bunlardan bazıları genel bütçeden karşılanıyor olsa da, bazılarının neredeyse giderlerinin tamamı okul aile birliği hesabından karşılanmaktadır (Özçelik, 2007, s. 38-39). Bu durumda iş gene okul yöneticisine düşmektedir. Bütçe yetersizliği dolayısıyla okul müdürü çeşitli çevresel kuruluşlara başvurmakta, kendi imkanları ile sponsor bulmaktadır. Okulun gereksinimlerini karşılandığı zaman başarı da beraberinde gelmektedir. Bunun tam tersi donatımı sağlama da, okulun fiziksel sorunları gidermede yaşanan sorunlarda eğitim kalitesi düşürmektedir. Bu bağlamda okul yöneticisinin ilk amaçlarında biri de okulu fiziki ve donatım olarak bulunduğu konumdan daha üst seviye çıkarmaktır.

## **2.7. Mesleğe Hizmet**

Okul müdürünün öğretmenlere, çalışanlara, öğrencilere rehberlik yapma rolleri vardır. Bunları yaparken de okul müdürü kendini sürekli geliştirmelidir. Bu geliştirme hizmetçi eğitimler, bilimsel yayınları takip etme, mevzuatı takip etme, sosyal kültürel faaliyetlere katılım ile mümkün olmaktadır.

Kurumlar kendi etkinliklerini gerçekleştirebilmek için para, insan, zaman ve diğer pek çok kaynağa ihtiyaç duyarlar (Whitaker, 2006, s. 38). Karmaşık ilişkiler ağı oluşturan eğitim kurumlarını yöneten eğitim yöneticileri, yönetim kadrosu olarak üretken bir zihinsel performans sergilemektedir (Solomon, Marshall ve Gardner, 2005, s. 272). Bu nedenle karar verme, işleri kolaylaştırma ve değişimi başlatma gibi süreçlerde eğitim kurumu yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Su, Gamage ve Mininberg, 2003, s. 48).

Farklı eğitim düzeyine sahip ve değişik beklenti oluşumları sergileyen toplumsal unsurlar içinde yer alan eğitim kurumu yöneticileri, bu toplumsal unsurların tümü ile etkileşim kurarak eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek zorundadır (Aydın, 2010, s. 170). Eğitim kurumu müdürü, hem personel hem de öğrenci işleri ile ilgilenirken, bir yandan eğitim ve öğretim süreçlerini izlemek, değerlendirmek durumundadır. Tüm bunları gerçekleştirirken eş zamanlı olarak kurum ile ilişkili kişi ve grupların so-

runlarına çözüm önerilerinde bulunmalı, ayrıca çalışan tüm personel için motive edici bir duruş sergilemelidir (Kaya, 1996, s. 132).

Eğitim kurumu yöneticileri öncelikle kendilerine yönelik süreçleri doğru ve nitelikli olarak yönetebiliyor olmalıdır (Matters, 2005, Akt., Balyer ve Gündüz, 2011, s. 183). Bu nedenle eğitim ve kurumu yöneticilerinin de hizmet içi eğitim almaları büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumu yöneticilerinin kendisini geliştirmek amacıyla mesleki yayınları takip etmesi hem önemli hem de gereklidir. Türkiye’de hizmet içi eğitim süreçlerini merkezi olarak Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı düzenlemektedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004, s. 113).

Başarılı liderlerin bir takım özellikleri vardır. Bunlar; etkili liderlik, iletişim becerilerinin nitelikli olması, yönetsel bilgi ve beceri sahibi olma, eğitim ve öğretim programlarını değerlendirebilme, örgütsel planlama ve örgütsel davranış olarak sıralanabilir. Bu özelliklere niteliklere ek olarak kurumda görev alan personele etkili bir rehberlik de yapmaları gerekmektedir. Kurumun hedeflerine ulaşma düzeyi, süreçlerin başarılı olarak yönetilmesini sağlayan rehberlik faaliyeti eğitim kurumu yöneticisinin en önemli sorumluluklarından birisidir (Sergiovanni, 2008, Akt., Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012, s. 64).

Eğitsel açıdan bakıldığında, okul yöneticisinin yaptığı rehberlik, deneyimlerini meslektaşlarına aktararak onlara destek veren ve öneride bulunan, mesleğe yeni başlayan personele yardım ederek uyum süreçlerini destekleyen, cesaretlendiren deneyimli meslektaş rolünü gerçekleştirmektedir (Portner, 2003, Akt., Yirci, 2009, s. 12). Öğretmenlik mesleğinde okul müdürün rehberlik fonksiyonundaki en önemli rolü, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kaygı düzeylerini kabul edilebilir seviyede tutmak ve yaşadıkları gerilimleri azaltmak olarak görülmektedir (Mosher ve Purpel, 1972, Akt., Taşdan, 2008, s. 77).

## **2.8. Örgüt Yönetimi**

Yöneticiler kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet gösterirler. Bu amaçları üç ana başlıkta söyleyebiliriz (Genç, 2007, s. 25):

1. Düzen amacı: Çalışanların, kurumun amaçları doğrultusunda görevlerini gerçekleştirmeleridir.
2. Kültürel amaçlar: Örgütün kültürü çalışanlara ve çevresine uygun olmalıdır.
3. Ekonomik amaçlar: Kurulan örgütlerin asıl amacı sahip olduğu kaynakları etkin kullanmaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek yönetimin görevidir.

Okul yöneticileri, beşeri, teknik, analitik ve kavramsal becerilere sahip olmalıdırlar. Analitik beceri, örgütteki durumu değerlendirip buna göre karar almaktır. Teknik beceri, yöneticinin sadece yönetim işleri değil diğer işlerde yetkin olmasıdır. Beşeri beceri, yöneticinin adil olarak çalışma ortamında uyumu ve huzuru sağlamasıdır. Kavramsal beceri, yöneticinin örgütte olanlardan, gelecekte neler olabileceğinden öngöründe bulunabilmesidir (Genç, 2007, s. 26). Yönetimle ilgili birçok tanım vardır. Yönetim kavramına ilişkin bazı belirgin özellikler ön plana çıkmaktadır. Yönetimin şu özelliklere sahip olması gerekir (Genç, 2007, s. 27):

*Amaç özelliği:* Her örgütün amacı, hedefi vardır. Yoksa kendini devam ettiremez. Bu amaç, çalışanlar tarafından belirlenmeli ve benimsenmelidir.

*İşbölümü:* Amaç belirlendikten sonra, amaca uygun iş bölümü yapılır. Bu iş bölümünde işleri yapacak uygun kişiler belirlenir.

*Yaratıcılık:* Yöneticiler çalışanları motive etmelidirler. Bu sayede çalışanların yaratıcı güçleri ortaya çıkacaktır.

*Hiyerarşi özelliği:* Yönetimde, çalışanları yönetecek kişiler bulunur. Bu da ast-üst ilişkisini ifade eder.

*Demokratik özellik:* Yönetimde amacı gerçekleştirirken çalışanların sürece katılmasıdır. Çalışanlar ile işbirliği yapmaktır.

*Grup özelliği:* Yönetim işi iki veya daha fazla kişi içerdiği için bir grup faaliyetidir.

*İletişim özelliği:* Örgütte asttan üstte doğru üstten de asta doğru bir iletişim olması gerekmektedir. İletişimin sağlıklı olduğu örgütlerde, örgüte bağlılık daha da artar.

Bu özelliklere sahip kurumlarda örgütsel davranış ve işleyiş süreçleri sağlıklı ilerleyeceğinden önceden planlanmış hedef ve kazanımların gerçekleşme oranı ve kalitesi artacaktır. Kazanımların yakın ve uzak çevreye olumlu etkilerinin bulunması beklenen bir durumdur. Bu olumlu etkiler toplumsal dinamikleri harekete geçirerek gelişimi de beraberinde getirecektir.

### **2.8.1. Yönetim süreci**

Yönetim süreci, başkalarının belirlediği hedeflere ulaşma, işleri yürütme ve yaptırma işidir (Efil, 2010, s. 31). Yönetim işlevsel olarak plan yapma, işleri ve çalışanları örgütleme, yöneltme ve yapılan işler ile çalışanları denetlemeden oluşur. Paşaoğlu (2013, s. 5-8) bunları şöyle açıklamıştır:

*Planlama:* Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir harita, bir yol gösterici olarak tanımlanabilir. Örgüt bir iş planlama yaparken, işlerin zamanını, işlerin kimler tarafından ve nasıl yapılacağını planlar. Bu planı yaparken, en uygun olana ulaşmaya çalışır. Planlama, planı uygulamak için yapılacak iş ve işlemleri içerir (Genç, 2007, s. 144). Planlama süreci şunları içerir:

1. Takım kurma, örnek oluşturma ve görüş birliği,
2. Başarılar ve elindeki kaynakların bilinmesi,
3. Yapılan eylemlerin ve çevrenin değerlendirilmesi,
4. Gelecekte neler olabileceği konusunda tahmin yapılması ve değerlendirmesi,
5. Birlikte bir vizyon oluşturma ve ortak amaç belirleme,
6. Amaçlara ulaşmak için eylem planı oluşturma olarak sıralanabilir.

*Stratejik planlama:* Kurumun misyonunu, vizyonunu ve politikalarını içermektedir. Örgütler, birlikte çalışma, beyin fırtınası, senaryolar üretme gibi çalışmalar yaparak, örgütün vizyonunu belirleyebilirler. Taktik planlama; amaçları belirlemeyi, işleri, kuralları, çalışma takvimini ve mali yapıyı iyileştirmeyi içermektedir. Operasyonel planlama; gündelik faaliyetlerin planlanması ve denetlenmesidir. Amaç ve taktikler belirlendikten sonra, çalışanların bu amaçlara ulaşmaları için gerekli yollar bulunmalıdır. Belirlenen yöntemin doğruluğu ile ilgili denetimler sürekli yapılmalıdır. Hataların öngörülebilmesi için denetim en başta yapılmalıdır. Denetim, sürecin başından itibaren ve belli aralıklarla yapılmalı ki hedeflerde oluşabilecek sorunlar sürecin başında ve devamında düzeltilebilsin. Süreç içinde amaç ve yöntemler geçerliliğini kaybedebilir. Böyle bir durum söz konusu olunca yeniden planlama yapılmalıdır.

*Örgütlenme:* Yönetimin ikinci ana görevi örgütlenmedir. Örgütlenme, amaçları gerçekleştirmek için gerekli kişilerin, araçların, kaynakların bulunması; örgütteki birimlere yetki verilmesi, buralara yetkin çalışanlar yerleştirilmesi ve kişilerin donanımsal ihtiyaçlarının giderilmesidir. Örgütlenme üç aşamadan oluşmaktadır. Bu üç aşama, yapılacak işleri belirleme ve bölümlere ayırma, personelin ve mekânın belirlenmesi, araç ve yolların belirlenmesidir.

*Yöneltme:* Yönetimin yöneltme işlevi emir verme, emir zinciri oluşturma olarak tanımlanabilir. Yöneltme; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yöneltmesidir. Yöneltme insanı içeren bir eylemdir. Yöneltme, plana bağlı kalarak çalışanların iş yapma becerisidir. Örgütte alınan kararlar işlerin düzeninin sağlanmasıdır, yöneticinin liderlik özelliklerini kullanarak astlarını motive etmesidir ve bunlar konular yöneltmenin önemli bir bölümünü oluşturur. Yöneltme, kurumun planına uygun olarak çalışanların iş gör-



mesidir. Yönelme, görev dağılımı yapmak, kişilere rehberlik etmektir. Yönelme amaç için uygun koşulların hazırlanmasıdır.

*Denetleme:* Kurumun hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi, gerçekleştirilen eylemlerin hedefler ve planlamalar ile örtüşüp örtüşmediğinin saptanması, gerekli düzeltici önlemler alınıp sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir. Yönetimin işlevi olarak denetimin etkinliği bazı standartlara sahip olmalıdır. Bu standartlar açıklayıcı ve belirleyici performans ölçütleridir. Belli başlı özelliklere sahip bu ölçütlerin uygulama sırasında ve sonrasında sonuçları eski veriler ile karşılaştırılıp bir değerlendirme sağlarlar. Sonuçlar sayısal veriler olarak belirlenir ve birtakım sapmalar göz önüne alınarak değerlendirilir. Uygulamayı üst düzeyde yöneticiler ile görevlendirilmiş alt düzey yöneticiler üstlenir. Denetim, bu iş için görevlendirilmiş, konusunda bilgi ve tecrübe sahibi görevlilerce gerçekleştirilir, sonuçlar üst makamlara sunulur. Sunulan sonuçlar planlama ve karar süreçleri için veri olarak kullanılır. Belirli zaman aralıkları ile yapılan denetimler sonucunda sürece ilişkin yolunda gitmeyen iş ve işlemlere yönelik olumsuzlukları giderici ve düzeltici planlamalar yapılır. Benzer ve yakın uygulamaların sonuçlarının objektif olabilmesine yönelik tedbirler alınır. Diğer tüm süreçler gibi denetleme süreçleri de belirli aralıklarla değerlendirilir, geliştirme ve iyileştirmelerle yapılan denetim etkinliklerinin kalitesi artırılmaya çalışılır. Bu sayede denetim personelinin de denetimi yapılmış olur.

Yöneticiler kurumlarını hedeflere ulaştırmak için sürekli plan yapmalıdırlar. Planlamanın birbirini izleyen aşamalardan oluşur. Bunlar ise şöyle sıralanabilir (Koçel, 2010, s. 160-165):

*Misyon açıklamaları ve vizyon:* Örgütlerin varlık sebeplerini açıklamaları, kendilerini nerede görmek istedikleri “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyonu özel görev olarak da tanımlayabiliriz. Varlık nedenini yazılı hale getiren örgütlerde çalışanlar neyi yaptıklarını bilirler ve kendi yeteneklerini ortaya çıkararak örgüte daha iyi katkıda bulunabilirler. Planlama vizyonu da içine alır. Her yönetici göreve geldikten sonra kurumun hazır bulunuşluğunu belirler ve kurumu ileride nereye taşıyacağını tasar. Yönetici kurumun geleceğini tahmin eder. Bu doğrultuda yöneticiler misyonları ile ilgili bir plan yapmalıdırlar ve yapacakları plana bağlı kalmalıdırlar.

*Amaç ve hedeflerin belirlenmesi:* Yönetici amaç ve hedefleri planlarken gelecekte atacağı adımları, bu adımları nasıl atacağını, ne kadar kaynak kullanacağını kararlaştırır. Bu amaç ve hedefler somut kriterlere dayanmalıdır ve zaman tanımı yapılmalıdır. Kurumun bütünü ile ilgili genel ve özel amaçlar oluşturmak bir amaçlar hiyerarşisi

oluşturmaktır. Amaçlar hiyerarşinin bir bütün olmalı ve birbiri ile bağlı olmalıdır. Kurumun genel amaçlarının gerçekleşmesi için ilk önce alt amaçlarının gerçekleşmesi gerekir.

*Amaca ulaştıracak alternatiflerin belirlenmesi:* Bu aşamada yöneticiler daha önce denenmemiş yolları denerler. Kendilerini ve kurumlarını rakipleri karşısında avantajlı duruma getirecek alternatifler bulmaya çalışırlar.

*Alternatifler arasında seçim yapma:* Yönetici bu aşamada belirlediği yollar arasında bir karar verecektir. Yöneticilerin verdiği kararlar kurumları için bir rol haritası çizecektir.

### **2.8.2. Yöneticinin sahip olması gereken özellikler**

Yöneticilerin kurumsal hiyerarşi içerisinde zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukları vardır. Bunları gerçekleştirebilmesi için bazı niteliklere sahip olması gerekir. Yöneticilerin sahip olması gereken nitelikleri üç başlık altında toplarsak, şu başlıklar ortaya çıkar: Entelektüel nitelikler, sosyal nitelikler, yönetici karakterine ilişkin nitelikler. Sağlıklı yönetim süreçlerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında baş aktör olan yöneticinin bu özellikleri şöyle açıklanabilir (Paşaoğlu, 2013, s. 14-15):

#### *Entelektüel özellikler;*

1. Yönetici birden fazla alanda uzmanlaşmış olması gerekir. Kurumsal örgütlerde karmaşık düzeyde pek çok sorunlar yaşanabilir. Yönetici oluşan karmaşık düzeyde pek çok sorunlar yaşayabilir. Yönetici oluşan karmaşık sorunlara farklı perspektiflerden bakarak çözümler üretme konusunda uzmanlık geliştirmiş olmalıdır.
2. Yönetici yeri geldiğinde bilgileri ayrıntılı olarak bilmeli veya çok geniş bir bilgi alanı söz konusu ise kapsamını daraltabilmelidir.
3. Yönetici, kurumsal örgüt içinde gerçekleşen olayları objektif ve tarafsız bir biçimde sonuçlarıyla birlikte irdeleyebilmelidir.
4. Kurumun yöneticisi, her alanda oluşabilecek istenmeyen ve tehlikeli durumları önceden sezerek önlemler almalıdır.
5. Yönetici personel arasında olan olaylarda adil davranmalıdır. Daima haklıyı savunmalıdır.
6. Yönetici, net olmalıdır. Düşüncelerini açıkça söylemelidir.

### *Eğitim kurumu yöneticisinin karakter zellikleri;*

1. Yönetici mantıksal süreçlerle duygusal süreçlerinin farkında olmalıdır. Her süreci dengeli bir biçimde yönetebilmelidir. Görev alanında sorumlu olduğu personele karşı yerine göre arkadaşa, yerine göre resmi kurallar çerçevesinde uygun davranış kalıplarıyla yaklaşabilmelidir.
2. Yönetimsel etkinliğe konu olan personel farklı kültürel özelliklere sahip ve farklı eğitim kademelerinin ürünleri durumunda olduğu için, yönetici bu duruma duyarlı olmalıdır. Bu bilgi doğrultusunda kurumda farklı fikirlerin ve farklı davranış kalıplarının yer alacağı doğal bir gerçektir. Yönetici bu farklılıkları yönetebilme ve uyum sağlama becerisine sahip olmalıdır.
3. Yöneticinin vereceği kararlar tüm rgt etkileyeceği için, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalıdır.
4. Yöneticinin hem iç hem de dış paydaşlarla ilgili etkinlik alanları vardır. Her iki çevrede cereyan eden olaylardan ve örüntülerden haberdar olmalıdır. Bu amaçla iyi bir gözlemci ve analizci olmalıdır. Böylece olası sorunlara çözümler bulması ve risklere karşı önlemler alması kolaylaşmış olur.
5. Yönetici, kurum çalışanları ile ilgili, kullanılan araç-gereçler ile kaynaklar ve diğer tüm unsurlarla ilgili bilgileri arşiv oluşturacak biçimde biriktirmelidir. Oluşturulan bu arşiv olası sorunların çözümünde başvurulacak bir bilgi kaynağı olacağı için olumsuz durumlar etkin ve çabucak bertaraf edilecek ve işler yoluna girecektir.
6. Aynı zaman diliminde karşılaşılan sorunlar önem derecelerine göre sıraya konmalı, kategorize edilmelidir. Bazı zm bekleyen durumlar acildir, çözüm sıralamasında ne alınması gerekir; bazı sorunlar çözümü aciliyet gerektirmez. Yönetici eş zamanlı olarak gündeme gelen sorunlara önem sırasına uygun olarak çözümler üretebilmelidir.

### *Eğitim kurumu yöneticisinin sosyal zellikleri;*

Kurumda görev alan tüm personelin, kurum yöneticisinin sahip olduğu özelliklere ilişkin kabul düzeyine ve tutumlarına yönelik özelliktir. Eğitim kurumunun yöneticisi farklı sosyal ve kültürel tutuma sahip insanlarla çok rahat bir biçimde iletişim kurabilmeli ve sosyal etkileşimde bulunabilmelidir. Dış görünüşe önem vermeli, zen göstermeli, ikna gücü ve kabiliyeti yüksek olmalı, içinde bulunan duruma uygun hareket etmelidir.

### 2.8.3. Yöneticilik yetenekleri

Yönetimsel görevlerden bahsederken, bir kurumda bulunan çeşitli düzeylerdeki yönetim personelinden bahsedildiği anlaşılmalıdır. Yönetim personelinin sahip olması gereken belli başlı özelliklerin yanında bazı temel becerilere de sahip olması gerekir. Yönetim personelinin sahip olması gereken beceriler örgütsel iş bölümü çerçevesinde farklılıklar gösterir. Efil'e (2010, s. 29-32) göre;

*Teknik Beceri:* Daha çok hiyerarşik yapıda alt kademelerde görev alan yönetici personelde bulunması gereken bir beceri kategorisidir. Kurumsal etkinlikte, diğer personel çeşitleri ile birebir iletişim kuran, onları destekleyen ve etkinliklere ilişkin teknik bilgilere sahip olan yöneticilerin bu becerileri kazanmış olması gerekir. Örneğin; bir ilaç fabrikasının üretim bandında görevli bir yönetici, üretilen ilaçların kimyasal birleşimleri ve bu kimyasal birleşimlerin üretim aşamasında kullanım oranlarını bilmesi ve denetleyebilmesi teknik beceriye örnek olarak gösterebilir.

*İletişim Becerisi:* Günümüz dünyasında iletişim, hayatın her alanında en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Kurumsal örgütler içerisinde iletişimsel ihtiyaçların karşılanması, yani personel çeşitliliği içerisinde bireylerin birbirini doğru anlaması, duygu ve düşüncelerin büyük bir doğruluk ile birbirine iletilmesi çok önemli bir süreçtir. İletişim süreçlerinin doğru ve kaliteli çalışması tüm personelin kendi alanlarında motivasyonu arttıracak, yeteneklerini yapıcı ve kaliteli olarak sergilemelerini sağlayacak, kuruma ve yapılan etkinliklere bağlılık düzeylerini arttıracak ve kurumsal hedeflerin tutturulmasına hizmet edecektir. İletişimin sağlıklı ve kaliteli olmadığı kurumsal örgütlerde çatışmalar filizlenecek, bu çatışmalar da kurumsal hedeflerden uzaklaşmaya ve başarısızlığa neden olacaktır.

*Beşeri ilişkiler becerisi:* Yönetimsel etkinlik, ilişkili olduğu bireylerle iyi ilişkiler içerisinde olmayı gerektirir. Çünkü istenilen amaçlara ulaşmak iyi ilişkileri insanlar arasında çoğaltmak ile olur. Bu nedenle, insanlara yol göstermek, onları motive etmek, onları anlamak, sorunlara çözümler üretebilmek, paylaşımları arttırmak önemlidir. Bunları gerçekleştirebilmek için de yönetici personelin insan ilişkilerinin iyi olması gerekir. Alt ve orta düzey yöneticiler, farklı personel grupları ile daha fazla etkileşim ve iletişim içinde olduklarından, insani ilişkilerin iyi düzeyde gelişmiş olması gerekir.

*Analitik düşünme becerisi:* Yönetimsel örgütün, hedeflerini belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirlemesi, politikalarını oluşturacak planlamayı yapması ve planları uygulayarak sonuçlara yönelik tahminlerde bulunması analitik

düşünme becerisi ile ilgilidir. Yönetimsel hiyerarşide üst düzeyde bulunan yöneticilerin geliştirmiş olması gereken bir beceridir. Orta ve alt düzey yönetim personeli diğer personel çeşitleri ile yakın ilişkiler içerisinde bulunurken, üst kademe yönetim personeli yönetimsel örgütün ve etkinliklerin devamı için daha hayati önem taşıyan sorumluluklar üstlenir. Alt ve orta düzey yönetim personeli önceden belirlenmiş netliği yüksek süreçlerle ilgili çalışmalar yaparken, üst düzey yönetim personelinin yönetimsel süreçlere ilişkin analitik düşünme becerisini içinde barındıran yöntem ve teknikleri biliyor ve yetkin bir biçimde kullanıyor olması gerekir. Bu sayede karmaşık süreçlerin içerdiği karmaşık sorunların çözümü mümkün olur.

*Karar verme becerisi:* Karar verme, örgütteki sorunları çözmek için, olası çözümler arasından birini seçmektir. Planlama, yöneltme ve denetim fonksiyonları aynı zamanda karar verme süreçleri olduğundan, karar verme becerisi önemli bir beceridir. Karar verme sürecinde verilecek karar ile ilişkili yakın ve uzak her kesimden paydaşların görüşüne yer verilmelidir. Nihai karar süreç sonunda üst yöneticiler tarafından belirlenmeli, kararlar ilişkili olarak sorumluluk almalıdır. Karar verme becerisi; karar sürecinde etkin olan ve etkilenen durumunda bulunan pek çok ilgili ile bağlantılı olduğundan, yöneticiler için üst düzey bir özelliktir, yöneticilerde bulunması gereken en önemli becerilerden biridir.

*Kavramsal beceri:* Karar verme becerisi ile iç içedir. İdari personel kurumun sadece iç ahengi ile ilgilenmez, kurumun dış çevresindeki etkinliklere de odaklanır. Olayların kurumsal örgüt üzerinde etkilerini tahmin eder. Bunun yanında kurumsal örgütte olan bitenlerden, personelden ve etkinliklerden haberdardır. Kurumu çevreden tecrit edilmiş olarak algılamaz, bilhassa çevre ile olan etkileşimleri kolaylaştıran verimliliği artıran kararlar alır. Üst düzey yöneticiler kavramsal becerileri oldukça gelişmiş karar vericilerdir.

#### **2.8.4. Liderlik**

Lider, yönetim süreçlerinin izlenmesinde bilgi, beceri ve tecrübeye dayalı gücü ve etkisi olan bireydir diyebiliriz. Lider, bilgisini, yönetimsel becerilerini ve tecrübelerini aldığı eğitime ve kişilik özelliklerine dayandırır. Lider, yönetimsel süreçler içerisinde yol gösterici, sahip olduğu bilgiler ışığında gerekli konularda ilişkili olduğu kurum ve kişileri aydınlatan, ileri görüşlü, istek ve ihtiyaçlara uygun cevaplar veren bireydir. Lider, çevresindeki uzmanlıkları doğru belirleyebilen ve iş bölümünü amaçlara uygunluk ölçülerine bağlı olarak gerçekleştirebilen bir yapıda olmalıdır. Liderlik ve yönetici-

lik farklı kavramlardır. Yine de liderlik ve yöneticilik kavramları çeşitli yönlerden birbirini tamamlar. Yöneticilik gelişimi ve ilerlemeyi dikkate almaktadır. Gelişim, önceden belirlenen amaçlara ulaşmada en iyi ve verimli olanı yakalama çalışmasıdır. Liderlik kavramında durum biraz daha farklıdır. Liderlik kavramı, geçmiş-şimdi-gelecek ile değişim kavramlarına odaklanır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 232). Yöneticilik bir mesleki uygulamaya ilişkin örgütsel davranışları içerirken liderlik davranışında insanları etkileyebilme, onları harekete geçirebilme ön plandadır. Yöneticilik resmi bir prosedürler ağı içinde gerçekleşirken, liderlik örüntülerinin hayata geçirilmesinde resmi bir yapı ön şart değildir. Yöneticilik hedeflere ulaşmayı ifade ederken, liderlik dönüşüm ve değişim yaratabilmeyi ifade eder. Başka bir deyişle yöneticilik önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak etkinliklerin etkili ve verimli bir biçimde yapılması ile ilgiliyken, liderlik, hedefleri ve bu hedeflere ulaştıracak etkinlikleri tasarlamayı ve tasarımları uygulamayı ifade eder (Koçel, 2010, s. 574).

Bir liderde olması gereken özelliklerinin bazıları aşağıda belirtilmiştir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004, s. 660-661):

- Alanında uzmanlık geliştirmiş olmalı ve yapılacak yönetimsel etkinlikleri basite indirgeyebilmelidir.
- Grup üyelerini güçlü ve zayıf yönleriyle tanımalı ve onlara bu özelliklerine paralel olarak güven geliştirebilmelidir.
- Karar verme süreçlerinde hızlılık ve doğruluk niteliklerine uygun davranabilmelidir.
- Kurumda demokratik bir atmosfer oluşturabilmeli, grup üyelerini karar verme süreçlerine katabilmeli, karşıt görüşleri de kabul ederek sürecin demokratik özellikler göstermesini sağlayabilmelidir.
- Lider ileri görüşlü olmalı, gelecekte oluşması ihtimal dahilinde olan olumsuz durumlara karşı tedbirli olmalı ve oluşabilecek olumsuz durumlara ilişkin çözüm senaryoları belirleyebilmelidir.
- Taviz vermenin mümkün olmadığı durumlar için sabır, kararlılık ve kaliteli bir motivasyon sahibi olarak süreçleri yönetmelidir.
- Koşullar zorlaştığında moral ve motivasyonunu yüksek tutmalı, ilişkili olduğu tüm bireylere güven vererek onların da moral ve motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmalıdır.
- Kendi etkinlik alanıyla ilgili tasarımlar yapmalı, öngördüğü durumlara yönelik varsayımları sınamalı, olumlu ve olumsuz sonuçları belirlemelidir.

- Güvenilir, alçak gönüllü ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Etki alanındaki bireylerin motivasyonunu artırmalı, takım çalışmasını ve kurumsal birlikteliği desteklemelidir.
- Gerekğinde risk alabilmeli, aşırı kontrolcü olmamalı, zaman yönetimi konusunda bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.
- Eleştiriye açık olmalı, süreçlerin sonunda çıktılarını denetlemeli ve değerlendirmelidir.

21. yüzyılda gelişmiş toplumlarda, eğitim kurumu müdürlerinin; eğitim bilimleri alanında alan bilgisine hakim, meslek gelişimini günün koşullarına uygun olarak devam ettiren ve kendisini mesleki alanlarda sürekli geliştiren, teknolojik yeniliklere açık, lideri olduğu eğitim kurumunun gelişimine yönelik çalışmalar tasarlayan ve yöneten, kurumun iç ve dış çevresiyle ilişkili olduğu iç ve dış paydaşlarla kaliteli ilişkiler kuran, sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü başarılı bir okul ikliminin oluşmasında nitelikli bir liderin varlığı önemli bir etkidir (Edmonds, 1979, s. 15). Eğitim kurumunda müdür olarak bulunan lider, olağanüstü özellikleri bulunan bir birey değil, çok yönlü özellikleri itibarıyla ilişkili olduğu tüm bireyleri olumlu yönde etkileyebilen kişidir (Aytürk, 1999, s. 15). Liderlik davranışları ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada nitelikli ve etkin okulların yine nitelikli ve etkin liderler tarafından yönetildiğini göstermektedir (Griffin, 1993, s. 1).

### **2.8.5. Karar verme süreci**

Aynı insanlar gibi, örgütlerin sorunlarla karşılaşması da kaçınılmazdır. Zaten örgütler işlerini sorunsuz yürütebilseydi, yönetime gerek duyulmazdı. Örgütün bulunduğu çevrenin değişmesi, örgüt içinde çalışanların anlaşmazlıkları, örgütün yanlış kurulması gibi durumlar örgüt için doğal sorun kaynaklarıdır. Bunların dışında örgüt beklenmedik problemlerle de karşılaşabilir. Bütün bu sorunlar çözülmedikçe örgüt etkili bir şekilde çalışamaz ya da yaşamını sürdüremez (Başaran, 1994, s. 52). Doğru kararlar örgütü doğru yerlere götürür. Yöneticiler etkili karar alabilmek için karar verme stratejilerini bilmelidir (Bursalıoğlu, 2011, s. 122). Her örgüt karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Bir örgütte kararlar çeşitli yollarla verilebilir. Örneğin; kararları lider alabilir, kararlar grup tarafından alınabilir, yine kararlar örgütü etkileyen çevre veya grup tarafından alınabilir. Kararın kimler tarafından ve nasıl alındığı örgüt başarısı için önemlidir (Aydın, 2010, s. 127). Karar verilmeden önce bir takım zihinsel süreçlerden geçmesi gerekir. Sistemlerde her şey karar verme ile başlar. Herhangi bir aktivite karar alınma-

dan yapılamaz (Kaya, 1996, s. 94). Okul müdürü, karar alırken, tüm paydaşların, öğrenciden veliye, hizmetliden öğretmene, velilerden diğer kişilere, hepsinin birer karar mekanizması olabileceğini unutmamalıdır. Bundan sonra okul müdürleri alınan kararlara katılmanın önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Karar alma sürecine katılımın ne kadar çok olursa kararı uygulanma sürecine katılımdan o kadar çok olur (Bursalıoğlu, 2011, s. 124). Karar, örgütün karşılaştığı bir sorunun çözümü için bu sorunla ilgili birliktelik oluşturup harekete geçiren bir araçtır, bireyler arasında etkileşimi sağlar. Kısacası, örgütlerde karar vermenin toplumsal ilişkileri içeren bir süreç olduğu söylenebilir (Onaran, 1971, s. 73).

İyi bir kararda aşağıdaki özellikler bulunmalıdır (Gürsel, 1997, s. 49):

- İyi karar hedefler için kaliteli olmalıdır.
- Alınan karar problem çözmeli, oluşan olumsuzlukları gidermeli, hedefe ulaştırıcı olmalıdır.
- Verimli olmalıdır.
- Hukuk kurallarına ve mevzuata uygun olmalıdır. Böylece yöneticiyi yasal yönden destekleyecektir.
- İyi bir karar, net, kesin ve kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.

#### *Karar Verme Stilleri*

Karar verme zamanında, bireyler farklı yöntemler kullanırlar. Alınan her karara karşı olumlu veya olumsuz tepkiler meydana geleceği için bir çatışma durumu ortaya çıkabilir. Bu karar verme yöntemleri bunlarla yüzleşmeyi veya kaçınmayı içerebilir. Bazı durumlarda birden çok yöntemin bir arada uyumlu bir şekilde kullanılması gerekebilir (Ersever, 1996, s. 41). Dinklage tarafından ilk olarak belirlenen ve daha sonra bunun üzerine yapılan araştırmalarda farklı karar verme stilleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Dinklage, 1967, Akt., Kesici, 2002, s. 44):

*İç tepkisel karar alanlar:* Farklı yöntemler düşünülmeden içgüdüsel karar alan kişilerdir.

*Kadercı karar alanlar:* Karar alma sürecini, kendiliğinden oluşan durumlara göre yöneten, işleri oluşuna bırakan kişilerdir.

*Başkalarının kararına uyanlar:* Başkasının planını kendisi için geçerli bulan, başkalarının planı ile karar olan kişilerdir.

*Sürekli erteleyerek karar alanlar:* Sorun çözümlerini sürekli erteleyen kişilerdir.

*Kararsız karar alanlar:* Sürekli karar değiştirirler, aldıkları karardan memnun kalmayan kişilerdir



*Mantıklı karar alanlar:* Duyguları ve mantığı arasında kalan kişilerdir. Bu kişiler daha çok mantık kurallarına uygun karar alırlar.

*Kararı uygulamadan kaçarak karar alanlar:* Bu kişiler aldıkları kararın sorunluluğunu bilirler ama kararı uygulamaktan çekinirler.

*Gerçeği gizleyerek karar alanlar:* Bu kişiler karar almadan kaçarlar veya konuyu başka yerlere saptırırlar.

*Risk almayanlar:* En düşük risk düzeyinde karar alan kişilerdir.

*Özgür karar alanlar:* Karar alırken hiç kimseden etkilenmeyen kişilerdir. Karar alırken kişinin değer sistemi, karar seçeneklerinin hangisini seçeceği konusunda bağlayıcı nitelik taşır. Karar sürecinin önündeki engeller ise, biyolojik, sosyolojik, psikolojik olabileceği gibi, karar alan kişiden, örgütten, sorundan, çevreden, verilerden kaynaklanan etkenler de olabilir. Karar verenin tutumları, değerleri, bilgi ve becerisi kararın uygunluğunu sınırlar. Karara ilişkin yeterliklerin, teknik bilgi yanında, zekâ, kavrama, mantık, güçlerine bağlı olduğu da açıktır (Başar, 2000, s. 70-72).

## **2.9. Eğitim Programının Geliştirilmesi**

Program geliştirme, toplumdaki değişimler ile birlikte programların amaçlarının, okuldaki işlenen ders içeriklerinin, kullanılan yöntemlerin ve değerlendirme kriterlerinin geçerliliğinin araştırılarak geliştirilmesi, denenerek uygulanmasıdır (Oğuzkan, 1993, s. 123). Demirel'e (2002, s. 7) göre; program geliştirme; eğitimin amaçlarını, müfredatı, öğretme süreçlerini ve değerlendirmeyi kapsayan ilişkilerin bir bütünüdür. Program geliştirme belge hazırlamak değildir. Hazırlanmış programın geliştirilmesidir. Aynı zamanda, okuldan merkeze, merkezden okula iletişim gerektiren sürekli, geniş içeriği olan bir süreç olup denetim ve değerlendirme gerektirmektedir (Varış, 1996, s. 16-17). Program içeriklerinin belirlenmesinde; öğrencilerin eğitime ilişkin beklentilerinin ve gereksinimlerin yanında, öğrenilecek konuların toplumsal ve ekonomik yaşam yönünden önemlilik düzeyi, belirleyici ölçütlerdir (Aydın, 2003, s. 57)

Türkiye'de program geliştirme çalışmaları 3797 Sayılı "Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" uyarınca Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü içerisindeki Genel Müdürlükler, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı ve Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yapılmaktadır. Geliştirilen programların yürürlüğe girmesi için Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın (TTKB) onayı gerekmektedir. TTKB tarafından onaylanan programlar tüm ülkede uygulanmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri, 2017, s. 4-10)

Okul yöneticilerinin kültürel ve bürokratik görevleri vardır. Öğrenci başarısını artırma çalışmaları, okulun eğitim için hazır hale getirilmesi, çevrenin desteğini sağlama, çalışanlara ve okul ile ilişkili kişilere liderlik davranışı gösterme, kültürel görevler arasında sıralanabilir. Okulun statü olarak üstleri ile ilişkileri, finansal işlemler, okuldaki tamirat ve tadilat işleri bürokratik görevler arasında söylenebilir (Lunenburg, 1995, Akt., Şişman, 2012, s. 137).

Yönetici, okulu hedeflerine ulaştırmak için aktif olarak eğitim ve öğretimin içinde yer almalı, okuldakilere liderlik yapmalıdır (Argon ve Mercan, 2009, s. 3). İyi bir öğretim lideri öğrenci ihtiyaçlarını bilemeli, buna göre materyal hazırlamalı, eğitim ve öğretim sürecine dahil olmalıdır (Şişman, 2012, s. 179). Okul yöneticisi, öğretmenlere öğretim ile ilgili beklentilerini net bir şekilde söyler. Okul yöneticisi aynı zamanda öğretimi değerlendirme ve planlamada rol alır. Öğretim programlarının çerçeve program olma özelliği gösterir. Bu yüzden içeriği okullara göre uyarlanabilir. Öğretim programları öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamalı, beklentileri gerçekleştireceklerini açıkça belirtmelidir. Öğretmenler öğrencilerin ulaşabilecekleri hedefler koymalı ve ortak bir iklim yaratmalıdır (Çelik, 2000, s. 39).

Okul yöneticilerinin eğitim lideri olarak bir takım sorumlulukları vardır. Eğitim lideri; hedefler ile öğrenci ihtiyaçlarını bütün olarak düşünür, her öğrencinin farklı bir öğrenme stili olduğunu bilir ve buna göre programı geliştirmeye çalışır, konular için hangi yöntemi seçeceğini bilir, öğrencinin performansını güvenilir ölçme araçları ile ölçer, öğrenme ortamı oluşturmak için elinden geleni yapar (Can, 2007, s. 232). Öğretmenler, yöneticilerini bir öğretim lideri olarak görürlerse, çalıştıkları kurumu kabullenirler, yöneticilerine saygı duyarlar, yaptıkları işi severek yaparlar. Okul yöneticileri, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmeleri takip etmeli ve bunu öğretmenleri ile paylaşmalıdır (Şişman, 2012, s. 150). Yöneticiler eğitim ve öğretimde verimliliği artırmak için; öğretmenleri ödüllendirebilir, onları hizmet içi eğitime veya seminerlere gönderebilir, eğitimde iyi olan örnekleri okulunda sergileyebilir (Argon ve Mercan, 2009, s. 3).

Okul yöneticileri, okulda öğretim takip edip, öğrenci gelişimlerini izleyip, olumlu ve olumsuz durumları paydaşları ile değerlendirebilir (Argon ve Mercan, 2009, s. 3). Bir lider olan okul yöneticileri her şeyden önce bir öğretmendir. Bu yüzden öğretim sürecine aktif olarak katılmalı ve öğrencilerin gelişiminin değerlendirilmesine katkıda bulunmalıdır. Öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin öğretimde öğretmenlere model olduğu, öğretme sürecine dahil olduğu bir terimdir (Blase ve Blase, 1999, s. 352). Okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel işlerini daha iyi anlamalarına yardım ederek, öğrenci-

lerinin öğrenmelerini kolaylaştırırlar. Okul yöneticilerinin eğitim lideri olarak sorumlulukları şunlardır;

1. Eğitim lideri öğretmen performansını değerlendirirken kriterlerini iyi belirler. Eğitim ve öğretimin planlamasını iyi yapar.
2. Eğitim lideri belirlenen hedeflere öğretmenlerin uyup uyumadığını kontrolünü yapar.
3. Eğitim lideri, öğrenci performansını değerlendirirken hangi kriterlerden yararlanacağını bilir.
4. Eğitim lideri, çalışma performansı kriterlerini adaletli bir şekilde uygular.
5. Eğitim lideri öğrencinin faydasına göre eğitim amacı belirler (Çelik, 2000, s. 45-46).

Okul yöneticileri öğretimsel liderliği yerine getirirken öğretmenler ile değerlendirmede aktif rol alır. Öğretimsel liderlikte okul müdürü ve öğretmenler, amaçları yerine getirirken aldıkları sorumluluğun farkına birlikte varmalıdırlar. Birbirlerinden bağımsız düşünmemelidirler. Sorumluluk hem öğretmen hem de yöneticilerin omuzlarındadır (Marks ve Printy, 2003, s. 385).

Eğitim lideri olan okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için paydaşları ile fikir alış verişini yapar, beklentilerini net bir şekilde ifade eder, yetki ve sorumlulukları dağıtır, sadece maddi olarak değil, çalışanlarını takdir ederek manevi olarak da ödüllendirmesini bilir (Can, 2007, s. 230). Okul yöneticileri, vizyon oluştururken kendi vizyonunu kabul ettirmeye zorlamaz, çalışanlar, çevre ve öğrenciler ile birlikte hareket eder (Stolp ve Smith, 1994, s. 26). Eğitim lideri olarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir (Council of Chief State School Officers, 1996, s. 4-8):

1. Okul yöneticileri, okulda gelişime destek vererek, okulun ortak vizyonunu en iyi şekilde uygulayarak, öğrenci başarısının artırılmasını sağlar.
2. Okul yöneticileri, okul yapısına uygun olarak ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak şekilde, öğrencilerin öğrenmesini destekleyen eğitim programlarını belirleyen ve takibini yapan kişilerdir.
3. Okul yöneticileri, öğrencilerin başarısı için gerekli kaynakları sağlayan kişilerdir.
4. Oku yöneticileri, toplumun ihtiyaçlarını bilirler ve buna göre hareket ederler.
5. Okul yöneticileri, herkes için adil bir tutum sergiler.

6. Okul yöneticileri, gelişmeleri takip ederek bu gelişmelerin eğitime uyarlamasını bilen kişilerdir.

Şişman (2011, s. 72) ise okul yöneticilerin eğitim liderliği ile ilgili şu özelliklere sahip olması gerektiğini söylemiştir; 1. Okula hedef koyması, 2. Eğitim ve öğretimi yönetmesi, 3. Değerlendirme yapma, 4. Çalışanları desteklemesi ve onlara yardımcı olması, 5. Olumlu bir okul iklimi oluşturma. Okul yöneticileri, program geliştirme ve geliştirilen programların uygulanması süreçlerinde etkin bir biçimde rol alırlar. Bu rolü yerine getirirken okul yöneticilerinin yukarıda belirtilen niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Eğitim ve öğretim ilke ve tekniklerini öğrencileri merkeze alarak yöneten bir okul müdürünün eğitim programlarının yönetiminde zorluk yaşamayacağı açıktır.

## **2.10. Yönetici Standartları**

İnsanı odak noktasına koyarak, Milli Eğitim Bakanlığın oluşturduğu 2023 vizyon belgesinde yöneticilerin belli standartlara sahip olabilmeleri için; 2023 vizyon belgesinde okul yöneticilerinin mesleki gelişmelerinin önemi üzerinde durulmuştur. Bu belgede okul yöneticiliğin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olacağından bahsedilmiştir. Ayrıca gene 2023 vizyon belgesinde okul yöneticilerin becerilerin geliştirmek için lisansüstü eğitim düzeyinde eğitim verileceğinden, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılacağından, okul yöneticilerin atamaların nesnel ölçütlerde dayalı yapılacağından, okul yöneticilerin özlük haklarının iyileştirilip profesyonel bir uzmanlık alanı olarak yeniden tasarlanacağından bahsedilmiştir (MEB, 2018, s. 42-44). Bu yüzden okullar geçmişten günümüze değişim gösterdikleri için okul yöneticilerinin belli standartlara sahip olması gerekir. Çocukların karakterleri, ailen yapıları, global yapının beklentileri de yönetici standartlarının belirlenmesi için gereklidir. Etkili liderler öğrencilerin nasıl daha iyi öğreneceklerini bilirler. Onlara gerekli ortam ve kaynakları sağlarlar. Genişleyen bilgi ağı ve mesleklerin yeni talepleri okul yöneticilerinin yeni standartlara sahip olma zorunluluğunu doğurmuştur. Bu standartlar Tablo 2.1’de sunulmuştur ( National Policy Board for Educational Administration, 2015, s. 1-18).

Tablo 2.1

*Yönetici Standartları*

<p><b>1. Misyon, Vizyon, Temel Değerler</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticiler akademik başarı ve öğrenci gelişimini destekleyen okul adına bir eğitim misyonu oluştururlar.</li><li>• Okulun içindeki ve dışındaki üyeleri ile işbirliği oluşturarak, verileri kullanarak, okul ve öğrenci başarısı için vizyonu desteklerler.</li><li>• Okul vizyonunu gerçekleştirmek için stratejik planlar geliştirir, uygular ve değerlendirirler.</li><li>• Okul vizyon ve misyonunu gözden geçirirler, onlara değişen ihtiyaçlara göre ekleme yaparlar, öğrencilerin ihtiyaçlarına göre yeni fırsatlar eklerler.</li><li>• Okulun içinde ve çevresinde vizyon için paylaşılan bir anlayış ve bağlılık geliştirirler.</li><li>• Liderliğin tüm boyutlarında okul vizyon, misyon ve temel değerleri için örnek olurlar ve takipçisi olurlar.</li></ul>
<p><b>2. Etik ve Mesleki Formlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Okul yöneticileri, kişiler ile ilişkilerinde, okul kaynaklarının kullanımında, bütün liderlik boyutlarında ve karar alırken etik ve profesyonel davranırlar.</li><li>• İşbirliğinde, saydamlıkta, adalette, gelişimde ve öğrenmede mesleki normlara göre hareket ederler.</li><li>• Çocukları eğitimin merkezine yerleştirirler, her öğrencinin akademik başarısı ve gelişimi için sorumluluğu kabul ederler.</li><li>• Farklılıkların, sosyal adaletin, eşitliğin, sorumlulukların, kişisel özgürlüğün demokratik değerlerin koruyucusu ve savunucu olurlar.</li><li>• Kişiler arası iletişim becerileri, duygusal sosyal yanları ile öğrencilerin ve çalışanların geçmişini ve kültürünü anlamada liderlik ederler.</li><li>• Okul için ahlaki bir yol sağlarlar, çalışanların da etik ve profesyonel davranış sergilemelerini desteklerler.</li></ul>

Tablo 2.1 (Devam)

Yönetici Standartları

<p>3. Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her öğrencinin geçmişini anlayarak, her öğrenciye adil ve saygılı davranıldığının garantisi verirler.</li><li>• Öğrenme ve öğretmede her öğrencinin güçlü, farklı, kültürel yönlerini belirlerler, saygı duyarlar ve bu yönleri kullanırlar.</li><li>• Her öğrencinin etkili öğretmenlere, gerekli kaynaklara, akademik ve sosyal desteğe ulaşmada eşit haklara sahip olmalarını garanti ederler.</li><li>• Öğrenci politikaları geliştirirler. Öğrencilerin yanlış davranışlarını adil pozitif yönde geliştirmeye çalışırlar.</li><li>• Öğrencilere karşı geleneksel olarak oluşmuş cinsiyet, ırk, sınıf farkı gibi önyargılar ile yüzleşirler.</li><li>• Uygulamalarında, karar alırken, ilişkilerinde de kültürel duyarlılığa göre hareket ederler.</li><li>• Kültürel duyarlılığı ve eşitliği liderliğin bütün unsurlarında hayata geçirirler.</li></ul>
<p>4. Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili liderler okulun vizyonunu, misyonunu, değerlerini destekleyen uygun müfredat, öğretmen ve değerlendirme sistemlerini sağlarlar. Öğrencilerin öğrenmeleri için yüksek beklentiler oluştururlar.</li><li>• Öğrencilerin akademik başarılarını artırmak, onlara öğrenmeyi sevdirmek, öğrencilere öğrenme alışkanlıkları kazandırmak ve sağlıklı bir benlik algısını desteklemek için bütün sınıf düzeylerinde öğretim, müfredat ve değerler sistemleri üzerine odaklaşırlar.</li><li>• Çocukların gelişim ve öğrenmelerini destekleyen etkili bir pedagojik bilgiden kaynaklanan ve öğrenci ihtiyaçlarını karşılayan nitelikli öğrenme etkinliklerini desteklerler.</li><li>• Öğrenme etkinliklerinin öğrenci için meydan okuyucu ve otantik olduğunu garanti ederler.</li><li>• Öğrenme ve öğretmede teknolojinin etkili kullanılmasını sağlarlar.</li><li>• Öğrenci öğrenme ve gelişimi ile ilgili gerçekçi değerlendirme sağlarlar.</li><li>• Değerlendirme verilerini, teknik analizler ile birlikte, öğrenci gelişimi ve programı geliştirmek için düzenli olarak kullanırlar.</li></ul>

Tablo 2.1 (Devam)

Yönetici Standartları

<p>5. Öğrencileri Önemseyen ve Destekleyen Bir Topluluk Oluşturma</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili yöneticiler öğrencileri akademik, sosyal, duygusal, fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan sağlıklı ve güvenli bir okul çevresi inşa ederler.</li><li>• Her öğrencinin bilindiği, değer verildiği, cesaretlendirildiği, okul topluluğuna karşı sorumlu olduğu bir okul çevresi yaratırlar ve sürdürürler.</li><li>• Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için mekânlar sağlarlar, müfredat dışı etkinlikler düzenlerler, uygun akademik ve sosyal destek sağlarlar.</li><li>• Öğrencilerin birbirine yardımcı olacakları bir okul toplumu sağlarlar.</li><li>• Kendilerini öğrencilerde pozitif davranış geliştirmeye adanır.</li><li>• Okula kendi kültür ve dilleri ile ilham verirler.</li></ul>
<p>6. Okul Personelinin Mesleki Kapasitesini Artırma</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili ve ilgili öğretmenleri, okul personelini destekler, geliştirir ve onları eğitim içine katarlar.</li><li>• Yeni başlayan personele rehberlik ederler. Yeni personel alımını desteklerler.</li><li>• Öğretmenlerin ve çalışanların bilgilerini ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olurlar. Onlara farklı yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar sunarlar.</li><li>• Öğrencilerin başarısı için bireysel ve toplu gelişim olanakları sağlarlar.</li><li>• Öğretmenlere, personele yaptıkları işler ve çalışmalar için geçerli geribildirimler yaparlar.</li><li>• Öğretmenleri ve diğer çalışanların yeteneklerinin üst seviyesine çıkmaları için motive ederler ve desteklerler.</li><li>• Öğretmen liderliğini ve okuldaki diğer kişilerin liderliklerini desteklerler.</li><li>• Çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlıklı kurmalarına yardımcı olurlar.</li><li>• Kendi öğrenmelerini, etkililiklerini, çalışmalarını, gelişimlerini sürdürürler ve iş yaşam dengesini devam ettirirler.</li></ul>

Tablo 2.1 (Devam)

Yönetici Standartları

<p>7. 7. Öğretmenler ve Çalışanlar İçin Profesyonel Topluluk Oluşturma</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretmenler ve çalışanlar için etkili bir çalışma ortamı oluştururlar.</li><li>• Öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında, vizyon, misyon ve temel değerlerin yerine getirilmesinde çalışanların birlik duygusunun güçlendirilmesinde ve onlara sorumluluk verirler.</li><li>• Okulun etkililiği, öğrenci başarısı için öğretmenler ve diğer personel arasında karşılıklı hesap verilebilirlik oluştururlar.</li><li>• Şeffaf, hesap verilebilir, üretken, güvenilir ilişkiler oluştururlar. Okuldakilerin birlikte çalışabilecekleri fırsatlar sunarlar.</li></ul>
<p>8. Aileler ve Toplumla Buluşma</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili yöneticiler aileler ve toplum üyeleri tarafından her zaman ulaşılabilir olmalıdırlar.</li><li>• Öğrencilerin yararı için pozitif, üretken, işbirlikçi bir ortam oluştururlar.</li><li>• Öğrencilerin ihtiyaçları, problemleri, başarıları hakkında aileler ve çevre ile karşılıklı açık, şeffaf iletişim oluştururlar.</li><li>• Çevrenin kaynaklarını okul için kullanırlar.</li><li>• Okulun anlamını velilere hissettirler. Öğrencilerin okul içinde ve dışında öğrenmeleri için aileler ile işbirliği yaparlar.</li><li>• Çevrenin inançlarını, değerlerini, kaynaklarını algırlar ve okul gelişimi için kullanırlar.</li><li>• Okulun kullanımını, toplumun ve ailelerin kullanımına açarlar.</li><li>• Kendilerini öğrencilere, velilere, toplumun önceliklerine adanmışlar.</li></ul>



Tablo 2.1 (Devam)

Yönetici Standartları

<p>9. Okul Yönetimi</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili okul yöneticileri okulun misyonunu, vizyonunu gerçekleştirmek için yönetim işlerini planlarlar, gözlemler ve denetlerler.</li><li>• Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için okulun kaynaklarını ve insan kaynaklarını etkili yönetir.</li><li>• Eğitim ve öğretimi desteklemek, öğrenci gelişimlerini desteklemek için kaynakları etkili bir biçimde yönetirler.</li><li>• Okulun maddi yönetiminde şeffaftırlar ve açıktırlar.</li><li>• Çalışanların ve öğretmenlerin çalışmalarında karmaşıklığa izin vermezler.</li><li>• Yönetim işlerinde teknolojiyi kullanırlar.</li><li>• Okul gelişimi ve sınıflar için etkili bir bilgi dağıtım sistemi kurarlar ve devam ettirirler.</li><li>• Okul topluluğu ile öğrencilerin başarısı için kanunları bilirler ve okul toplumu ile işbirliği yaparlar.</li><li>• Bağlı oldukları yerler ile iyi ilişkiler geliştirirler.</li><li>• Okul içinde ve dışında adil bir sistem oluştururlar.</li><li>• Ülkenin politikalarını okulun amaç ve hedeflerine uyarlarlar.</li></ul>
<p>10. Okul Gelişimi</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Okulu gelişimi için sürekli arayış içindedirler.</li><li>• Okulun vizyonunu, misyonunu ve temel değerlerini devam ettiren yöntemler geliştirirler.</li><li>• Hesap verilebilirlik kapsamında okulu ve okul topluluğunu gelişime açık tutar.</li><li>• Okul ve sınıf gelişimi için diğer personelin gelişimini, hedeflerini takip eder.</li><li>• Okul gelişimi için uygun, etkili stratejiler geliştirirler.</li><li>• Okul çalışanlarının kapasitesini okul gelişimi için geliştirirler.</li><li>• Çevre okullar ve bağlı olduğu kurumlar için bilgi alış verişi sistemi oluştururlar.</li><li>• Beklenmedik durumları ve krizleri yönetirler.</li><li>• Okul gelişimi için öğretmenler ve çalışanlar arasında liderliği desteklerler.</li></ul>

Okul yöneticiliği okulun düzeni, etkililiği ve okulun geleceği için çok önemlidir. Etkili okul yöneticiler sahip oldukları yönetici standartları ile okulu bulunduğu konumdan daha iyi yerlere getirebilirler. Okul yöneticileri kendi alanlarına hakim olmalıdır ki çalıştığı kişiler ve kurumlar üzerinde etki bırakabilsinler. Sonuç olarak yönetici yeterliliklerine sahip okul yöneticileri okulların etkililiğini artırmada en önemli paya sahiptirler.

### **2.11. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde okul yöneticisinin yeterlikleri üzerine yapılan çalışmalara ve bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Okul yöneticisinin yeterliliklerine ilişkin alanyazında çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde daha çok, okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili olarak öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel tarafından nasıl algılandıkları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Korkut (2018, s. 126), lisede çalışan öğretmenlerin müdür yeterliliği konusundaki fikirlerini öğrenmeye yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu incelemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri pozitif yönde artıktıkça iş doyumlarında arttığı gözlenmiştir.

Baran (2015, s. 66-68), yaptığı çalışmada Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Lisansüstü Programını, okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelemiştir. Eğitim yönetimi üzerine yüksek lisans yapan yöneticiler kendilerini "İletişim Kurma" ve "Bina Çevresi Hazırlamada", yüksek lisans yapmayan yöneticilere göre yeterli bulmaktadır. Program geliştirme boyutunda ise herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim yönetimi yüksek lisans programının yöneticilere gerekli becerileri kazandırmada yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kendilerini en az yeterli gördükleri noktalarda EYTPE programı da bu becerileri kazandırmada yetersiz kalmakta, program okul yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Noyat (2014, s. 76-78), araştırmasında, ilköğretim kurumları yöneticilerinin okul yönetme yeterliklerini gösterme düzeyleri, öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeye çalışmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerini boyutlar temelinde değerlendirirken; "Öğrenci İşleri", "Kişilik Özellikleri", "Okul Çevre İlişkileri" boyutlarında; aynı düzeyde "üst düzey", yeterli düzeyde gördüklerini, "Okul İşletmeciliği", "İnsan Kaynakları ve İletişim", "Araştırma ve Mesleki Gelişim" ve "Öğretim Liderliği" boyutlarında ise "orta düzeyde", yeterli görmediklerini belirtmişlerdir.

Uslu (2013, s. 181), eğitim yönetimi uzmanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerini incelemiştir. Bu alandaki uzmanlara göre yöneticilerin mali kaynaklar, yönetim süreçleri, takım çalışması, öğrenci başarısını artırma gibi yeterliliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ana sorunların mali, iletişim, yönetim süreçlerinde okul yöneticilerinin yetersizliği olduğunu ortaya çıkmıştır. Çözüm olarak, yüksek lisans yapmayı, hizmet içi eğitime katılmayı, mülakat yerine uygun bir yazılı sınav ile yönetici seçimini önermişlerdir.

Ağaoğlu, Altinkurt, Karaköse ve Yılmaz (2012, s. 170-172) yılında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, yeterlilikleri hakkında görüşlerini almışlardır. Okul yöneticileri tüm boyutlarda kendilerini öğretmen algılarından daha yeterli görmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerin görüşleri “Mesleğe Hizmet” ve “İletişim” boyutlarında değişiklik göstermektedir. Öğretmenler okul yöneticilerini yetersiz görürken, okul yöneticileri ise kendilerini yeterli görmektedir.

Abat'a (2010, s. 87-99) göre; okulun amaçlarını değiştirmesi büyük orandan okul müdürüne bağlıdır. Eğer okul yönetici gerekli yeterliliklere sahipse okulun, öğrencinin başarısını artırmada ve problem çözümede başarılıdır. Çalışmanın amacı ise, eğitim yönetimi uzmanlarının zihinsel modellerini inceleyerek, okul yöneticilerinin yeterliklerini ve bu yeterlikler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Abat çalışmasında bir zihin haritası belirleyerek, okul yöneticisinin etkili planlama yapması, bir okul kültürü oluşturmaması, okulla ilgili politika belirlemesi, değişimi yönetmesi, okul üyelerini güdülemesi, mesleki gelişimi teşvik etmesi, kültürel etkinliklerde bulunmak, öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak, okul dışı ile iyi iletişim kurmak ve okul dışı kurumlardan yardım almak eylemlerini temel yeterlik alanları olarak belirlemiştir.

Danışmaz'ın (2011, s. 84) öğretmenlerin görüşlerine okul yöneticilerin okul yönetme becerileri çalışmasında, öğretmenler yöneticileri yasaları takip etme, evraklı düzenleme, yönetmelikleri takip etmede yeterli bulurken, kişisel gelişime katkıda bulunma, kararlara katma, mezunları izleme gibi boyutlarda yetersiz bulmuşlardır. Peker ve Selçuk'un (2011, s. 476) eğitim kurumu yöneticilerinin yeterliliklerinin, eğitim ve öğretim sürecine etkilerini konu alan çalışmasında, okul müdürlerinin yeterliliklerinin sürecin tamamına hizmet ettiği görülmüştür. Fakat öğretim sürecinin etkililiği öğretmenlerin mesleki becerileri bakımından yeterli görülmemiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerini mesleki gelişime teşvik etmeleri gerektiği aynı çalışmada belirtilmiştir.

Bursalıoğlu eğitim yöneticilerin yeterliliklerini konu edindiği bir araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri, kurum müdürlerinin, ve öğretmenlerin bilgi ve tec-

rübelerine başvurulmuştur. Toplanan veriler ışığında okul müdürlerinin mutlaka sahip olması gereken yeterlilikler, araştırmada bilgi ve tecrübelerine başvuru muhatapların fikir birliği sergileyecek biçimde aşağıdaki verilen maddelerdeki özellikte olması gerektiği belirtilmiştir (Bursalıoğlu, 1981, s. 132-133):

1. Okul içi ve okul dışı eğitim ve öğretim etkinliklerinin, başarılarının ölçme ve değerlendirme süreçlerini, kazanımlar bakımından objektif değerlendirebilme.
2. Okulun bağlı bulunduğu eğitim bölgesinde, eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirme sürecince yakın ve uzak eğitim kurumlarının çevre ve örgütsel güçlerinden yararlanabilme.
3. Kurumsal liderlik yaklaşımları bakımından, okul toplumunu sosyal bir bütünlük içerisinde ele alarak bölünmesini önleyerek bir bütünlük oluşturmasını sağlayabilme.
4. Tarafsız bir yönetsel yaklaşım oluşturabilmek amacıyla, karar alam süreçlerinde bireyler ve gruplar arasında tarafsız ve hakkaniyet ilkelerine bağlı kalabilme.
5. Öğrencilere yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini, eğitsel, öğretimsel, mesleki ve sosyal beklentilere ve gereksinimlere karşılık verecek, hizmet edecek biçimde sunabilme.
6. Okulun ve bağlı bölümlerinin, eğitim ve öğretim araç gereçlerinin, bina ve demirbaşlar ile teknik donanımların verimli kullanımlarını, bakım ve onarımlarının, korunmalarının sağlanmasında ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapabilme.
7. Yardımcı hizmetlerin yürütülmesini kolaylaştırılması ve kalitenin artırılması konularında, bu hizmetleri alan konumundaki öğrenci toplumunun doğru alışkanlıklar kazanabilmesine yönelik liderlik davranışları sergileyebilme.
8. Araştırma ve geliştirme etkinliklerinde görev alan personelin sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duyduğu rehberlik hizmetlerini ve gerekli bilgilere personelin ulaşmasını sağlama fonksiyonunu yerine getirebilme.
9. Görev aldığı eğitim kurumunda yapıcı ve olumlu bir duygusal atmosfer oluşturabilmek için kurum personeli ile alınacak ortak kararların uygulayıcısı olabilme.
10. Okul kurallarına uygunluğun ve okula öğrenci devamının sağlanması bakımından ortak görüş ve örnek uygulamalar oluşturabilme.

11. Okul içi ve okul dışı eğitim ve öğretimin desenlemesinde ve planlamasında, karar, iletişim ve eşgüdüm süreçlerinin hedeflere yönelik kaynaştırılmasını gerçekleştirme.

12. Sosyal kulüplerin oluşturulmasını, etkinliklerin zamanlamalarının ve işbirliğinin sağlanmasını, değerlendirilmesini, kulüp öğrencilerinin eğitim kurumunun hedeflerine yöneltebilme.

13. Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, resmi makamlar ile iç ve dış paydaşlar arasında önem dengesi kavrayabilme.

14. Eğitim kurumunda görev alan personelin sorumluluk, rol ve statülerinin tanımlanmasında yönetsel bakımdan aktif olabilme.

Sammons, Gu, Day ve Ko (2011, s. 89) İngiltere’de okul müdürlerinin liderliğin etkisinin okulu geliştirme çalışmaları üzerinde üç yıl boyunca okul müdürleri ve diğer önemli personel ile çalışmışlardır. Çalışma sonuçlarında gelişen okulların tüm yönleriyle, okul ikliminden öğrenme koşullarına ve okul başarısına kadar hızlı bir gelişim sergiledikleri bulunmuştur. Bunun da okuldaki müdürlerin yönetim anlayışından ve liderlik davranışlarından kaynaklandığını söylemişlerdir. Aynı zamanda liderliğin etkisinin, okulun ve öğretmenlerin gelişiminde önemli bir yere sahip olduğunu ve liderlik davranışlarının öğrenme ortamlarını iyileştirmesi gibi katkılar sunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Ylimaki, Jacobson ve Drysdale (2007, s. 378) İngiltere, Avustralya ve Amerika da yoksul bölgelerde bulunan fakat göze çarpan 13 okulun başarılı müdürleri ile çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmada başarılı müdürlerin okulun fiziki yapısını değiştirdiği, okul binasını daha çekici hale getirdikleri, okul güvenliğini sağladıkları görülmüştür. Aynı zamanda okul müdürlerini okullarının çevre ile ilişkilerini daha da güçlendirerek okulu ailelere açık hale getirmişlerdir. Okul müdürleri okullara kaynak temininde başarılı olmuşlardır. Okul müdürleri çalışanlara mesleki gelişimleri için olanaklar sunmuşlardır. Bunların dışında okul müdürlerinin iletişim becerileri güçlü, karar verme becerileri esnek ve hızlı olduğunu söylenmiştir.

Schulte, Slate ve Onwuegbuzie (2010, s. 190) yılında Amerika’nın güneybatı bölgesinde 615 lise öğrencisi ile okul müdürünün yeterlilikleri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bulunan sonuçlarda okul müdürlerinin iletişim becerileri güçlü ve okul yönetim konusunda bilgili ve becerili oldukları söylenmiştir. Diğer bir sonuç ise okul müdürlerinin öğrenci ve personel gelişimde anahtar bir rol oynadığıdır. Öğrenciler cin-

siyete değişkenine göre okul müdürlerini değerlendirirken anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğrenci görüşlerinde cinsiyete göre farklılaşma gözlenmemiştir.

Sanzo, Sherman ve Clayton (2011, s. 43) başarılı ortaokul müdürlerinin liderlik uygulamaları üzerine yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin dürüst, yapacakları işlerde kararlı oldukları, okulları için bir vizyon oluşturdukları ve hizmet içi personel eğitimine önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. Okul müdürleri karar alırken sık sık çalışanların görüşlerine başvurduklarını söylemişlerdir. Başarılı müdürler her öğrencinin eşsiz olduğunu ve buna göre her öğrenci için ayrı bir performans sistemi oluşturdukları ve her öğrenci için ayrı bir gelişim planı yaptıkları söylemişlerdir. Bu çalışmanın başka bir sonucu ise; müdürler etkili bir öğrenme ortamı sağlamak için öğretmenler ile omuz omuza vermişlerdir. Başarıyı ve başarısızlığı birlikte üstlenmişlerdir (Sanzo vd., 2011, s. 43).

Lunenburg (2010, s. 10) okul müdürleri ne yapar çalışmasında okul müdürlerinin iş yükünün çok fazla olduğunu ve çok çeşitli olduğunu söylemiştir. Okul müdürlerinin iletişim kurarken genellikle sözlü iletişimi tercih ettiklerini belirtmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin kavramsal, teknik ve insani yeterliliklerinin olması gerektiğini savunmuştur. Çalışan personeli ile iletişimini kesen okul müdürlerinin başarısız olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada başarılı okul müdürlerin okuldaki kuralları, yapılması gereken denetimleri ve eğitim politikalarını okullarında başarılı bir şekilde uyguladıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesinde kullanılan araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Araştırmada, okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerinin belirlenmesinde tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli nesnelere, grupları, olayları betimler. Onları açıklamaya çalışır. Böylece aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışır, durumu açıklar, verileri gruplar (Kaptan, 1998, s. 59). Tarama modelinde “Neden” sorusunun cevaplarının bulunması zordur (Büyüköztürk, 2016, s. 178). Tarama çalışmalarında görüşlerin ve özelliklerin neden kaynaklandığından çok veri toplanan grup tarafından nasıl algılandığı ile daha çok ilgilenir (Fraenkel ve Wallen, 2006, s. 392).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 yılında Eskişehir il merkezinde ortaokullarda çalışan 2325 öğretmen ve 143 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 402 öğretmen ve 106 okul yöneticisi araştırmaya katılmıştır. Örneklem sayısı Tablo 3.1 de gösterilen +/- 0.05 hata payı karşılık gelen sayıdan elde edilmiştir.

Tablo 3.1

*Örneklem büyüklüğü değerleri*

Evren Büyük- lükü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79

Tablo 3.1(Devam)

## Örneklem büyüklüğü değerleri

Evren Büyük- lülüğü	+0.03 örnekleme hatası			+0.05 örnekleme hatası			+0.10 örnekleme hatası		
	(d)			(d)			(d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50)

Tablo 3.2’de Okul yöneticilerin demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.2

## Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	1	2	3	4	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	Erkek				
	n	27	79		106	
	%	25.4	74.6		100	
Eğitim Durumu	Doktora	Yüksek Lisans	Lisans	Ön Lisans		
	n	0	13	93	0	106
	%	0	12.2	87.8	0	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	20 ve üzeri		
	n	0	43	43	20	106
	%	0	40,5	40,5	19	100
Hizmet İçi Eğitimi	1-5	5-10	10’dan fazla			
Katılma Düzeyi	n	0	14	92		106
	%	0	13,2	86,7		100

Tablo 3.2 incelendiğinde bu çalışmaya katılan okul yöneticilerinin yarısından fazlasının hizmet yılının 11 yılın üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca 1-5 yıl arasında



kimse bulunmamaktadır. Bu durumun araştırmanın Eskişehir il merkezinde yapılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerin neredeyse üç katı oldukları dikkat çekmektedir. Doktora mezunu okul yöneticisi hiç olmamakla beraber, yüksek lisans mezunları ise sadece %12.2 kadardır. Okul yöneticilerinin neredeyse tamamı hizmet içi eğitimlere katılma konusunda yüksek yüzdelerle sahiptir.

Tablo 3.3'te öğretmenlerin demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 3.3

*Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

Değişkenler	1	2	3	4	Toplam	
Cinsiyet	Kadın	Erkek				
	n	164	238		402	
	%	40.7	59.3		100	
Eğitim Durumu	Doktora	Yüksek Lisans	Lisans	Ön Lisans		
	n	0	51	325	26	402
	%		12.6	80.8	6.6	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	20 ve üzeri		
	n	18	120	211	53	402
	%	4.4	29.8	52.4	13.4	100
Hizmet İçi Eğitimi	1-5	5-10	10'dan fazla			
Katılma Düzeyi	n	17	123	262	402	
	%	4.2	30.5	65.3	100	

Tablo 3.3'e bakıldığı zaman bu çalışmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının hizmet yılının 11 yılın üstünde olduğu görülmektedir. Yüksek lisans yapmış olma oranları yöneticilerle hemen hemen aynı gözükmektedir. Öğretmenlerin de okul yöneticileri kadar olmasa da hizmet içi eğitimlere katılma oranları gayet yüksektir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ek 1’de sunulan “Yönetici Yeterlilikleri” ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın verileri ilk olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu’nun birlikte geliştirdikleri, sonradan ise Ağaoğlu tarafından güncellenerek son hali oluşturulan “Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri” (OYYE) ile elde edilmiştir ( Ağaoğlu vd., 2012, s. 164). Veri toplama aracı beşli Likert tipinde olup;

“İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma” (16 Madde),

“Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” (16 Madde) ,

“Mesleğe Hizmet” (11 Madde),

“Etkili Bir Örgüt Yönetimi” (19 Madde),

“Eğitim Programının Geliştirilmesi”(13 Madde) şeklindeki alt boyutlardan oluşmakta ve toplam 75 madde içermektedir.

Veri toplama ölçeği, okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerini ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okul yöneticilerini değerlendirdikleri iki ayrı form olarak düzenlenmiştir. Okul yöneticileri kendilerini, “1-Hiç Yeterli Değilim”, “2- Yeterli Değilim”, “3- Kısmen Yeterliyim”, “4- Yeterliyim” ve “5- Çok Yeterliyim” yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Ortaokul öğretmenleri ise kendi okullarında görev yapan yöneticilerin yeterliliklerini, “1- Hiç Yeterli Değil”, “2-Yeterli Değil”, “3-Kısmen Yeterli”, “4-Yeterli” ve “5- Çok Yeterli” yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirdikleri ölçme aracından alınan puanın yükselmesi okul yöneticilerinin kendilerini yeterli bulduklarını ve öğretmenlerin de kendi yöneticilerini kısmen yeterli bulduklarını göstermektedir.

Tablo 3.4’ de Yönetici Yeterlilikleri ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.4

*Yönetici Yeterlilikleri ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları*

	$\bar{X}$	SS	Z	p
Yönetici Yeterlilikleri	6.1	0.7	1.63	0.7

Tablo 3.4’deki Kolmogorov-Smirnov testine göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri için sonuç 0,7 çıkmıştır ( $p>.05$ ). Ölçekten elde edilen puanların normal dağılım-

dan anlamlı sapma göstermediği ve homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle parametric testlerden faydalanılmıştır.

Tablo 3.5'te Ölçeğin güvenirlik katsayılarına ait sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.5

*Yönetici Yeterlilikleri Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları*

Alt boyutlar	Madde sayısı	Alpha (yönetici)	Alpha (öğretmen)
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili B biçimde Çalışma	16	.967	.912
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	16	.910	0.845
Mesleğe Hizmet	11	.901	.922
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	19	.949	0.919
Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi	13	.854	0.934
Toplam	75	.921	.979

Yönetici Yeterlilikleri Ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayıları Tablo 3.5'te belirtilmiştir. Ölçeğin toplam yönetici formunda güvenirliği .921'dir, öğretmen formunda ise .979'dur. Tablodan da anlaşıldığı üzere ölçeğin güvenirliği oldukça yüksek bulunmuştur. Ağaoğlu ve diğerleri (2012, s. 164) çalışmasında yönetici formunda Cronbach Alfa güvenirlik 0.81 ve 0.90 arasında değişmektedir. Öğretmen formunda ise 0.94 ile 0.97 arasında değişmektedir.

### **3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak için LISREL 8.8 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Bir araştırma yöntemi olan yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) 'nin bir türü de doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'dir (Şimşek, 2007, s. 6). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları alan yazıda kullanılacak değerler ile uyumu göstermektedir (Wang ve Wang, 2012, s. 8). Uyum değerleri fazla olduğu için bu konuda herhangi ortak uzlaşısı yoktur (Şimşek, 2007, s. 6). Bu

sebeple  $\chi^2$  ,  $\chi^2 /sd$ , GFI, AGFI, RMSEA, RMR, uyum iyiliği değerleri Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6

*Yönetici Yeterlikleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri*

Ölçekler	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Yönetici Yeterlik Ölçeği	528,56	243	4,24	.0.74	.91	.98	.07

Yönetici Yeterlik Ölçeğinin beş faktörlü yapısını doğrulayabilmek için uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ortaya çıkan uyum istatistikleri şu şekildedir:  $\chi^2 = 528,56$ ,  $(\chi^2/sd)=4.24$ , GFI=0.74, AGFI=.91, RMR=.98, ve RMSEA=.07.’tür. Bu araştırmadaki uyum iyiliği değerleri, sınanan faktör yapısının gerçek verilerle iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

### 3.5. Verilerin Toplanması

Bu araştırma verileri, Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin alındıktan sonra, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Eskişehir il merkezine bağlı ortaokullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerden toplanmıştır.

### 3.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada veriler, veri toplama aracının örneklem grubundaki okul yöneticilerine ve öğretmenlere 2017-2018 öğretim yılında araştırmacı tarafından uygulanarak elde edilmiştir. Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış, araştırma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini belirleyici frekans (*n*) ve yüzde (%) değerleri çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici yeterliliklerinin betimsel istatistikleri yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre yönetici yeterlilikleri ölçeği ile elde edilen verilerin gruplar içerisinde normal dağılım özelliği ve homojen dağılım gösterdikleri saptanmıştır. Ancak varyans eşitliği sağlanamadığından non-parametrik analiz tekniklerinden de faydalanılmıştır.

Okul Yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitime katılma düzeylerinde ait bulgular için *ANOVA* uygulanmış ve tablo ile yorumlanmıştır. Okul Yöneticilerinin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin bulgular da ve iki değişkenli verilerde ise *t- Testi* uygulanarak yorumlanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi .05 olarak çözümlenmiş olup; bulgular, araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Bu bölümde, yönetici yeterliliklerine ilişkin cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süreleri ve hizmet içi eğitimlere katılma değişkenlerine göre yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinde farklılaşma olup olmadığı incelenecektir. Farklılaşma varsa düzeyinin ne olduğu probleminin çözümü ve araştırmanın alt amaçlarına dayalı toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgularla ilgili tartışma ve yorumlara yer verilmiştir. İlk önce öğretmen ve yönetici görüşlerinin tüm alt maddelerdeki betimsel bulgulara daha sonra ise ölçeğin değişkenlerine göre alt boyutlardaki karşılaştırmalara yer verilecektir.

#### 4.1. Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Ölçek Maddelerinde Karşılaştırılması

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerin görüşlerinin *İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma* alt boyutu ölçek maddelerinde karşılaştırmalarına yönelik bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1

#### *Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

İNSANLARLA İLETİ- ŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
1.Etkin olarak dinleme	Yönetici	4.42	0.57	9.Farklı görüşlere saygılı olma	Yönetici	4.30	0.76
	Öğretmen	3.28	0.65		Öğretmen	3.52	0.62
2.İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	Yönetici	3.97	0.51	10.Kişilerarası çatışmaların çözüm- lenmesine rehberlik etme	Yönetici	4.18	0.69
	Öğretmen	2.90	0.69		Öğretmen	2.65	0.55
3.Protokol ve görgü kurallarına uyma	Yönetici	4.04	0.77	11.Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma	Yönetici	4.12	0.79
	Öğretmen	3.49	0.62		Öğretmen	3.06	0.86
4.İşbirliği yapma	Yönetici	3.82	0.63	12.Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma	Yönetici	4.24	0.81
	Öğretmen	3.13	0.51		Öğretmen	3.17	0.69

Tablo 4.1 (Devam)

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
5.Katılımcı karar alma	Yönetici	4.02	0.59	13.İletişim araçlarını etkili kullanma	Yönetici	4.36	0.75
	Öğretmen	3.11	0.84		Öğretmen	4.32	0.72
6.Gerektiğinde demokratik tepki gösterme	Yönetici	4.26	0.64	14.Çalışanların yasal haklarını gözetme	Yönetici	4.16	0.68
	Öğretmen	3.30	0.58		Öğretmen	3.25	0.58
7.Çalışmalarda plan ve program yapma	Yönetici	4.34	0.83	15.Çalışanları ödüllendirme	Yönetici	4.05	0.63
	Öğretmen	3.42	0.73		Öğretmen	3.10	0.75
8.Takım çalışmasına önem verme	Yönetici	4.22	0.72	16.Çalışanları motive etme	Yönetici	4.22	0.86
	Öğretmen	3.20	0.89		Öğretmen	2.98	0.71

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin *İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma* alt boyutunda kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları oldukça yüksektir. Ancak öğretmenler yöneticileri değerlendirirken aynı yüksek ortalamalar gözlenememektedir. *İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma* alt boyutunda yöneticilerin ortalamaları  $\bar{X} = 4.42$  ile  $3.82$  arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{X} = 3.52$  ile  $2.65$  arasında değişmektedir. Tüm alt boyutlar içinde öğretmenlerin okul yöneticilerini en düşük düzeyde kısmen yeterli gördüğü madde ise *İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili bir Biçimde Çalışma* alt boyutunda yer alan “Farklı görüşlere saygılı olma” ( $\bar{X} = 2.51$ ,  $S=0.62$ ) maddesidir. Okul yöneticileri ise kendilerini bu konuda oldukça yüksek düzeyde yeterli ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $S=0.76$ ) görmektedir. Ayrıca *İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma* alt boyutunda “Etkin olarak dinleme” ve “Çalışmalarda plan ve program yapma” maddeleri iki gruptan da yüksek puanlar almıştır.

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerin görüşlerinin *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutu ölçek maddelerinde karşılaştırmalarına yönelik bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

YETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
1.Okuldaki fiziki kaynakların etkili kullanma	Yönetici	4.51	0.79	9.Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	Yönetici	4.27	0.74
	Öğretmen	3.52	0.84		Öğretmen	2.91	0.77
2.Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama	Yönetici	4.46	0.71	10.Okul ve çevresini tanıma	Yönetici	4.42	0.76
	Öğretmen	3.41	0.67		Öğretmen	3.22	0.64
3.Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	Yönetici	4.55	0.77	11.Okulu çevreye tanıma	Yönetici	4.29	0.79
	Öğretmen	3.49	0.88		Öğretmen	3.38	0.67
4.Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama	Yönetici	4.62	0.77	12.Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	Yönetici	4.24	0.61
	Öğretmen	3.73	0.51		Öğretmen	3.41	0.69
5.Okul için gerekli donanım sağlama	Yönetici	4.49	0.65	13.Toplumsal gelişmeye liderlik etme	Yönetici	3.98	0.74
	Öğretmen	3.62	0.59		Öğretmen	3.00	0.55
6.Okul donanımın kullanımı kolaylaştırma	Yönetici	4.61	0.54	14.Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama	Yönetici	4.19	0.87
	Öğretmen	3.58	0.63		Öğretmen	3.47	0.70
7.Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	Yönetici	4.28	0.73	15.Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	Yönetici	4.43	0.70
	Öğretmen	3.32	0.64		Öğretmen	3.34	0.61
8.Okuldaki işlerin (temizlik,güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütülmesini sağlama	Yönetici	4.46	0.55	16.Mezunları izleme çalışmalarını yapma	Yönetici	3.80	0.78
	Öğretmen	2.93	0.61		Öğretmen	2.95	0.59

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları oldukça yüksektir. Ancak öğretmenler yöneticileri değerlendirirken aynı yüksek ortalamalar gözlenmemektedir. *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda yöneticilerin ortalamaları  $\bar{X} = 4.62$  ile 3.80 arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{X} = 3.73$  ile 2.91 arasında değişmektedir.

Okul yöneticilerinin tüm alt boyutlar içinde kendilerini en düşük düzeyde yeterli gördükleri madde ise *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda bulunan “Mezunları izleme” ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $S = 0.78$ ) maddesidir. Bu durum ile tutarlı bir şekilde



öğretmenler de okul yöneticilerinin mezunları izlemelerini yetersiz ( $\bar{X}=2.95$ ,  $S=0.59$ ) bulmaktadırlar. Öğretmenler okul yöneticilerini en çok *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda yer alan “Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama” ( $\bar{X} =3.73$ ,  $S=0.51$ ) konusunda kısmen yeterli görmektedir. Bu madde ile ilgili olarak okul yöneticileri ise ( $\bar{X} =4.62$ ,  $S=0.77$ ) kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmektedir.

Tüm alt boyutlar içinde yer alan, en yüksek ve en düşük katılım gösterilen maddeler ile ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında tutarlılıklar bulunmaktadır. *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda yer alan “Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama ”, maddesi iki grubun da en yüksek ortalamaya sahip maddeleri arasındadır. Ayrıca, “ Okul donanımının kullanımı kolaylaştırma” ve “Okul için gerekli donanım sağlama”, da yine iki grubunda ortalamaların üstünde puanladığı maddeler arasındadır.

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerin görüşlerinin *Mesleğe Hizmet* alt boyutu ölçek maddelerinde karşılaştırmalarına yönelik bulgular Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Mesleğe Hizmet Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

MESLEĞE HİZMET	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
1.Mesleki yayınları izleme	Yönetici	4.30	0.53	7.Mesleğin dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	Yönetici	4.02	0.89
	Öğretmen	3.12	0.68		Öğretmen	3.48	0.81
2.Bilimsel etkinliklere katılma	Yönetici	4.17	0.64	8.Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	Yönetici	4.30	0.62
	Öğretmen	3.08	0.63		Öğretmen	2.96	0.53
3.Eğitim-öğretim mevzuatlarını izleme	Yönetici	4.65	0.79	9.Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma	Yönetici	4.28	0.74
	Öğretmen	3.15	0.57		Öğretmen	3.06	0.55
4.Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama	Yönetici	4.28	0.73	10.Mesleğin ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	Yönetici	4.59	0.68
	Öğretmen	3.22	0.68		Öğretmen	3.34	0.61

Tablo 4.3 (Devam)

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Mesleğe Hizmet Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

MESLEĞE HİZMET	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
5.Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma	Yönetici	4.25	0.52	11.Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme	Yönetici	4.52	0.69
	Öğretmen	3.00	0.61		Öğretmen	3.16	0.66
6.Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	Yönetici	4.38	0.83				
	Öğretmen	3.07	0.72				

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları oldukça yüksektir. Ancak öğretmenler yöneticileri değerlendirirken aynı yüksek ortalamalar gözlenmemektedir. *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda yöneticilerin ortalamaları  $\bar{X} = 4.65$  ile 4.02 arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{X}= 3.48$  ile 2.96 arasında değişmektedir. Okul yöneticileri tüm alt boyutlar içinde en yüksek ortalamaya *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda bulunan "Eğitim-öğretim mevzuatlarını izleme" ( $\bar{X}=4.65$ ; S=0.79 ) maddesinde sahiptir. Okul yöneticileri veri toplama aracında yer alan 75 madde arasında, kendilerini en çok bu konuda yeterli görmektedir. Bu madde ile ilgili olarak öğretmenler de ( $\bar{X} =3.15$ ; S=0.57 ) okul yöneticilerini kısmen yeterli görmektedir.

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerin görüşlerinin *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutu ölçek maddelerinde karşılaştırmalarına yönelik bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Etkili Bir Örgüt Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
1.Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	Yönetici	4.59	0.68	11.Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama	Yönetici	4.49	0.66
	Öğretmen	2.91	0.73		Öğretmen	2.90	0.58
2.Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	Yönetici	4.45	0.77	12.Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	Yönetici	4.48	0.81
	Öğretmen	2.75	0.51		Öğretmen	2.84	0.61
3.Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme	Yönetici	4.29	0.61	13.Lider yönetici davranışları gösterme	Yönetici	4.33	0.64
	Öğretmen	2.98	0.62		Öğretmen	2.91	0.77

Tablo 4.4 (Devam)

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Etkili Bir Örgüt Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
4.Temel hukuk bilgisine sahip olma	Yönetici	4.32	0.77	14.Okul yöneticinin denetim rolüne etkili biçimde yerine getirme	Yönetici	4.44	0.79
	Öğretmen	3.05	0.69		Öğretmen	3.25	0.65
5.Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma	Yönetici	4.41	0.73	15.Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma	Yönetici	4.38	0.72
	Öğretmen	3.11	0.77		Öğretmen	3.02	0.77
6.Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	Yönetici	4.32	0.75	16.Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme	Yönetici	4.47	0.61
	Öğretmen	2.94	0.81		Öğretmen	2.88	0.63
7.Çalışanların ödüllendi mevzuatı uygulama	Yönetici	4.28	0.83	17.Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma	Yönetici	4.45	0.65
	Öğretmen	2.83	0.67		Öğretmen	2.89	0.71
8.Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	Yönetici	4.02	0.74	18.Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma	Yönetici	4.51	0.57
	Öğretmen	3.15	0.55		Öğretmen	2.74	0.69
9.Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	Yönetici	4.42	0.81	19.Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	Yönetici	4.22	0.76
	Öğretmen	2.87	0.74		Öğretmen	2.52	0.65
10.Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	Yönetici	4.35	0.77				
	Öğretmen	3.10	0.69				

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları oldukça yüksektir. Ancak öğretmenler yöneticileri değerlendirirken aynı yüksek ortalamalar gözlenmemektedir. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda yöneticilerin ortalamaları  $\bar{X}=4.59$  ile  $4.02$  arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{X} = 3.25$  ile  $2.52$  arasında değişmektedir. Yöneticiler “Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme” maddesine *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda en yüksek puanı ( $\bar{X} = 4.59$ ;  $S=0.68$ ) verirken, öğretmenler ise yöneticilere aynı maddeye oldukça düşük bir puan ( $\bar{X} = 2.91$ ;  $S=0.73$ ) vermiştir. “Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme” maddesinde ise öğretmenler yöneticilere *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunun en düşük puanını ( $\bar{X} = 2.52$ ;  $S=0.65$ ) verirken yöneticiler kendilerini ( $\bar{X} = 4.22$ ;  $S=0.76$ ) gayet yeterli görmektedirler. “Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma”, “Okul yöneticinin denetim rolüne etkili biçimde yerine getirme”, “Çalışanların cezalandırılmasında mev-

zuatı uygulama” ve “Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme” maddelerinde öğretmenler yöneticilere diğer maddelere göre daha yüksek puanlar vermiştir. Bu da öğretmenlerin okul yöneticilerini mevzuatla ilgili konularda daha yeterli gördüklerinin bir göstergesidir.

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerin görüşlerinin *Eğitim Programlarının Geliştirilmesi* alt boyutu ölçek maddelerinde karşılaştırmalarına yönelik bulgular Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5

*Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Eğitim Programının Geliştirilmesi Alt Boyutu Ölçek Maddelerine Göre Karşılaştırılması*

EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ	Görev	$\bar{X}$	S		Görev	$\bar{X}$	S
1.Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	Yönetici	4.37	0.64	8.Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	Yönetici	4.34	0.82
	Öğretmen	3.05	0.52		Öğretmen	3.18	0.59
2.Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	Yönetici	4.29	0.71	9.Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	Yönetici	4.31	0.86
	Öğretmen	3.12	0.65		Öğretmen	3.11	0.63
3.Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama	Yönetici	4.43	0.78	10.Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama	Yönetici	4.35	0.73
	Öğretmen	3.08	0.59		Öğretmen	3.19	0.64
4.Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç gereç ve donanımı sağlama	Yönetici	4.40	0.67	11.En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirme	Yönetici	4.25	0.77
	Öğretmen	3.25	0.73		Öğretmen	3.12	0.61
5.Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	Yönetici	4.32	0.78	12.Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sağlama	Yönetici	4.07	0.78
	Öğretmen	3.23	0.66		Öğretmen	3.01	0.64
6.Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama	Yönetici	4.33	0.75	13.Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	Yönetici	4.11	0.72
	Öğretmen	2.91	0.73		Öğretmen	2.71	0.59
7.Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme	Yönetici	4.46	0.89				
	Öğretmen	2.95	0.55				

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları oldukça yüksektir. Ancak öğretmenler yöneticileri değerlendirirken aynı yüksek ortalamalar gözlenememektedir. *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda yöneticilerin

ortalamaları  $\bar{X} = 4.46$  ile  $4.07$  arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{X} = 3.25$  ile  $2.71$  arasında değişmektedir. Yöneticiler “Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme” maddesine *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda en yüksek puanı ( $\bar{X} = 4.46$ ;  $S=0.89$ ) verirken, öğretmenler ise yöneticilere aynı maddeye oldukça düşük bir puan ( $\bar{X} = 2.95$ ;  $S=0.55$ ) vermiştir. “Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama” maddesinde öğretmenler yöneticilere ( $\bar{X}=2.71$ ;  $S=0.59$ ) oldukça düşük bir puan verirken, yöneticiler kendilerini yeterli ( $\bar{X} = 4.11$ ;  $S=0.72$ ) görmektedir. Bununla birlikte tabloda yer alan en yüksek katılım gösterilen maddeler ile ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında tutarlılıklar da bulunmaktadır. *Eğitim Programlarının Geliştirilmesi* alt ölçeğinde yer alan “Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç gereç ve donanımı sağlama”, “Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme” her iki gurubun da daha yüksek puanladığı maddelerdendir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Görüşleri ile Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin alt boyutlarda karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6

##### *Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi)*

Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	S	sd	tf	p
İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Yönetici	106	4.17	0.14	506	15.96	.00
	Öğretmen	402	3.18	0.63			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Yönetici	106	4.35	0.13	506	19.92	.00
	Öğretmen	402	3.33	0.52			
Mesleğe Hizmet	Yönetici	106	4.34	0.19	506	19.09	.00
	Öğretmen	402	3.14	0.63			

Tablo 4.6 (Devam)

*Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi)*

Alt Boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	S	sd	tf	p
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Yönetici	106	4.38	0.13	506	25.25	.00
	Öğretmen	402	2.92	0.59			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Yönetici	106	4.31	0.15	506	22.96	.00
	Öğretmen	402	3.07	0.55			
Toplam	Yönetici	106	4.31	0.06	506	25.81	.00
	Öğretmen	402		3.13 0.46			

Tablo 4.6’da sunulan aritmetik ortalamalara göre okul yöneticileri kendilerini en fazla *Etkili Bir Örgüt Yönetimi*, *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *Mesleğe Hizmet*, *Eğitim Programının Geliştirilmesi* ve *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Öğretmenler ise okul yöneticilerini *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma*, *Mesleğe Hizmet*, *Eğitim Programlarının Ortamlarının Yönetiminde* kısmen yeterli, *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alanında ise yetersiz görmektedirler. Okul yöneticilerin alt boyutlar ilgili ortalamaları  $\bar{X}$ =4.35 ile 4.17 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri ise yöneticilerin kendilerini yeterli gördüğünden daha düşüktür ( $\bar{X}$ =3.33-2.92). Tüm alt boyutlarda okul yöneticileri kendilerini, öğretmenlerin okul yöneticilerini gördüğünden daha yeterli görmektedirler. Öğretmenler ile okul yöneticileri görüşleri tüm alt boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* [t (506)=15.96; p<.05], *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* [t (506)=19.92; p<.05], *Mesleğe Hizmet* [t (506)=19.09; p<.05], *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* [t (506)=25.25; p<.05], *Eğitim Programının Geliştirilmesi* [t (506)=22.96; p<.05].

### 4.3. Okul Yönetici Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerin Görüşlerine Ait Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre farklılık olup olmadığı sorularına cevap aranacaktır.

#### 4.3.1. Okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkeni göre değerlendirilmesi Tablo.4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7

*Cinsiyet değişkine göre okul yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin karşılaştırılması (t- testi)*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	K	29	4.15	0.12	104	0.73	.46
	E	77	4.17	0.15			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	K	29	4.32	0.12	104	1.83	.07
	E	77	4.37	0.13			
Mesleğe Hizmet	K	29	4.37	0.21	104	1.04	.30
	E	77	4.32	0.19			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	K	29	4.41	0.10	104	1.13	.25
	E	77	4.37	0.14			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	K	29	4.25	0.12	104	2.36	.02
	E	77	4.33	0.15			
Toplam	K	29	4.30	0.04	104	1.02	.31
	E	77	4.31	0.07			

Tablo 4.7’de sunulan aritmetik ortalamalara göre kadın okul yöneticileri kendilerini en çok *Etkili Bir Örgüt Yönetimi*, *Mesleğe Hizmet*, *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *Eğitim Programlarının Geliştirilmesi*, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Erkek yöneticiler ise *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *Etkili Bir Örgüt Yönetimi*, *Eğitim Programlarının Geliştirilmesi*, *Mesleğe Hizmet*, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında

da yeterli görmektedir. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin görüşleri *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [t (104)=2.36; p<.05]. Buna göre erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda anlamlı bir şekilde daha yeterlidirler.

#### 4.3.2. Okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin kıdem değişkeni göre değerlendirilmesi Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8

*Kıdem değişkine göre okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (ANOVA)*

Alt Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	LSD
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	6-10 yıl	43	4.19	0.15	2-103	0.97	.38	-
	11-20 yıl	43	4.15	0.14				
	20 yıl ve üzeri	20	4.15	0.12				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	6-10 yıl	43	4.36	0.13	2-103	2.20	.11	-
	11-20 yıl	43	4.33	0.13				
	20 yıl ve üzeri	20	4.40	0.11				
Mesleğe Hizmet	6-10 yıl	43	4.31	0.16	2-103	0.77	.46	-
	11-20 yıl	43	4.36	0.22				
	20 yıl ve üzeri	20	4.33	0.18				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	6-10 yıl	43	4.37	0.12	2-103	1.02	.36	-
	11-20 yıl	43	4.40	0.14				
	20 yıl ve üzeri	20	4.36	0.13				
Eğitim Programının Geliştirilmesi	6-10 yıl	43	4.32	0.15	2-103	3.79	.02	3-2
	11-20 yıl	43	4.27	0.13				
	20 yıl ve üzeri	20	4.38	0.17				



Tablo 4.8’de görüldüğü üzere, örneklemdaki okul yöneticilerinde mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında kimse olmadığı için tabloda yer verilmemiştir. Okul yöneticilerinin kendi yeterlilikleri ile ilgili görüşleri *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* [ $F(2-103)= 0.97$ ;  $p>0.05$ ], *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* [ $F(2-103)= 2.20$ ;  $p>0.05$ ], *Mesleğe Hizmet* [ $F(2-103)= 0.77$ ;  $p>0.05$ ], *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* [ $F(2-103)= 1.02$ ;  $p>0.05$ ], alt boyutunda mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Ancak okul yöneticilerinin *Eğitim Programının Geliştirilmesi* [ $F(2-103)= 3.79$ ;  $p<0.05$ ] alt boyutundaki görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişmektedir. *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutunda mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ( $\bar{X}=4.38$ ) mesleki kıdemi 11-20 arası olan okul yöneticilerinden ( $\bar{X}=4.27$ ) ortalama puanının yüksek olması ve bunun istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle daha yeterli olduklarını göstermektedir.

#### 4.3.3. Okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna değişkine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin eğitim durumu değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9

*Eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (t-testi)*

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Yüksek Lisans	13	4.24	0.13	104	1.81	.07
	Lisans	93	4.16	0.14			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Yüksek Lisans	13	4.38	0.13	104	0.77	.44
	Lisans	93	4.35	0.13			
Mesleğe Hizmet	Yüksek Lisans	13	4.27	0.17	104	1.32	.18
	Lisans	93	4.35	0.19			

Tablo 4.9 (Devam)

*Eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (t-testi)*

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Yüksek Lisans	13	4.37	0.11	104	0.26	.79
	Lisans	93	4.38	0.13			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Yüksek Lisans	13	4.30	0.18	104	0.29	.77
	Lisans	93	4.31	0.14			
	Lisans						

Örnekleminizdeki okul yöneticilerinde doktora ve ön lisans mezunu olmadığından tablo da yer verilmemiştir. Tablo 4.9’da sunulan aritmetik ortalamalara göre yüksek lisans mezunu okul yöneticileri kendilerini en çok *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Etkili Bir Örgüt Yönetimi, Eğitim Programının Geliştirilmesi, Mesleğe Hizmet, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Lisans mezunu yöneticiler ise *Etkili Bir Örgüt Yönetimi, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Mesleğe Hizmet, Eğitim Programının Geliştirilmesi, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Ancak hiçbir alt boyuttaki puanlar  $p > .05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir.

#### **4.3.4. Okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi**

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo.4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10

*Hizmet içi eğitime katılma düzeyine göre okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin karşılaştırılması (t-testi)*

Alt Boyutlar	Hizmet İçi Eğitime Katılma Düzeyi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	5-10	14	4.16	0.15	104	0.19	.84
	10'dan fazla	92	4.17	0.14			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	5-10	14	4.35	0.10	104	0.04	.96
	10'dan fazla	92	4.35	0.13			
Mesleğe Hizmet	5-10	14	4.32	0.17	104	0.32	.75
	10'dan fazla	92	4.34	0.20			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	5-10	14	4.41	0.16	104	0.82	.41
	10'dan fazla	92	4.38	0.13			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	5-10	14	4.34	0.14	104	0.71	.48
	10'dan fazla	92	4.30	0.15			

Örneklemdaki okul yöneticilerinde hizmet içi eğitime katılma düzeyi 1-5 yıl arasında kimse olmadığı için tabloda yer verilmemiştir. Tablo 4.10'da sunulan aritmetik ortalamalara göre "Hizmet İçi Eğitime Katılma Düzeyi" 5-10 olan okul yöneticileri kendilerini en çok *Etkili Bir Örgüt Yönetimi*, *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *Eğitim Programının Geliştirilmesi*, *Mesleğe Hizmet*, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Hizmet İçi Eğitime Katılma Düzeyi 10'dan fazla olan okul yöneticileri ise *Etkili Bir Örgüt Yönetimi*, *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, *Mesleğe Hizmet*, *Eğitim Programının Geliştirilmesi*, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* alanlarında yeterli görmektedir. Ancak hiçbir alt boyuttaki puanlar  $p > .05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir.

#### 4.4. Okul Yöneticisi Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine ilişkin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre görüşlerinde farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

##### 4.4.1. Okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11

*Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (t-testi)*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İnsanlarla İletişim Kurma Etkili Biçimde Çalışma	K	164	3.21	0.69	396	0.76	.44
	E	238	3.17	0.58			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	K	164	3.45	0.56	396	3.70	.00
	E	238	3.25	0.48			
Mesleğe Hizmet	K	164	3.27	0.63	396	3.24	.00
	E	238	3.06	0.62			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	K	164	2.98	0.56	396	1.49	.13
	E	238	2.89	0.60			
Eğitim Programının Geliştirilmesi	K	164	3.15	0.56	396	1.94	.05
	E	238	3.04	0.55			
Toplam	K	164	3.21	0.48	396	2.75	.00
	E	238	3.08	0.45			

Tablo 4.11’de sunulan aritmetik ortalamalara göre kadın öğretmenler okul yöneticilerini en çok *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Mesleğe Hizmet, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Eğitim Programının Geliştirilmesi*, alanlarında kısmen yeterli görmektedir. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda ise yetersiz görmektedirler. Erkek öğretmenler ise okul yöneticilerini *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Mesleğe Hizmet, Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt boyutlarında kısmen yeterli görmektedirler. *Etkili*

*Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda ise yetersiz görmektedirler. Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama*, alt boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $t(396)=3.70; p<.05$ ]. Kadın öğretmenler okul yöneticilerini erkek öğretmenlere göre *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda daha yeterli bulmaktadırlar. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin görüşleri *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $t(396)=3.24; p<.05$ ]. Kadın öğretmenler okul yöneticilerini erkek öğretmenlere göre *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda daha yeterli bulmaktadırlar.

#### 4.4.2. Okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12

*Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticileri yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (ANOVA)*

Alt Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	LSD
İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	1. 1-5 yıl	18	3.03	0.32	3-398	.80	.49	-
	2. 6-10 yıl	120	3.14	0.69				
	3. 11-20 yıl	211	3.22	0.58				
	4.20 ve üzeri	53	3.15	0.74				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1. 1-5 yıl	18	3.63	0.24	3-398	4.84	.00	1-4
	2. 6-10 yıl	120	3.27	0.52				
	3. 11-20 yıl	211	3.38	0.49				
	4. 20 ve üzeri	53	3.17	0.62				
Mesleğe Hizmet	1. 1-5 yıl	18	2.97	0.41	3-398	5.81	.00	3-4
	2. 6-10 yıl	120	3.08	0.57				
	3. 11-20 yıl	211	3.26	0.65				
	4.20 ve üzeri	53	2.90	0.65				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1. 1-5 yıl	18	3.09	0.32	3-398	5.26	.00	1-2
	2. 6-10 yıl	120	2.80	0.37				
	3. 11-20 yıl	211	3.01	0.66				3-2
	4.20 ve üzeri	53	2.76	0.66				
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1. 1-5 yıl	18	3.16	0.27	3-398	2.06	.10	
	2. 6-10 yıl	120	2.98	0.41				
	3. 11-20 yıl	211	3.13	0.65				
	4.20 ve üzeri	53	3.04	0.48				

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* [ $F_{(3-398)}= 0.80$ ;  $p>0.05$ ], *Eğitim Programının Geliştirilmesi* [ $F_{(3-398)}= 2.06$ ;  $p>0.05$ ] alt boyutunda mesleki kıdeme göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin görüşleri *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* [ $F_{(3-398)}= 4.84$ ;  $p<0.05$ ], *Mesleğe Hizmet* [ $F_{(3-398)}= 5.81$ ;  $p<0.05$ ], *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* [ $F_{(3-398)}= 5.26$ ;  $p<0.05$ ], alt boyutlarında mesleki kıdemlerine göre değişmektedir. *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlar mesleki kıdemi 20 ve üzeri olanlardan okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda ise mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler 20 yıl ve üzeri olanlara göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda ise 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli, mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler ise 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler.

#### 4.4.3. Okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin eğitim durumu değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13

*Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticileri yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (ANOVA)*

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	LSD
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1.Yüksek Lisans	51	3.15	0.66	2-399	0.28	.75	-
	2. Lisans	325	3.18	0.63				
	3.Ön lisans	26	3.26	0.51				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1.Yüksek Lisans	51	3.26	0.55	2-399	2.25	.10	-
	2. Lisans	325	3.32	0.52				
	3.Ön lisans	26	3.52	0.37				

Tablo 4.13 (Devam)

*Eğitim durumu değişimine göre öğretmenlerin okul yöneticileri yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (ANOVA)*

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	LSD
Mesleğe Hizmet	1.Yüksek Lisans	51	3.43	0.62	2-399	6.18	.00	1-2
	2. Lisans	325	3.10	0.62				
	3.Ön lisans	26	3.06	0.64				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1.Yüksek Lisans	51	3.18	0.63	2-399	8.70	.00	1-2 3-2
	2. Lisans	325	2.86	0.58				
	3.Ön lisans	26	3.15	0.26				
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1.Yüksek Lisans	51	2.93	0.74	2-399	5.17	.00	3-1 3-2
	2. Lisans	325	3.08	0.53				
	3.Ön Lisans	26	3.35	0.29				

Örneklemdaki öğretmenlerde doktora eğitim durumu düzeyinde kimse olmadığı için tabloda yer verilmemiştir. Tablo 4.13'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* [ $F_{(2-399)}= 0.28$ ;  $p>0.05$ ], *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* [ $F_{(2-399)}= 2.25$ ;  $p>0.05$ ] alt boyutlarında eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin görüşleri *Mesleğe Hizmet* [ $F_{(2-399)}= 6.18$ ;  $p<0.05$ ], *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* [ $F_{(2-399)}= 8.70$ ;  $p<0.05$ ] ve *Eğitim Programının Geliştirilmesi* [ $F_{(2-399)}= 5.17$ ;  $p<0.05$ ] alt boyutlarında eğitim durumlarına göre değişmektedir. *Mesleğe Hizmet* alt boyutunda; yüksek lisans yapan öğretmenler lisans mezunlarına göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedir. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda yüksek lisans yapan öğretmenler lisans mezunlarına göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedir. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda eğitim durumu ön lisans mezunu olan öğretmenler lisans mezunlarına göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedir. *Eğitim Programının Geliştirilmesi* alt ölçeğinde ise; eğitim durumu ön lisans mezunu olan öğretmenler lisans mezunlarına göre okul yöneticilerini daha yeterli görüyor. Ayrıca eğitim durumu ön lisans mezunu olan öğretmenler yüksek lisans mezunlarına göre de okul yöneticilerini daha yeterli görüyor.

Fark çıkan veya çıkmayan bütün ölçek maddelerinde (mesleğe hizmet alt boyutu dışında) en yüksek ortalama puanlara ön lisans mezunu öğretmenler sahiptir. Buna göre eğitim durumu daha yüksek olan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha az yeterli gördükleri söylenebilir.

#### 4.4.4. Okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi yeterliliklerine ilişkin görüşlerin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre değerlendirilmesi Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14

*Hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticileri yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması (ANOVA)*

Alt Boyutlar	Hizmet İçi Eğitime Katılma Düzeyi	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	LSD
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1. 1-5	17	3.30	0.80	2-399	0.51	.59	-
	2. 5-10	123	3.15	0.60				
	3. 10’dan fazla	262	3.19	0.63				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1. 1-5	17	3.72	0.25	2-399	5.74	.00	1-2
	2. 5-10	123	3.27	0.51				
	3. 10’dan fazla	262	3.33	0.53				
Mesleğe Hizmet	1. 1-5	17	3.33	0.43	2-399	1.39	.25	-
	2. 5-10	123	3.19	0.63				
	3. 10’dan fazla	262	3.11	0.64				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1. 1-5	17	2.89	0.44	2-399	0.22	.80	-
	2. 5-10	123	2.89	0.53				
	3. 10’dan fazla	262	2.94	0.62				
Eğitim Programının Geliştirilmesi	1. 1-5	17	3.17	0.18	2-399	2.31	.10	-
	2. 5-10	123	2.99	0.49				
	3. 10’dan fazla	262	3.11	0.60				

Tablo 4.14’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri, *İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma* [ $F_{(2-399)}= 0.51$ ;  $p>0.05$ ], *Mesleğe Hizmet* [ $F_{(2-399)}= 1.39$ ;  $p>0.05$ ], *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* [ $F_{(2-399)}=$



0.22;  $p>0.05$ ], *Eğitim Programının Geliştirilmesi* [ $F(2,399)= 2.31$ ;  $p>0.05$ ], alt boyutlarında hizmet içi eğitime katılma düzeyine göre değişmemektedir. Ancak ğretmenlerin görüşleri *Yeterli Bir Okul Binası ve evresi Hazırlama* [ $F(2,399)= 5.74$ ;  $p<0.05$ ], alt boyutunda hizmet içi eğitime katılma düzeyine göre değişmektedir. *Yeterli Bir Okul Binası ve evresi Hazırlama* alt boyutunda hizmet içi eğitime katılma düzeyi 1-5 arası olanlar 5-10 arası olanlara göre ve 10'dan fazla olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler.

Fark çıkan veya çıkmayan bütün alt boyutlarda (*Etkili Bir rgt Yönetimi* alt boyutu dışında) en yüksek ortalama puanlara hizmet içi eğitime katılma düzeyi 1-5 arası olan öğretmenlere aittir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim katılma durumu artıkça, okul yöneticilerini daha az yeterli gördükleri söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde Eskişehir il merkezinde resmi ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle oluşturulan yönetici yeterliliklerine ilişkin araştırmanın bulgularına dayalı olarak sonuçlara yer verilecektir. Araştırmanın sonuçları paylaşılırken alanyazındaki diğer bulgularla benzerlikleri ve farklılıkları tartışılarak gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

#### 5.1. Sonuç

Araştırmanın sonuçlarına göre tüm ölçek maddelerinde yöneticilerin kendilerine verdikleri puanlar, öğretmenlerin verdikleri puanlara göre daha yüksektir. Kısacası yöneticiler kendilerini öğretmenlerin görüşlerine göre daha yeterli olarak görmektedirler. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi”, “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama,” “Mesleğe Hizmet”, “Eğitim Programının Geliştirilmesi” ve “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt boyutlarında okul yöneticileri kendilerini yeterli görürken, öğretmenler ise okul yöneticilerini kısmen yeterli görmektedir.

Okul yöneticilerinin cinsiyete değişkenine göre yönetici yeterlilik görüşleri incelendiğinde “Etkili Bir Örgüt Yönetimi”, “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama,” “Mesleğe Hizmet”, “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt boyutlarında erkek ve kadın yöneticilerin puanlamalarından kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Ancak alınan puanların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. “Eğitim Programlarının Geliştirilmesi” alt boyutunda ise kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlemlenmektedir. Erkek yöneticilerin “Eğitim Programı Geliştirilmesi” alt boyutunda daha yeterli olduğu söylenebilir. Bunun da sebebinin erkek yöneticilerin tecrübesinin fazla olması eğitim için gerekli materyalleri sağlamada erkek yöneticilerin daha etkili olduklarından kaynaklandığı söylenebilir. Kadın ve erkek öğretmenler cinsiyet değişkenine göre “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda yöneticilerini yetersiz bulmaktadırlar. Bunun yöneticilerin yönetim süreçlerini etkili kullanamamaları, okulda adaletsiz davranmaları, mali yönden okulu yönetememeleri gibi etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlerin görüşlerine göre “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama”

ve “Mesleğe Hizmet” alt boyutlarında okul yöneticilerini daha yeterli görmekteyler. Kadın öğretmenlerin okulun fiziki olanaklarının iyileştirilmesini önemsemelerine ve çevre ile iletişime daha fazla ilgi göstermelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Mesleki kıdeme göre “Eğitim Programı Geliştirilmesi” boyutunda kıdemi 20 yılın üzerinde olan yöneticilerin, kıdemi 20 yılın altında olan yöneticilere göre daha yeterli oldukları söylenebilir. Diğer boyutlarda ise yöneticiler kendilerini yeterli görecekt puana sahip olmalarına rağmen, aldıkları puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Öğretmen görüşlerine baktığımızda, “Yeterli Bir Okul Binası Hazırlama” alt boyutunda mesleki kıdemi “1-5” yıl arası olan öğretmenler, mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini yeterli bulmaktadır. “Mesleği Hizmet” alt boyutunda ise kıdemi “11-20” yıl arası olan öğretmenler kıdemi 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedir. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda ise mesleki kıdemi “1-5” yıl arası olanlar “11-20” yıl arası olan öğretmenlere göre daha yeterli görürken, “11-20” yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, mesleki kıdemi “6-10” yıl arası olan öğretmenlere göre yöneticileri yeterli görmektedirler. “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma”, “Eğitim Programının Geliştirilmesi” alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmamıştır. Bu sonuçlar şunu ifade etmektedir: Kıdem arttıkça okul yöneticilerini yeterli görme düzeyi azalmaktadır. Mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin yöneticilere karşı tutumları daha olumlu diyebiliriz. Öğretmenlerin deneyimleri arttıkça da okul yöneticilerini yeterli görme oranının düştüğünü söyleyebiliriz.

Eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinde doktora ve ön lisans mezunu yoktur. Yüksek lisans mezunu yöneticiler aritmetik ortalamaya göre alt boyutlarda en çok “Yeterli Bir Okul Binası Hazırlamada” kendilerini yeterli görmüşlerdir. Lisans mezunu yöneticiler ise “Etkili Örgüt Yönetimini” alt boyutunda kendilerini diğer alt boyutlara göre daha yeterli bulmaktadır. Fakat bulunan hiçbir sonuç istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir. “Mesleğe Hizmet” ve “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda yüksek lisans yapmış öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticileri daha yeterli bulmaktadırlar. Ön lisans mezunları ise “Eğitim Programı Geliştirilmesi” alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerini başarılı bulmaktadırlar. Bütün alt boyutlarda ise ön lisans mezunu olan öğretmenler okul yöneticilerini lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, öğrenim düzeyi yükseldikçe yöneticilerini yeterli görme oranının düştüğü görülmektedir.

Okul yöneticilerin hizmetçi eğitime katılma düzeyi “5-10” arası olanlar ve 10’ dan fazla olanlar, aritmetik ortalamaya göre en çok kendilerini “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda yeterli görmektedirler. Ancak alt boyutlarda bulunan hiçbir sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hizmet içi eğitime katılmada öğretmen görüşlerine göre “Eğitim Programın Geliştirilmesi”, “Mesleğe Hizmet”, “Etkili Bir Örgüt Yönetimi”, “İnsanlar ile İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma” alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt boyutunda ise hizmet içi eğitime katılma düzeyi “1-5” arası olanlar diğerlerine göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. Bunun da sebebi hizmet içi eğitime katılımın çoğunlukla öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında az olmasındandır ve hizmet yılı bulgularımızdan da anlaşıldığı gibi, meslekte yeni olan öğretmenler okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler.

Sonuç olarak, yöneticilerin kendilerine karşı olumlu bir tutumları vardır ve kendilerini yeterli görmektedirler. Öğretmenler arasında eğitim seviyesi yükseldikçe, hizmet içi eğitime katılım sayısı arttıkça yöneticileri yetersiz görme eğilimleri de artmıştır. Burada eğitimin katkısından veya farkından söz edebiliriz. Yöneticiler arasında ise eğitim seviyesinden dolayı anlamlı farklılaşmanın olmaması yüksek lisans veya doktora yapmış yönetici sayısının az olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

## 5.2. Tartışma

Bu çalışma Eskişehir ili merkez ilçeleri Tepebaşı ve Odunpazarı’ndaki ortaokullarda çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. İlgili alanyazınlar incelendiğinde Ağaoğlu ve diğerlerinin (2012, s. 159-175) yönetici yeterlilikleri ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri Kütahya İli örneği ile karşılaşmaktayız. Yine bu araştırma ile ilgili olarak Noyat (2014, s. 76-80), Korkut (2018, s. 126-140), Baran (2015, s. 66-68), Balcı (2010, s. 95-96), tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Yurt dışında ise Ylimaki ve diğerleri (2007, s. 361-381), Schulte ve diğerleri (2010, s. 172-195), Sanzo ve diğerleri (2011, s. 31-45), Lunenburg (2010, s. 1-13) tarafından benzer çalışmalara rastlanmıştır.

Cinsiyete göre okul yöneticilerinin kendi yeterliliklerini değerlendirdiklerinde anlamlı farklılaşmanın “Eğitim Programlarının Geliştirilmesi” boyutunda olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise belirgin bir farklılaşma yoktur. Tüm boyutlardaki aritmetik ortalama toplamına bakıldığında erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre kendilerini daha yeterli görmüşlerdir. Bu durumun erkek yöneticilerin fazla olmasından

kaynakladığı söylenebilir. Korkut (2018, s. 128) “ Liselerde Görevli Okul Müdürlerinin Yeterlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmasında cinsiyetin okul müdürleri yeterliliklerine ilişkin görüşünde etkili olmadığını bulmuştur. Schulte ve diğerlerinin (2010, s. 172-195) lise öğrencileri arasında yönetici yeterlilikleri için yaptıkları araştırmada da cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Terci (2008, s. 99) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlilik Davranışlarını Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi” isimli çalışmasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu çalışmalar araştırmayı destekler niteliktedir. Bu araştırmada kadın öğretmenler erkek yöneticileri “Yeterli Bir Okul Binası” ve Çevresi Hazırlama” ve “Mesleğe Hizmet” boyutunda erkek öğretmenlere göre daha yeterli bulmuştur. Yilmaki ve diğerleri (2007, s. 378) çalışmalarında başarılı yöneticilerin okulun fiziki yapısını düzenledikleri, okul binasını çekici hale getirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda bu çalışmada başarılı müdürlerin çevreyi de okul içine kattıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar “Yeterli Bir Okul Binası ve çevresi Hazırlama” alt boyutunun ölçek maddelerinde bulunan yeterlilikler ile örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinden kimse 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olmadığından araştırma sonuçlarında yer verilmemiştir. Okul yöneticileri kendi yeterliklerini değerlendirdiğinde “Eğitim Programının Geliştirilmesi” alt boyutunda kıdemi 20 yıl ve üzeri olanlar 11-20 yıl olanlara göre kendilerini daha yeterli bulmuşlardır. Bu da deneyim artıkça eğitim ile ilgili yaşantıların artmasında kaynaklandığı söylenebilir. Sanzo ve diğerleri (2011, s. 31-45) çalışmalarında başarılı yöneticilerin öğrenci ve öğretmen gelişiminde önemli bir rol oynadığını, her öğrencinin eşsiz olduğunu ve her öğrenci için ayrı performans sistemi geliştirdiklerini söylemişlerdir. Bu durum “Eğitim Programının Geliştirilmesi” alt boyutunun maddelerini desteklemektedir. “ Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olanlardan okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. “Mesleğe Hizmet” alt boyutunda ise mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olanlara göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli görmektedir. Bu bulgu Ağaoğlu ve diğerlerinin (2012, s. 171) bulguları ile örtüşmektedir. Öğretmenler arasında kıdem düştükçe yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısından söz edilebilir. Bu bulgular Noyat (2014, s. 76-78), Göl ve Bülbül’ün (2012, s. 106) çalışmalarıyla çelişmektedir. Bu araştırmaların bulgularında mesleki kıdemi 21-30 yıl arası olan öğretmenler yöneti-

cileri daha yeterli bulmaktadır. Bu sonuç, çalışmaların farklı eğitim kurumlarında yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir. Lunenburg (2010, s. 1-13) çalışmasında başarılı müdürlerin yönetim, okul kurallarını uygulamada başarılı olduklarını bulmuştur. Çalışmanın sonucu, “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda bulunan örgüt ve yönetim ile ilgili yaklaşımları bilme, yönetim süreçlerini etkili uygulayabilme ölçek maddeleri ile uyuşmaktadır.

Yapılan bu araştırmada yöneticilerin eğitim durumuna göre kendi yeterliliklerini değerlendirirken istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Baran (2015, s. 51-58) ise lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin kendilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen görüşlerinde ise eğitim seviyesi daha yüksek olanlar okul yöneticilerini daha az yeterli gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Balcı (2010, s. 69) yaptığı araştırmada öğretmenlerin öğrenim düzeyinin okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerine ilişkin algılarında anlamlı bir belirleyici olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Noyat (2014, s. 76) çalışmasında; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerin okulu yönetme yeterlilikleri incelendiğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Korkut (2018, s. 130) yaptığı çalışmada lisans mezunu olan müdür yardımcılarının, lisansüstü mezunu müdür yardımcılara oranla kendilerini daha yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda değişik sonuçlar elde edilmesi örneklemelerin farklı olması, uygulanan okulların farklı olması, ölçme araçlarının farklı olması gibi değişkenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kendilerini hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre değerlendirdiğimizde ise anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Öğretmenlerde ise hizmet içine katılma durumu artıkça yöneticileri yeterli görme oranı azalmıştır. Baran (2015, s. 67) çalışmasında hizmet içi eğitim alan okul yöneticileri “Etkili Bir Örgüt Yönetimi”, “Mesleğe Hizmet” ve “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” boyutlarında hizmet içi eğitimi almayan okul yöneticilerine göre daha yeterli görmüşlerdir. Bu sonuçlar bilgi düzeyi artıkça farkındalığın arttığı şeklinde yorumlanabilir.

### **5.3. Öneriler**

Bu araştırmaya dayalı öneriler bulgulara bağlı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik sunulmuştur.

### **5.3.1. Uygulamacılara yönelik öneriler**

1. Okul yöneticilerinin yeterliliklerini artırmak için yöneticilik profesyonel hale getirilmelidir. Yönetici atama ve seçme yöntemi tekrar gözden geçirilmelidir. Yöneticilik genel idare hizmetlerine alınabilir.

2. Okul yönetici yeterliklerini artırmak için yöneticilerin yüksek lisans yapmaları sağlanabilir. Hizmet içi eğitimler yoluyla yönetici yeterlikleri geliştirilebilir.

### **5.3.2. Araştırmacılara yönelik öneriler**

1. İleride yapılacak çalışmalarda yönetici yeterlikleri ile okul başarısı, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık gibi konular arasındaki ilişki karşılaştırılabilir.

2. Bu araştırma kapsamında cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma durumu gibi değişkenler yönetici yeterliklerine ilişkin incelenmiştir. Bu değişkenlere ilave olarak veya farklı değişkenler (okul türü,yaş,vs) konularak yönetici yeterlilikleri incelenebilir.

3. Bu araştırma Eskişehir ili merkez ilçelerde görev yapan ortaokul öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak nicel yöntemler kullanılarak yapılmıştır. Anaokulu, ilkokul, lise, gibi farklı okul türlerinde araştırma yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Bununla birlikte aynı araştırma karma, nitel gibi yöntemler kullanılarak yapıp sonuçlar değerlendirebilir.

4. Bu çalışmada okul yönetici yeterlikleri çalışılmıştır ancak il ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin yeterlikleri de çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü.
- Açıkalın, A. (1996). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A. Şişman, M. Ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem.
- Adelman, H. & Taylor L. (2001). Developing collaborative esmh programs: *center for mental health assistance*. <http://eahec.ecu.edu/smhdocs/article/0603.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ağaoğlu, E. , Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akgöz, E. ve Sezgin, M. (2009). *Genel iletişim*. Ankara: Gazi.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri*. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresinde Sunulan Bildiri, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aydın, A. (2003). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı*. Ankara: Yargı.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Balcı, İ. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki yeterlikleri ve bilimsel çalışmalarından yararlanma düzeyleri: Hatay ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.



- Başaran, İ. (2000). *Yönetim*. Ankara:Umut.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargı.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül.
- Blase, J. & Blase J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 352-359.
- Bolat, S. (1996). Eğitim öğretimde iletişim, hacettepe eğitim fakültesi uygulaması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 75-78.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir ilköğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244. ISSN: 1304-9496.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 301-316.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Council Of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium*. [https://soe.unc.edu/academics/requirements/standards/ISLLC\\_Standards.pdf](https://soe.unc.edu/academics/requirements/standards/ISLLC_Standards.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Cüceloğlu, D. (1987). *İnsan insana*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2007). Okulun parasal kaynaklarının yönetimi. Özdemir,S (Ed), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 217-231). Ankara: Nobel.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Danışmaz, İ. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, Ö. (2002). *Kuramdan uygulamaya program geliştirme*. Ankara: Pegem.

- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(4), 27-45.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(6), 15- 27.
- Efil, İ. (2010). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Ersever, H. (1996). *Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGaw-Hill International Edition.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara:Seçkin
- Glow, K. M. & Sperhac, A. M. (2003). A community collaborative partnership for the chicao public schools. *Journal of School Health*, 73(10), 395-398.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school* (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Connecticut, Connecticut
- Gül, İ. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 165-192. ISSN: 1300-302X .
- Gültekin, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Günay, E. (2004). Milli eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 16(18), 86-97.
- Güngör, N. (2011). *İletişime giriş*. Ankara: Desen Ofset.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(7), 167-179.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gönül, Ş. ve Özcan, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişimci liderlik rolleri. *Journal of Anatolian Education Research*, 2(4), 1-13.

- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı.*( Aksan. C, Çev.). İstanbul: Rota.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice.* Hove East Sussex: Routledge.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 4(2), 42–61.
- Johnson, L. J., Pugach, M. C. & Hawkins, A. (2004). School family collaboration: partnership. *Focus on Exceptional Children*, 36(5), 1-12.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri.* Ankara: Tekışık.
- Kaya, A. (2012). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim.* Ankara: Pegem.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama.* Ankara: Bilim.
- Kaya, A., Çepni, S. ve Küçük, M. (2004). Fizik öğretmenlerinin laboratuvarlara yönelik hizmet içi ihtiyaçları için bir program geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 3(1), 41-56.
- Kesici, Ş. (2002). *Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keskinkılıç, K. (2007). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. K. Keskinkılıç(Ed), *Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramlar içinde* (s.1-26). Ankara: Pegem.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta.
- Korkut, H. (2018). *Liselerde görevli okul müdürlerinin yeterlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Lunenburg, C, F. (2010). The principal and the school: what do principals do? *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 385-406.
- McLagan, P. (1997). Competencies; the next generation. *Training & Development*, 51(4), 40-47.
- MEB. (2018). *2023 Eğitim vizyonu.* [http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023\\_EGITIM\\_VIZYONU.pdf](http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Ankara: Pegem.

- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011, 14 Eylül). *Resmî Gazete* ( Sayı: 28054 (Mükerrer)).  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> adresinden erişilmiştir.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders*. [http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders\\_2015.pdf](http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Noyat, H. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Oğuzkan, A. F. (1993). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara: Emel.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde karar verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi.
- Özçelik, U. (2007). *Ortaöğretim okullarının finansman kaynaklarının okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak belirlenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve yöneticilik. Koparal C.Özalp (Ed), *Yönetim ve organizasyon* içinde (s.2-20). [https://www.ders.es/yonetim\\_organizasyon.pdf](https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Reitzug, U. (1989). Principal – Teacher interactions in instructionally effective and ordinary schools. *Urban Education*. 24(1), 38-58.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Sammons, P., Gu. Q., Day, C. & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Sanzo, L. K., Sherman, H. W. & Clayton, J. (2011). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 31-45. doi: 10.1108/09578231111102045.
- Sarıtaş, M. (2008). Öğretmen ve veli görüşmelerinin yönetimi. M. Şişman, S. Turan (Ed), *Sınıf yönetimi* içinde (s.147-160). Ankara: Öğret.

- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta.
- Schulte, P. D, Slate, R. J. & Onwuegbuzie, J. A. (2010). Characteristics of effective school principals:a mixed-research study. *The Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Sigband, N. B. & Bell, A. H. (1989). *Communication for management and business*. Scott,:Foresman.
- Simon, H. A., Smithburg, D. V., & Thompson, V. A. (1985): *Kamu yönetimi*. Ankara:SBF
- Solomon, J., Marshall, P.& Gardner, H. (2005). Crossing boundaries to generative wisdom: an analysis of professional work in sternberg, R. & Jordan, J.(Ed) *A handbook of wisdom psychological perspectives*, içinde (s. 260-296). USA:Cambridge University.
- Steward, C., Martin, K., Tyrone, S. P.& Mount, M. (2019). *Managing and organization*. UK: Sage publication.
- Stolp, S. & Smith, C, S. (1994). School culture and climate : the role of the leader. *OSSC Bulletin*, 37(5), 1-57.
- Su, Z., Gamage, D. & Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal* 4(1), 42-59.
- Sürücü, G. (2011). *Okul-çevre ilişkilerinin okul yönetimine etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Şahin, A., Temizel H. ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 3(6), 657-665.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- Taşdan, M. (2008). Çağdaş eğitim denetiminde meslektaş yardımlaşması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* , 41(1), 77-86.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.

- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir
- Tortop, N. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi*, 160(4), 341-350.
- Turan, S, Yıldırım, N, ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 64-76.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Uztuğ, F. ve Şener, G. (2012). Kurumsal iletişim ve kurumsal marka yönetimi. Ferruh Uztuğ (Ed.) içinde( s. 2-22) *Kurumsal iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Varış, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme teori ve teknikler*. Ankara: Alkım.
- Wang J, & Wang X. (2012). *Structural equation modeling: applications using mplus: methods and applications*. West Sussex: John Wiley & Sons
- Whitaker, K., (2006). *Preparing future principals*. PL: November,
- Woolfolk, A. & Nicholich, L. M. (1980). *Educational psychology for teachers*. USA: Prentice Hall,.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay
- Yiğit, B. ve Bayrakdar, M. (2006). *Okul-çevre ilişkileri*. Ankara: Pegem.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Ylimaki, R. M., Jacobson, S. L., & Drysdale, L. (2007). Making a difference in challenging, high-poverty schools: successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(4), 361-381.
- Zilloğlu, M. (2010). *İletişim nedir?*. İstanbul: Cem.

## EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Veri Toplama Aracı	87-90
EK 2	Araştırma İzni	91-94
EK 3	Ölçek Kullanma İzni	95

## EK-1

### Veri Toplama Aracı

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>			
1. Cinsiyetiniz nedir?	( ) Kadın	( ) Erkek	
2. Mesleki Kıdeminiz	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 11-20 ( ) 20 ve üzeri
3. Eğitim Durumu	( ) Doktora	( ) Yüksek Lisans	( ) Lisans ( ) Ön Lisans
4. Hizmetiçi Eğitime Katılma Düzeyiniz	( ) 1-5	( ) 5-10	( ) 10'dan fazla

	<b>Ölçek</b>				
<i>Aşağıdaki yeterliklere "Okul Yöneticilerinizin" ne düzeyde sahip olduğunu karşılardaki ölçeğe (X) işareti koyarak belirtiniz</i>	<b>1. Hiç Yeterli Değil</b> <b>2. Yeterli Değil</b> <b>3. Kısmen Yeterli</b> <b>4. Yeterli</b> <b>5. Çok Yeterli</b>				
<b>İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Etkin olarak dinleme.....	□	□	□	□	□
2 İletişim becerilerini etkin olarak kullanma.....	□	□	□	□	□
3 Protokol ve görgü kurallarına uyma.....	□	□	□	□	□
4 İşbirliği yapma.....	□	□	□	□	□
5 Katılımcı karar alma.....	□	□	□	□	□
6 Gerekliğinde demokratik tepki gösterme.....	□	□	□	□	□
7 Çalışmalarda plan ve program yapma.....	□	□	□	□	□
8 Takım çalışmasına önem verme.....	□	□	□	□	□
9 Farklı görüşlere saygılı olma.....	□	□	□	□	□
10 Kişilerarası çalışmaların çözümlenmesine rehberlik etme.....	□	□	□	□	□
11 Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama.....	□	□	□	□	□
12 Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma.....	□	□	□	□	□
13 İletişim araçlarını etkili kullanma.....	□	□	□	□	□
14 Çalışanların yasal haklarını gözetme.....	□	□	□	□	□
15 Çalışanları ödüllendirme.....	□	□	□	□	□
16 Çalışanları motive etme.....	□	□	□	□	□
<b>VETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Okuldaki fiziki kaynakların etkili kullanma.....	□	□	□	□	□
2 Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama.....	□	□	□	□	□
3 Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme.....	□	□	□	□	□
4 Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama.....	□	□	□	□	□
5 Okul için gerekli donanımı sağlama.....	□	□	□	□	□
6 Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma.....	□	□	□	□	□
7 Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama.....	□	□	□	□	□
8 Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama.....	□	□	□	□	□
9 Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme.....	□	□	□	□	□
10 Okul çevresini tanıma.....	□	□	□	□	□
11 Okulu çevreye tanıtmaya.....	□	□	□	□	□
12 Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma.....	□	□	□	□	□
13 Toplumsal gelişmeye liderlik etme.....	□	□	□	□	□
14 Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama.....	□	□	□	□	□
15 Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma.....	□	□	□	□	□
16 Mezunları izleme çalışmaları yapma.....	□	□	□	□	□



<b>Aşağıdaki yeterliklere “Okul Yöneticilerinizin” ne düzeyde sahip olduğunu karşılardaki ölçeğe (X) işareti koyarak belirtiniz</b>	<b>1. Hiç Yeterli Değil</b>
	<b>2. Yeterli Değil</b>
	<b>3. Kısmen Yeterli</b>
	<b>4. Yeterli</b>
	<b>5. Çok Yeterli</b>

<b>MESLEĞE HİZMET</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Mesleki yayınları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Bilimsel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Deneyimlerini başkaları ile paylaşma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
<b>ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Temel hukuk bilgisine sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Lider yönetici davranışları gösterme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19 Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
<b>EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13

KİŞİSEL BİLGİLER				
1. Cinsiyetiniz nedir?	( ) Kadın	( ) Erkek		
2. Mesleki Kıdeminiz	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 11-20	( ) 20 ve üzeri
3. Eğitim Durumu	( ) Doktora	( ) Yüksek Lisans	( ) Lisans	( ) Ön Lisans
4. Hizmetçi Eğitime Katılma Düzeyiniz	( ) 1-5	( ) 5-10	( ) 10'dan fazla	

### Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri

Aşağıdaki yeterliklere ne düzeyde sahip olduğunuzu karşısındaki ölçğe (X) işareti koyarak belirtiniz	Ölçek				
	1. Hiç Yeterli Değilim	2. Yeterli Değilim	3. Kısmen Yeterliyim	4. Yeterliyim	5. Çok Yeterliyim
<b>İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Etkin olarak dinleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 İletişim becerilerini etkin olarak kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Protokol ve görgü kurallarına uyma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 İşbirliği yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Katılımcı karar alma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Gerektiğinde demokratik tepki gösterme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Çalışmalarda plan ve program yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Takım çalışmasına önem verme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Farklı görüşlere saygılı olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 İletişim araçlarını etkili kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Çalışanların yasal haklarını gözetme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Çalışanları ödüllendirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Çalışanları motive etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>YETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 Okuldaki fiziki kaynakların etkili kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Okul için gerekli donanımı sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Okul çevresini tanıma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Okulu çevreye tanıtmaya.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Toplumsal gelişmeye liderlik etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mezunları izleme çalışmaları yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz</i>	<b>1. Hiç Yeterli Değilim</b> <b>2. Yeterli Değilim</b> <b>3. Kısmen Yeterliyim</b> <b>4. Yeterliyim</b> <b>5. Çok Yeterliyim</b>
--	---

<b>MESLEĞE HİZMET</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Mesleki yayınları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Bilimsel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Deneyimlerini başkaları ile paylaşma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
<b>ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Temel hukuk bilgisine sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Lider yönetici davranışları gösterme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19 Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
<b>EGİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilbilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Eğitim öğretimi ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13

**EK-2**  
**Araştırma İzni**



T.C.  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 99489383-302.08.01-E.66875  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

21/06/2018

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : ESKİŞEHİR İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN 12/06/2018 tarihli ve 11511711 sayılı yazısı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Caner YALÇIN'ın anket ve uygulama yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki ilgi yazı ekte gönderilmektedir.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ahmet ÇABUK  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı V.

Ek: 3 Sayfa

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. Evrak doğrulama adresi:  
<https://ebysnetm.ogu.edu.tr/Home/Dogrulama/f2fd7ef9-bd96-49df-971e-d25456d03796>

Adres	: Meselik Kampüsü PK:26480 Odunpazarı	Ayrıntılı Bilgi	: Murat ALTINAY - Bilgisayar İşletmeni
Telefon	: 02222393750-5107	Faks	: (0222) 239 3767
E-Posta	: maltinay@ogu.edu.tr	Elektronik Ağ	: <a href="http://oidb.ogu.edu.tr/">http://oidb.ogu.edu.tr/</a>
		KEP Adresi	: esk.osmangaziunirek@hs01.kep.tr



T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293-605.01-E.11511711  
Konu: Araştırma Projesi

12.06.2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 11/06/2018 tarih ve 11436044 sayılı olur.  
b) 31/05/2018 tarih ve 59042 sayılı yazımız.

İlgi (b) yazı ile istemiş olduğunuz "Araştırma Projesi" incelenmiş ve uygun görülmüş olup, ilgi (a) Olur ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

Necmi ÖZEN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
1-İlgi (a) Olur (1 sayfa)  
2-Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

Adres :  
Meşelik Yerleşkesi  
26480/ ESKİŞEHİR



Önder ÜLKE  
Memur

Büyükdere Mh. Atatürk Bulvarı No:247 Odunpazarı / ESKİŞEHİR  
Elektronik Ağ:http://eskisehir.meb.gov.tr  
e-posta: istatistik26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için:S.HANCI Memur  
Tel : (0 222) 239 72 00- 213/425  
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0b86-f729-3eb0-8131-14d7 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/11436044  
Konu : Araştırma Projesi

11.06.2018

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 31/05/2018 tarih ve E.59042 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Caner YALÇIN'ın "Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı anket uygulama çalışması Araştırma İzin Komisyonu tarafından incelenmiş ve komisyon tarafından sakınca görülmediği tespit edilmiş olup, komisyon tarafından belirtilen okullarda yukarıda adı geçen projenin gerçekleştirilmesi uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Barış HANCI  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
.../05/2018

Necmi ÖZEN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:  
Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

Büyükdere Mah. Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR  
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.TOKAT  
Tel : (0 222) 239 72 00/213-425  
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2de5-8802-3c06-a72b-d915 kodu ile teyit edilebilir.


T.C  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

**ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU**

<b>ARAŞTIRMA SAHİBİNİN</b>	
Adı Soyadı	Caner YALÇIN
Kurumu/Üniversitesi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Tüm Ortaokullar
Araştırmanın Konusu	Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/ Tez Önerisi	Var
Veri Toplama Araçları	Yönetici Yeterlilikleri Ölçeği
Görüş İstenecek Birimler	-
<b>KOMİSYON GÖRÜŞÜ</b>	
Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25sayılı genelgesi gereğince 2017-2018 öğretim yılında uygulanmasında sakınca yoktur.	
Komisyon Kararı	KABUL (Oybirliği ile)
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı	Gerekçesi : .....

**KOMİSYON**

08/06/2018  
  
Komisyon Başkanı  
Barış HANCI  
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Üye  
  
Kadir KILIÇ  
Öğretmen

Üye  
  
Ömer GARAN  
Öğretmen

Üye  
  
E. Senay DOĞANER  
Öğretmen

## EK-3

### Ölçek Kullanma İzni



Alıcı: esagaoglu

Hocam Merhaba,

Tez çalışmam için sizin yapmış olduğunuz "Okul yöneticilerinin Yeterliklerine ilişkin Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri" adlı makalenizdeki ölçekleri kullanmak istiyorum. Ölçekleri Yahya ALTINKURT hocamdan aldım. İzin için size sormamı istedi. İzininiz olursa ölçekleri kullanmak istiyorum.

Teşekkürler iyi çalışmalar.

Caner YALÇIN

İSTİKLAL OO Müdür Yardımcısı



Esmahan AĞAOĞLU <esagaoglu@anadolu.edu.tr>

17 Oca 2018 13:29



Alıcı: ben

Cane Bey,

Alıntı kurallarına uymak koşuluyla Ölçeği kullanmanızdan mutluluk duyarım. İyi çalışmalar.

esmahan

Prof. Dr. ESMAHAN AĞAOĞLU  
ANADOLU UNIVERSITY  
EDUCATION FACULTY  
EDUCATIONAL SCIENCES DEPARTMENT  
26470 ESKİŞEHİR/TURKEY  
Tel : +90(222) 335 05 80/3526  
Fax : +90(222) 335 05 79

mail: [esagaoglu@anadolu.edu.tr](mailto:esagaoglu@anadolu.edu.tr)  
[agaoglu.esmahan@gmail.com](mailto:agaoglu.esmahan@gmail.com)



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Caner YALÇIN

Doğum Yeri : Eskişehir

Doğum Tarihi : 25/04/1983

### Eğitim Durumu

Lise Cumhuriyet Lisesi 2000

Lisans Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Prog. 2007

### Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (İyi), Konuşma (Orta)

### Mesleki Geçmiş

#### Görev Kurum Çalışma Tarihleri

Öğretmen	Ağrı Yazılı Köyü	2007-2011
Öğretmen	Cemil Sönmez İlköğretim Okulu	2011-2013
Öğretmen	Ali Rıza Efendi İlkokulu	2013-2014
Müdür Vekili	İstiklal Ortaokulu	2015-2017
Müdür	Arif Nihat Asya Ortaokulu	2018-.....

### İletişim

E-posta adresi: yalcin\_caner@yahoo.com