

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
LİSANSÜSTÜ PROGRAMININ OKUL YÖNETİCİSİ
YETERLİKLERİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Hakan BARAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ayhan AYDIN

Eskişehir, 2015

Teşekkür

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilgisini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Ayhan AYDIN'a, ihtiyacım olduğu anda sabır ve anlayışla yardımlarını esirgemeyen, önerileriyle bana yol gösteren değerli eşim Arş. Gör. Ayla ATA BARAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi

Özet

Amaç: Bu araştırmanın amacı EYTPE lisansüstü programını, okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelemektir.

Yöntem: Araştırmada, EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırabilirliğini belirleyebilmek için okul yöneticilerine “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” uygulanmıştır. Böylece lisansüstü eğitim alan okul yöneticileri ile lisansüstü eğitim almayan okul yöneticilerinin yeterlik düzeyleri karşılaştırılmıştır. EYTPE lisansüstü öğrencilerinin programa yönelik görüşleri ise yine “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” kullanılarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Bulgular: EYTPE lisansüstü eğitimi almış okul yöneticileri, “etkili bir örgüt yönetimi” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında, lisansüstü eğitim almamış okul yöneticilerine kıyasla kendilerini daha yeterli görmektedirler. “İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama”, “eğitim programının geliştirilmesi” boyutlarında ise lisansüstü eğitim alma durumlarına göre okul yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. EYTPE lisansüstü öğrencilerinin programı yönetici yeterliklerini kazandırması bakımından en az yeterli gördüğü, okul yöneticilerinin ise kendilerini en az yeterli gördüğü 8’er yeterlik maddesi karşılaştırıldığında 6 yeterlik maddesinin ortak olması araştırmanın önemli bulgularındandır.

Sonuç ve Tartışma: EYTPE programının okul yöneticilerine, etkili bir okul yönetimi için gerekli olan yeterlikleri kazandırabilmesi bakımından yetersiz kaldığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin kendilerini en az yeterli gördükleri noktalarda EYTPE programı da bu becerileri kazandırmada yetersiz kalmakta, program okul yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Anahtar kelimeler: EYTPE programı, eğitim yönetimi, lisansüstü eğitim, okul yöneticisi yeterlikleri

Investigation of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics Graduate Program In Terms Of School Administrator Proficiencies

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate Educational Administration, Supervision, Planning and Economics (EASPE) graduate program in terms of proficiencies of school administrators.

Method: The data were collected by “Inventory on Proficiency of School Administrators” to determine effectiveness of EASPE graduate program about to gain school administrators proficiencies. Thus, proficiencies of school administrators that had a graduate education or not was compared. EASPE graduate students’ opinions about EASPE graduate program were also determined by “Inventory on Proficiency of School Administrators”. Therefore survey model was used in this study.

Findings: According to the findings, school administrators that had a graduate education perceived themselves more proficient in the dimensions “organizational administration” and “service to profession”. Opinions of school administrators didn’t differentiate in dimensions “interacting with people–working efficiently”, “preparing a proficient school building and environment” and “developing educational programs” according to whether they have a graduate education. It was one of the most important findings of this study that 8 proficiencies the least gained from EASPE graduate program and 8 proficiencies school administrators perceived themselves the least proficient had 6 proficiencies in common.

Results and Discussion: It was seen that EASPE graduate program were inadequate to gain school administrators the proficiencies that is necessary for an effective school management. Besides, EASPE graduate program were inadequate to gain the proficiencies which school administrators perceived themselves non proficient. EASPE graduate program didn’t satisfy the needs of school administrators.

Key words: EASPE graduate program, educational administration, graduate education, proficiencies of school administrators.

İçindekiler

Teşekkür	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Kısaltmalar Listesi	vi
Tablolar Listesi	vii
Bölüm I: Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
Araştırmanın Varsayımları	4
Kavramsal Çerçeve	5
Okul Yöneticisi	5
Ulusal Düzeyde Eğitim Yöneticisi Yeterlikleri ve ISLLC Standartları	7
Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması.....	17
Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi	17
Üniversiteler	18
Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Uzmanlık Programı.....	18
Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi.....	18
Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Akademisi	19
Milli Eğitim Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları ..	19
Eğitim Yöneticilerinin Atanması	20
Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması	23
ABD’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yerleştirilmesi	23
İngiltere’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yerleştirilmesi ...	24
Almanya’da Okul Müdürlerinin Atanması ve Yerleştirilmesi	26
Fransa’da Okul Müdürlerinin Atanması ve Yerleştirilmesi ..	26
19. Milli Eğitim Şurası Kararları	27
Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Artırılması	27

Eğitim Yönetimi, TeftiŖi, Planlaması ve Ekonomisi Programı	33
Eğitim Yönetimi, TeftiŖi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Program Yeterlikleri	34
Bölüm II: İlgili AraŖtırmalar.....	38
EYTPE Programı Dersleri ve Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi	38
Okul Yöneticisinin Yeterlikleri	40
Bölüm III: Yöntem.....	43
AraŖtırma Modeli.....	43
ÇalıŖma Grubu	43
Veri Toplama Araçları.....	45
Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği.....	47
Verilerin Toplanması.....	47
Verilerin Analizi.....	48
Bölüm IV: Bulgular ve Yorumlar.....	51
Lisansüstü Öğrencilere İliŖkin Bulgular.....	51
Okul Yöneticilerine İliŖkin Bulgular	59
Bölüm IV: Sonuç, TartıŖma ve Öneriler.....	66
Sonuç ve TartıŖma	66
Öneriler.....	69
Kaynakça.....	70
Ekler.....	76
Ek A: Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri Lisansüstü Öğrenci Formu.....	76
Ek B: Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri Okul Yöneticisi Formu	78
Ek C: MEB AraŖtırma İzni	80
Ek D: Lisansüstü Öğrenci Formu Açıklama Yazısı	81
Ek E: ESOGÜ AraŖtırma İzni	82
Ek F: Lisansüstü Öğrenci Formu Açıklama Yazısı	83
Ek G: Lisansüstü Öğrencilere İliŖkin Betimsel İstatistikler	84
Ek H: Okul Yöneticilerine İliŖkin Betimsel İstatistikler	87

Kısaltmalar Listesi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CCSSO: The Council of Chief State School Officers

EYTPE: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

ISLLC: Interstate School Leaders Licensure Consortium

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

NCSL: National College for School Leadership

NPQH: National Professional Qualification for Headship

ÖSYM: Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

TODAİE: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

YL: Yüksek Lisans

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-1 Karşılaştırması	11
2	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-2 Karşılaştırması.....	12
3	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-3 Karşılaştırması.....	13
4	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-4 Karşılaştırması	14
5	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-5 Karşılaştırması	15
6	ISLLC 1996 ve 2008 Standart-6 Karşılaştırması	16
7	EYTPE Lisansüstü Programları Öğrenci Sayıları	33
8	Katılımcıların Unvanlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	43
9	Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	44
10	EYTPE Programı Lisansüstü Öğrencilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	45
11	Lisansüstü Öğrencilerin Programın Okul Yöneticisi Yeterliklerini Kazandırabilirliğine İlişkin Görüşleri	51
12	Lisansüstü Öğrencilerin Alt Boyutlar İtibarıyla En Yüksek ve En Düşük Ortalamaya Sahip Oldukları Yeterlik Maddeleri	52
13	Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı.....	54
14	Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılığı.....	55
15	Görüşlerin Akademik Başarı Durumlarına Göre Farklılığı ..	56
16	Görüşlerin Öğretmenlik Deneyimi Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılığı	57
17	Görüşlerin Yöneticilik Deneyimi Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılığı	58

18	Okul Yöneticilerinin Okul Yöneticisi Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	59
19	Okul Yöneticilerinin Alt Boyutlar İtibarıyla En Yüksek ve En Düşük Ortalamaya Sahip Oldukları Yeterlik Maddeleri	60
20	Görüşlerin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farklılığı	61
21	Görüşlerin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı	62
22	Görüşlerin Lisansüstü Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılığı.....	63
23	Görüşlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılığı.....	64

BÖLÜM I

Giriş

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

Problem Durumu

Eğitim, çağımızda dünya genelinde zorunlu hale gelmiştir ve bu haliyle milyarlarca insanı etkilemektedir. Eğitim, devletlere kültürlerini aktarma ve geliştirme olanağı sunan ve gelecekle ilgili ülkelerine uygun bireyler yetiştirmelerini sağlayan en önemli ortamdır. Her devletin insanını yetiştirme politikası farklı olmasına rağmen bu politikaları uygulayan kurumların en etkili paydaşlarının okul yöneticileri olduğu aşikârdır. Yapılan araştırmalar etkili okulların yaratılmasında okul yöneticilerinin çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Balcı, 2002; Cafoğlu, 1993; Can ve Çelikten, 2000; Pehlivan, 1999).

Türkiye’de zorunlu eğitimin 12 sene olması, ulusal kültürün özgünlüğünü ve zenginliğini korumak ve geliştirmek için orta ve uzun vadeli stratejik bir fırsattır. Sosyokültürel ve sosyoekonomik hedefleri gerçekleştirecek, insan haklarına saygılı, kendini bilen, dünyayı tanıyan, kendini ifade edebilen bireylerin yetiştirilebilmesi için okul yöneticileri hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin belirlenmesi ile eğitilmesi süreci ve kriterleri ülkenin ülküsü, kültürü ve insan kaynakları için büyük önem arz etmektedir.

Şimşek (2003) ve Balcı’nın (2002) tespitlerine göre 1970’lere kadar süren “Çıracılık Modeli”nin yerini “Eğitim Bilimleri Modeli”ne bırakmasıyla nitelikli eğitim yöneticisi ihtiyacı, bilimsel yaklaşımlarla ve ağırlıklı olarak üniversiteler yoluyla giderilmeye çalışılmıştır. Bu düşünceyle üniversitelerimizde 40 yılı aşkın zamandır çeşitli adlar altında ve çeşitli düzeylerde eğitim yöneticisi yetiştirme programları açılmaktadır (Örücü ve Şimşek, 2011). Halen lisansüstü eğitim düzeyinde sürdürülen eğitim yöneticisi yetiştirme programları 39 üniversitede tezli ve tezsiz yüksek lisans (YL) programları şeklinde, bir vakıf üniversitesinde ise sertifika programı olarak sunulmaktadır. Ayrıca 16 üniversitede eğitim yönetimi alanında doktora eğitimi verilmektedir. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) tezli ve tezsiz YL programlarına her yıl yaklaşık 1000 öğrenci kabul edilmekte ve bu

bölümlerden 600'e yakın mezun verilmektedir (Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi [ÖSYM], 2011).

Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye, sadece var olan lisansüstü programlarla devam edilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nca (MEB) yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişikliklerle bu alanda lisansüstü eğitim görmeye teşvik edilmektedir. Ancak bu programların içeriğinin de gözden geçirilmesi gerekmektedir (Turan ve Şişman, 2000).

EYTPE Anabilim Dalı'nda okutulan 25 YL ve 13 doktora programı derslerinin incelenmesine yönelik bir çalışmada, EYTPE yüksek lisans programlarında farklı adlarla 272 ders, doktora programlarında ise 170 ders olduğu görülmüştür. EYTPE Anabilim Dalı yüksek lisans programlarında okutulan derslerden bazılarının genel kültür içerikli olduğu, bazılarının eğitim bilimlerinin diğer alanlarına (eğitim programları ve öğretimi, psikolojik danışma ve rehberlik, ölçme ve değerlendirme vb.) ilişkin olduğu gözlenmektedir. Gerçekte burada yanıtlanması gereken temel soru hangi alandan gelirse gelsin ve programa giriş koşulu ne olursa olsun EYTPE alanında yüksek lisans (bilim uzmanlığı) derecesine sahip olmak isteyen bir kişinin, hangi dersleri alması gerektiğine ilişkin olarak alan akademisyenlerinin bir fikir birliğinin olup olmadığı sorunu olarak belirlenmiştir (Üstüner ve Cömert, 2008).

Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu 1960'lardan itibaren eğitim bilimcilerin ana gündemlerinden biri olmuştur (Balcı, 2008). Başlangıçta öncülerin büyük bir özveri ve çabayla oluşturdukları eğitim yönetimi alanı, bugün bu alanda dünyadaki gelişmelere ayak uyduramaz hale gelmiştir. Eğitim yönetiminin bu derece zayıf düşmesinin nedenleri Şimşek'e (1997) göre, ülkede eğitime egemen olan merkezîyetçi anlayış, bu alanda yurt dışı eğitim olanaklarının uzun süredir sınırlanmış olması, kuram ve uygulama arasındaki geleneksel kopukluk ve üniversiteler arasında iletişim ve işbirliği sorunlarıdır (s.106). Türkiye'de eğitim yönetimi alanının akademik anlamda durumunun nasıl olduğunu irdelemek bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Alandaki problemlerin, zayıf ve güçlü yanların bir nebze de olsa ortaya çıkarılması ve bunlar için gerekli düzeltmelerin veya değişimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında sınırlı sayıda tanımlayıcı çalışmanın var olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar, yurt dışında yapılmış olan eğitim yöneticisi yetiştirme geleneklerine atıfta bulunarak alanla ilgili bazı çözüm önerileri

sunmuştur (Gedikoğlu, 1997; Şimşek, 2003; Şişman & Turan, 2003). Okul yöneticisi eğitimindeki yetersizliklerin giderilmesi açısından özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ve İngiltere'de eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının sürekli revize edildiği görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Şimşek, 2003; Turan, 2004). Türkiye'de ise 88 eğitim fakültesinin 39'unda açılmıŐ olan EYTPE lisansüstü programlarının, asgari yeterlikleri karşılama konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir (Bakioğlu, zcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002; Balcı, 2002; IŞık, 2002; rc ve Şimşek, 2011; stner ve Cömert, 2008).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, EYTPE lisansüstü programlarını, okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya ilişkin alt problemler aşağıdaki gibidir.

- 1) EYTPE programı lisansüstü ğrencilerinin, programın okul yöneticisi yeterliklerini kazandırabilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) EYTPE programı lisansüstü ğrencilerinin, programın okul yöneticisi yeterliklerini kazandırabilirliğine ilişkin görüşleri, öğrenim durumu, cinsiyet, akademik başarı ile öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma durumlarına göre farklılaŐmakta mıdır?
- 3) Okul yöneticilerinin, okul yöneticisi yeterliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) Okul yöneticilerinin okul yöneticisi yeterliklerine sahip olmalarına ilişkin görüşleri, EYTPE alanında lisansüstü eğitim alma durumlarına göre farklılaŐmakta mıdır?
- 5) Okul yöneticilerinin okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları okul türü, mesleki kıdemleri ve hizmet içi eğitim alma durumuna göre farklılaŐmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Eğitsel değerlendirmeler, son yıllarda popülerlik kazanmış bir çalışma alanıdır (McNeil et al., 2005; Stake, 2004). Bu nedenle farklı disiplinlere ilişkin program değerlendirmeleri yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Parylo, 2010).

EYTPE alanındaki çalışmalar incelendiğinde, programın okul yöneticisi yeterliklerini ne düzeyde kazandırdığını incelemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu yönüyle araştırmanın alan yazına önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla EYTPE lisansüstü öğrencilerinin bu konudaki görüşleri ile okul yöneticilerinin EYTPE alanında lisansüstü öğrenim alma durumlarının katılımcı görüşlerine etkisinin belirlenmesi ve böylece EYTPE programının elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirilebileceği düşünülmektedir.

Böylece bu araştırma;

- EYTPE lisansüstü öğrencilerinin, okul yöneticisi yeterliklerini kazandırması bağlamında programa ilişkin görüşlerinin belirlenmesi,
- EYTPE alanında lisansüstü öğrenim alma durumunun, okul yöneticisi yeterliklerine ilişkin görüşlere etkilerinin değerlendirilmesi,
- Çalışmada belirlenen görüşler doğrultusunda EYTPE programının iyileştirilmesi/geliştirilmesi,
- Konu ile ilgili ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması,

bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın verileri, kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Eskişehir ilindeki okul yöneticileri ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi EYTPE programı lisansüstü öğrencileri ile sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

1. Okul yöneticileri ile lisansüstü öğrencilerinin, verilerin toplanması sürecinde nesnel ve görüşlerinde samimi oldukları varsayılmıştır.

2. Lisansüstü öğrencilerinin EYTPE programının yapısı konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde okul yöneticisine, ulusal düzeyde eğitim yöneticisi yeterlikleri ve ISLLC Standartlarına, Türkiye'deki ve gelişmiş ülkelerdeki eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programına ve program yeterliklerine yer verilmiştir.

Okul Yöneticisi

Toplumsal yaşamın bir gerekliliği olarak zorunlu eğitim; kültürden etkilenen ve kültürü oluşturacak bireylerin kendi yeteneklerinin farkına varmalarını ve bu yeteneklerini toplumun yararı yönünde kullanmalarını sağlayacak niteliktedir. Bu bağlamda okullar kültür sermayesinin olduğu ve geliştiği önemli birer toplumsal kurum olmakla birlikte sosyal yapının şekillenmesinde de önemli bir role sahiptir. Okul yöneticiliği sürekli değişen ve gelişen insan kaynaklarının yetiştirilmesi sürecini yöneten bir pozisyon olduğu için tanımlanması oldukça zordur. Kişiden kişiye ve zamana göre farklı perspektiflerden tanımlanabilir.

Bir okul yöneticisinin öğrencilerin akademik başarısı üzerinde öğretmenler kadar doğrudan etkisi olmayabilir. Ancak yöneticinin yapacağı gözlem ve denetimler, verdiği kararlar, öğretime ilişkin oluşturacağı beklentiler, kaynak sağlama becerileri, öğretmenleri değerlendirme, olumlu okul iklimi oluşturma gibi davranışları öğrencilerin akademik başarısını dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, okulun etkililiği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak bir etkisi vardır. Geleneksel anlamda okul yöneticileri mevcut yasa ve kurallara göre okula kaynak sağlayan, okul amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanmış, var olan durumu korumaya yönelik kişiler olarak görülürken, günümüzde yöneticilerin, yöneticilikten öte liderlik davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2004). Açıkalın, Şişman ve Turan'a (2007) göre ise okul müdürü, gelecek merkezli düşünebilen, vizyon sahibi, hayatı bir bütün olarak algılayabilen ve bunu öğrenme öğretme süreci ile bütünleştirebilen, okulu ahlaki ve etik değerler üzerine inşa eden, tavır ve davranışlarıyla başkalarına ilham kaynağı olan, dürüst, çalışkan, erdemli ve lider bir kişidir (s. 119).

Aydın (2005), eğitim yönetimini özgünlüğünden dolayı özel bir uzmanlık alanı olarak tanımlamakta ve bu alanın amaç ve işlev açısından diğer yönetim türlerinden farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Eğitim, toplumun devamını sağlayan tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Eğitim yönetiminin özgünlüğü göz önüne alınarak eğitim yönetiminin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- İnsanlarla etkili biçimde çalışma
- Etkili bir işletme yönetimi
- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
- Eğitim programının yetiştirilmesi

Aydın'a (2013) göre eğitim yapısı ve niteliği gereği okul, demokratik bir yaklaşımla yönetilmelidir. Ayrıca esnek yapılanmış ilişkilerin, katılımcılığın ve empatik iletişimin okul yönetiminin en önemli özellikleri olduğu açıktır. Çünkü okul, öğrencilerin demokratik yaşamın gereklerine uygun sağlıklı birer kişilik yapısı geliştirmelerine yardımcı olmak durumundadır. Bu nedenle okul yönetimi, öğrencilerin gereksinimleri ile toplumsal yaşamın gerekleri arasında uyum kurabilmelidir.

İlgili tanımlar incelendiğinde, araştırmacıların bakış açılarına göre okul yöneticisi konusunda farklı nitelermeler öne çıkmaktadır. Bunlar arasında,

- Uzmanlık alanı,
- Liderlik,
- İnsan ilişkileri,
- Sorun çözme,

gibi kavramsallaştırmalar bulunmaktadır.

Dünya tarihinde, çevresindeki bazı olguların gelecekle ilgili hayati öneme sahip olduğunun farkına varıp bu olguları geliştiren toplumlar farklılıklarıyla bir adım öne geçmişlerdir. Bulduğumuz bilgi çağında okul yöneticiliği, değişimin öncüsü ve ilham kaynağı olmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticisi kendini bilen, dünyayı tanıyan, kendini ifade edebilen nitelikteki bireyler olmalıdır.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler konusunda, ülkenin eğitimle ilgili tüm kurumlarının üzerinde mutabık olduğu standartlar belirlenmelidir. Ülkemizde bu konuyla ilgili birçok akademik görüş mevcuttur fakat ortak çalışılarak belirlenen standartlar yoktur. Dünyada bunun ilk ve en kapsamlı örneği ABD’de görülmektedir.

Aşağıda, eğitim yöneticisi yeterliklerinin ulusal düzeyde nasıl ele alındığı ve ABD Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) tarafından belirlenen okul yöneticileri için liderlik standartları detaylı olarak açıklanmaktadır.

Ulusal Düzeyde Eğitim Yöneticisi Yeterlikleri ve ISLLC Standartları

Ülkemizde bakanlık düzeyinde yönetici yeterliklerini belirleyen ve ulusal standartlar oluşturan bir kurum bulunmamaktadır. Eğitim yönetimi standartları konusunda bakanlık ve meslek örgütleri, eğitimle ilgili bazı yasa ve yönetmeliklerde sadece okul müdürlerinin bazı rutinlerini belirlemiştir. Ayrıca bu yasa ve yönetmeliklerde görevli bireyleri, görev alanları ile birlikte sıralamıştır.

Ülkemizdeki okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda yapılan çalışmaların çoğuna kaynaklık etmiş araştırmalardan biri Bursalıoğlu (1981) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada kuramsal, insan ilişkileri ve teknik yeterlik boyutları ile birlikte toplam on sekiz yeterlik boyutundan bahsedilmektedir.

Bursalıoğlu’na (1981) göre okul müdürünün sahip olması gereken yeterlik alanları:

- Okul yönetimine ilişkin karar verme,
- Okul içi-dışı eğitim öğretim çalışmaları planlama,
- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütleme,
- Okul içi ve dışı iletişim kurma,
- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını koordine etme,
- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarını denetleme,
- Yetki ve sorumluluk verme,
- Liderlik etme,
- Okulunda olumlu bir hava yaratma,
- Eğitsel kolları kurma, çalışma ve değerlendirme,
- Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini yürütme,

- Disiplin ve devamı sağlama,
- Okul personelini yönetme,
- Okul-çevre ilişkileri,
- Araştırma geliştirme,
- Okulunu işletme ilkelerine göre yönetme,
- Yardımcı hizmetleri sağlama,
- Okul bina, tesis ve demirbaşlarının kullanımı ve bakımı,

olarak sıralanmıştır (s.202-208).

Bursalıoğlu'nun (1981) bu kapsamlı araştırmasından sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda sosyal bilimlerdeki gelişmelerle birlikte farklı yeterlikler ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaların birbirinden farklı yeterlikler içermesinin sebeplerinden birisi bu yeterlikleri standartlaştıran ve süreç içerisinde gelişimleri standartlara yansıtan ve bir çerçeve çizen ulusal bir kurumun eksikliği olabilir.

Dönmez (2002), okul yöneticilerinin sahip olmaları beklenen yeterlikleri şöyle sıralamaktadır:

- Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olmak,
- Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilmek,
- Personeli nasıl değerlendireceğini bilmek,
- Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlamak,
- Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmak,
- Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilmek,
- İşi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilmek,
- Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilmek,
- Okulla ilgili kararlara katılım için herkesi nasıl güdüleyeceğini bilmek,
- Okulun bulunduğu bölgedeki farklı ahlaki değerlere göre ilgili herkesin katılımını sağlayabilmek,
- Okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilmek (s.27).

Geleneksel anlamda okul müdürünün temel görevi, okulun amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynakları sağlamak ve yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine yoğunlaşmaktır. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini göstermektedir. Bu araştırmalar çağcıl okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, grup süreçleri (takım kurma, kalite çemberleri oluşturma, sosyalleşme, örgütsel bütünleşme vb.), program geliştirme, öğrenme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirme gibi çok çeşitli başlıklar altında toplandığını göstermektedir. Her ne kadar etkili okul ve etkili okul yöneticisinin davranışları konularında genel uzlaşma sağlanamamış ve özellikler listesi belirlenmemiş olsa da araştırma bulguları, genel olarak başarılı okul müdürlerinin aşağıdaki özellikleri taşıdığını göstermektedir.

Şişman ve Turan'a (2005) göre okul müdürleri:

- Zamanlarını genellikle öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
- Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
- Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
- Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
- Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı (misyonu) gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
- Değişimin ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji liderleridirler (s.102).

Ülkemizdeki bütüncül olmayan bu yapının aksine ABD'de Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers-CCSSO) tarafından kapsamlı bir şekilde eğitim yönetimi standartları belirlenmiş ve bu standartlar ulusal düzeyde ele alınmıştır. Bu bağlamda ABD, kapsamlı olarak yönetim standartları belirleyen ilk ülkedir ve bu standartları süreç içerisinde geliştirmeye devam etmiştir.

ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi bünyesinde oluşturulan Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu'na (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-

ISLLC) üye 24 eyalet eğitim kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren 13 eğitim birliğinin ortak çalışması sonucu 1996 yılında “Okul Müdürleri İçin Liderlik Standartları” belirlenmiştir. Belirlenen bu liderlik standartları ile tanımlanan liderlik alanları, karmaşık okul yapılarının yönetilmesi için oldukça önemlidir. Tanımlanan altı liderlik alanı,

- Vizyoner liderlik,
- Öğretim liderliği,
- Örgütsel liderlik,
- Toplumsal liderlik,
- Etik liderlik,
- Politik liderlik,

şeklindedir.

Söz konusu her bir liderlik yeterliliği, bilgi temelleri, inanç, değerler ve performans boyutları altında ayrı ayrı tanımlanmaktadır.

İkinci bir rapor ise yine ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi bünyesinde, Eğitim Liderliği Politika Standartları (Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008) adı altında yayınlanmıştır. Eğitim yönetimi için ulusal politika kurulu tarafından kabul edilen bu rapor geliştirilmiş ve ISLLC 1996 raporunda olduğu gibi yine altı liderlik standardından oluşmaktadır. ISLLC 2008 raporuna göre bu standartlar;

- Vizyoner liderlik,
- Öğretimsel liderlik,
- Yönetimsel beceri ve kaynakların kullanımı,
- Eğitimin okul dışındaki toplumun yaşantıları ile bağlarını kurma,
- Adil ve etik liderlik,
- Toplumsal değişkenlere göre liderlik,

şeklindedir.

ISLLC 1996 ve ISLLC 2008 raporlarında ele alınan standartlar aşağıda karşılaştırmalı olarak incelenebilir. “Vizyoner liderlik” şeklindeki Standart-1’e ilişkin karşılaştırma Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-1 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları-1 (1996)	➤ ISLLC Standartları-1 (2008)
<p>Standart-1: Bütün öğrencilerin başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan.</p> <p><u>Bilgi Temelleri:</u> Çoğulcu bir toplumda öğrenmenin amaçları, stratejik planlamanın ilkeleri, sistem teorisi, bilgi kaynakları-veri toplama ve veri analizi stratejileri, etkili iletişim ve uyumsuzlukların yönetimi, uzlaşmayı sağlama.</p> <p><u>İnanç ve Değerler:</u> Her çocuğun eğitilebilirliğine inanmak, yüksek düzeyde öğrenme için okul vizyonuna sahip olma, sürekli geliştirilen bir okul anlayışı, katılımcılığa inanmak, çocukların başarılı birer yetişkin olabilmeleri için gerekli beceri ve değerleri kazandığından emin olmak, kendi değer, inanç ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmek, bireysel, örgütsel başarı ve performansı artırmak için yapılması gerekenlerin farkında olmak.</p> <p><u>Performans:</u> Okul üyeleri, aileler ve toplumu oluşturan tüm üyelerin ortaklaşa paylaştıkları bir okul misyonu ve vizyonu oluşturmak, bunu her türlü eğitsel etkinliklere yansıtmaya, bütün kaynakları bu vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için kullanmak, bunun için gerekli işbirliğini sağlamak, bunu engelleyen sorunları ortaya koymak, tanımlamak, çözüm biçimlerini uygulamak ve değerlendirmek.</p>	<p>Standart-1: <u>Her bir öğrencinin başarısı için, bütün paydaşlar tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1- İşbirlikli bir şekilde vizyon ve misyon geliştirmeleri 2- Örgütsel etkililiği ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri 3- Hedeflere ulaşmak için plan oluşturmaları ve uygulamaları 4- Sürdürülebilir gelişmeyi sağlamaları. 5- Gelişimi izleyip değerlendiren planları revize etmeleri

“Öğretim liderliği” şeklindeki Standart-2’ye ilişkin karşılaştırma Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-2 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları -2 (1996)	➤ ISLLC Standartları- 2 (2008)
<p>Standart-2: Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren.</p> <p><u>Bilgi Temelleri:</u> Öğrenci gelişimi, uygulamalı öğrenme teorileri, uygulamalı motivasyon teorileri, program oluşturma- iyileştirme- değerlendirme- geliştirme, etkili öğretim yöntemleri, ölçme- değerlendirme stratejileri, toplumsal farklılıklar ve eğitim programı, yetişkin eğitimi ve mesleki gelişim modelleri, bireysel ve örgütsel değişim süreçleri, teknolojinin öğrenme ve öğrenci gelişimindeki rolü ve okul kültürleri.</p> <p><u>İnanç ve Değerler:</u> Okulun ana amacının, "her öğrencinin öğrenmesini sağlamak" olduğunu bilmek, bütün çocukları öğrenmeye hazır hale getirmek, kendisi ve başkaları için yaşam boyu eğitimin gereğine inanmak, mesleki gelişmişliğin okulu iyileştirmede en önemli faktör olduğuna inanmak, farklılıkların yararına inanmak, güvenli ve destekleyici bir öğrenme çevresinin önemine inanmak, çocukları toplumun üretken birer üyesi olarak hazırlamanın gereğine inanmak.</p> <p><u>Performans:</u> Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek, mesleki gelişmeyi öğrenme merkezli kılmak ve bunu okulun vizyon ve amacıyla birleştirmek, çalışanlara ve üretenlere değer vermek ve ödüllendirmek, öğrenme ve öğretimi güçlendirmek için teknolojiyi kullanmak, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli etkinlikler düzenlemek.</p>	<p>Standart-2 : <u>Her bir öğrencinin</u> başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- İşbirliği yapma, güven duyma, öğrenme ve yüksek beklenti kültürünü sürdürmeleri ve beslemeleri, 2- Kapsamlı bir eğitim-öğretim programı oluşturmaları 3- Öğrencilerin aktif oldukları öğrenme ortamları tasarlamaları 4- Eğitimi denetlemeleri 5- Öğrenci ilerlemesini izlemek için değerlendirme süreçlerini geliştirmeleri 6- Personelin gelişmelerini ve liderlik kapasitelerini güçlendirmeleri 7- Kaliteli bir eğitim için gereken maksimum zamanı ayırmaları 8- Öğrenme ve öğretmen süreçlerini desteklemek için uygun teknolojilerin kullanımını desteklemeleri.

“Örgütsel liderlik” şeklindeki Standart-3’e ilişkin karşılaştırma Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-3 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları-3 (1996)	➤ ISLLC Standartları-3 (2008)
<p>Standart-3: Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen.</p>	<p>Standart-3: Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanarak <u>her bir öğrencinin</u> başarısını artırabilen,</p>
<p><u>Bilgi Temelleri:</u> Örgütsel teoriler- modeller ve örgüt geliştirme, okul ve bölgesel düzeyde prosedürler, okul güvenliği, insan kaynaklarının yönetimi, eğitim maliyesi, okul binalarının kullanımı, okul ve eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, yönetimde teknoloji kullanımı.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Yönetimi ve işletim sistemlerini izlemeleri ve değerlendirmeleri 2- İnsan kaynakları ile mali ve teknolojik kaynakların etkili bir şekilde kullanımını sağlamaları 3- Öğrencilerin ve personelin huzur ve güvenliğini sağlamaları 4- Liderliğin yaygınlaşma kapasitesini genişletmeleri 5- Öğretmenlerin ve örgütsel zamanın kaliteli bir öğretim ve öğrenci öğrenmesinin desteklenmesi amacı ile yönetilmesini sağlamaları
<p><u>İnanç ve Değerler:</u> Kararların öğrenmeyi ve öğretimi güçlendirmek için alınması gerektiğine inanmak, okulları güçlendirmek için risk almak, insanlara ve onların yargılarına güvenmek, sorumluluğu kabullenmek, yüksek standartlar, performans ve beklentilere sahip olmak, okulla ilişkili olanları yönetim sürecine katmanın gereğine inanmak, etkili bir okul yaşamı için düzenli/güvenli bir çevrenin önemine inanmak.</p>	
<p><u>Performans:</u> Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim, ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmamak, prosedürleri öğrenmeyi güçlendirmek için kullanmak, zamanı etkin şekilde kullanmak, etkili problem çözme ve uyuşmazlığı yönetme yöntemlerini kullanmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, insani ve mali kaynakları okul amaçları gerçekleştirmek için etkin kullanmak düzenli, güvenli bir okul çevresi yaratmak.</p>	

“Toplumsal liderlik” şeklindeki Standart-4’e ilişkin karşılaştırma Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-4 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları-4 (1996)	➤ ISLLC Standartları-4 (2008)
Standart-4: Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen.	Standart-4: <u>Her bir öğrencinin</u> başarısı için <u>fakülte üyeleri</u> ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
<u>Bilgi Temelleri</u> : Okulu etkileyen global değişimler ve dinamikleri, toplumun kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama stratejileri, başarılı okul- aile- iş yaşamı- toplum- hükümet yüksek öğretim ilişkileri.	1- Eğitim ortamları ile ilgili bilgi ve veri toplayarak analiz etmeleri 2- Toplumun sosyal, kültürel ve entelektüel kaynaklarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanımını sağlamaları
<u>İnanç ve Değerler</u> : Okulun geniş toplumun bir parçası olarak iş görmesi gerektiğine, ailelerle işbirliği ve iletişimin gereğine, ailelerin ve okulla ilişkili olanların karar süreçlerine katılması gerektiğine, ailelerin, çocuklarının zihinsel donanımı için en iyisini isteyeceklerine, aile ve toplum kaynaklarının çocukların eğitimi için olduğuna ve halkı bilgilendirmenin gereğine inanmak, ayrıca farklılığı bir zenginlik olarak görmek ve ailelerin çocuğun eğitiminde söz sahibi olduklarını bilmek.	3- Aileler ve okul içinde bulunduğu toplumla pozitif ilişkiler geliştirmeleri 4- Toplum paydaşları ile pozitif ilişkiler geliştirmeleri ve sürdürmeleri
<u>Performans</u> : Toplumun içinde olmak ve grup etkinliklerine aktif şekilde katılmak, toplum liderleriyle sürekli iletişimde olmak, basınla etkili bir iletişim içinde olmak, farklı iş ve hizmet örgütleriyle ilişki kurmak.	

“Etik liderlik” şeklindeki Standart-5’e ilişkin karşılaştırma Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-5 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları-5 (1996)	➤ ISLLC Standartları-5 (2008)
Standart-5: Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen	Standart-5: <u>Her bir öğrencinin</u> başarısı için tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen,
<p><u>Bilgi Temelleri:</u> Modern toplumda eğitimin amacı ve eğitim liderinin rolü, farklı etik/ahlaki anlayışlar, okul yaşamında değerler, mesleki ahlaki ilkeler, felsefe ve eğitim tarihi.</p> <p><u>İnanç ve Değerler:</u> Toplumun genel ideallerine inanmak, her öğrencinin nitelikli ve özgür bir eğitim hakkı olduğunu bilmek, karar alma sürecinde etik ilkelere uymak.</p> <p><u>Performans:</u> Mesleki ve kişisel değerlerini sürekli gözden geçirmek, kesintisiz kişisel ve mesleki ahlak ilkeleriyle hareket etmek, rol modeli olarak hizmet etmek, okulu toplumun eleştirilerine açık tutmak ve yasaları adil olarak uygulamak.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Her öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için hesap verebilirliğin sağlanacağı bir sistem geliştirmeleri 2- Kişisel farkındalık kazanma, yansıtıcı çalışmalar yapma, şeffaflık ve etik ilkeler konularında örnek olmaları 3- Demokrasi, eşitlik ve çeşitlilik değerlerini korumaları 4- Verilen kararların olası ahlaki ve yasal sonuçlarını göz önünde bulundurmaları ve değerlendirmeleri 5- Sosyal adaleti ve öğrencilerin eğitimin her yönü ile ilgili bilgilendirilmelerini sağlamaları

“Politik liderlik” şeklindeki Standart-6’ya ilişkin karşılaştırma Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6

ISLLC 1996 ve 2008 Standart-5 Karşılaştırması

➤ ISLLC Standartları-6 (1996)	➤ ISLLC Standartları-6 (2008)
Standart-6: Bütün öğrencilerin başarısı için, geniş çaplı politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.	Standart-6: <u>Her bir öğrencinin</u> başarısı için, <u>genel</u> politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.
<p><u>Bilgi Temelleri</u>: Katılımcı demokrasinin ilkeleri, demokrasinin güçlenmesinde ve üretken bir toplum oluşturmada okullarının rolü ve önemi, eğitim ve okulla ilgili hukuksal temeller, okulu etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel, politik sistemler, başarılı değişim ve uyumsuzluk/çatışma çözüm modelleri, öğrenmeyi ve öğretimi etkileyen global değişimler, demokratik toplumda farklılığın ve eşitliğin önemi.</p> <p><u>İnanç ve Değerler</u>: Sosyal hareketlilik ve eşitlik için eğitim anlayışını benimsemek, farklı kültür değer ve fikirlere saygı duymak, eğitimi daha iyiye götürmek için diğer kurum ve karar vericilerle sürekli diyalog içinde olmak, kanunları sürekli öğrencilerin hakkını korumak için kullanmak.</p> <p><u>Performans</u>: Farklı toplum liderleriyle sürekli diyalog halinde olmak, öğrencilerin ve ailelerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımak, okul yönetimi ile ilgili sorumlulukları kabullenmek.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Öğrencileri, aileleri ve okulun içinde bulunduğu toplumun savunucusu olmaları 2- Öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki çalışmaları desteklemeleri 3- Yeni gelişen liderlik stratejilerini öğrenmeleri gerekmektedir

Görüldüğü gibi okul müdürleri için 1996 yılında belirlenen liderlik standartları, 2008 yılına gelindiğinde sadeleştirilerek “bilgi temelleri, inanç ve değerler, performans”

şeklindeki alt boyutlar yerini “işlevlere” bırakmıştır. Ayrıca her bir öğrencinin ayrı ayrı değerli olduğu ve her birinin başarılı olmasının sağlanması gerektiği hususu vurgulanmıştır.

Sürekli değişen ve küreselleşen dünyada ülkemizdeki standart belirsizliğinden dolayı, sosyal bilimlerdeki değişimi yakalamamızı sağlayacak standart değişiklikleri ve geliştirmeleri yapamamaktadır. Yönetici yeterliklerinin standartlaştırılmaması, eğitimin tüm boyutlarında etkisini göstermektedir. Bu bağlamda Türkiye’de yönetici yetiştirme ve atanmasıyla ilgili değişimler ve son durum aşağıda verilmiştir.

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması

Bu bölümde Türkiye’de yönetici eğitimiyle ilgili kurumlar, yapılan etkinlikler ve eğitim yöneticilerinin atanmasına ilişkin süreç ve yönetmeliklere yer verilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi

Eğitim kurumlarını bütüncül olarak etkileyen eğitim yöneticilerinin nitelikleri, toplumlar için hayati öneme sahiptir. Eğitim yöneticilerinin, yönetici yeterliklerini geliştirme amaçlı eğitilmeleri yönetim kabiliyetlerini artırır. Bu duruma paralel olarak da eğitim kalitesi yükselir ve toplumun gelişmişlik düzeyi artar.

Ülkemizde eğitim yöneticiliğinin ve eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen seviyeye ulaşp ulaşmadığı tartışma konusudur. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, hükümetlerin eğitim politikalarına göre değişiklik göstermektedir. Dünyada yönetici yetiştirme sürecinin gelişimi şu şekilde olmuştur.

Şimşek (2004), dünyada eğitim yöneticisi yetiştirmenin aşamalarını sırası ile üç aşamada incelemiştir:

- a- Çıracılık Modeli Evresi (1820-1900)
- b- Taylorcu Bilimsel Yönetim Evresi (1900-1946)
- c- Davranış Bilimleri Evresi (1946-1985)

Şimşek’e (2004) göre, Türkiye’de yönetici yetiştirme uygulamasına Cumhuriyet’in kuruluşundan beri üç temel yönelim hakim olmuştur. Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıracılık Modeli”, ikincisi 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli” ve üçüncüsü 1999’da MEB

tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı “ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması” uygulamasıdır.

Türkiye’de yönetici eğitimiyle ilgili kurumlar ve yapılan etkinlikler şöyledir:

Üniversiteler

ABD’de eğitim yönetimine hakim olan davranış bilimleri akımı ülkemizde yeni kurulan eğitim yönetimi programlarına aynen yansımış ve eğitim bilimleri kavramı ortaya çıkmıştır. Günümüzde eğitim fakültelerinde EYTPE lisansüstü programları kapsamında yönetici yetiştirme amacıyla YL, doktora ve hizmet içi eğitim düzeyinde hizmet verilmektedir. Yeni açılan eğitim fakülteleriyle birlikte bu programlar da sayıca artmaktadır. Bu sayede yönetici yetiştirme konusunda üniversitelerden kaynak sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu programlara göre yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda donanımlı olması gerekmektedir.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü uzmanlık programı

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), 1952 yılında Türkiye Cumhuriyeti ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan teknik yardım anlaşması çerçevesinde kurulmuştur. Her yıl, kamu yönetimi alanında kurumsal ve Türk kamu yönetiminin gereksinimlerine yönelik lisansüstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlamak amacıyla Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı düzenlenmektedir. Eğitim yöneticileri de ihtiyaca göre bu kurumda yöneticilik eğitimine tabi tutulmaktadır (TODAİE, 2015).

Merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi

Bakanlar Kurulunun 13.02.1962 tarih ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi raporunda öğretmenlerin herhangi bir eğitimden geçirilmeksizin atandıkları yöneticilik görevlerinde, kendilerinden eğitim politikalarını belirlenmesinde önemli roller üstlenmeleri beklenmektedir. Tüm kademedeki yöneticilerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur. Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla, üniversitelerde eğitim fakülteleri açılması ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmiştir. İki yıl sonra Ankara Üniversitesi’ne bağlı Eğitim Bilimleri Fakültesi kurulmuştur (Günay, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim akademisi

Eğitim ve öğretimin kalitesini arttırmak için en önemli unsurlardan biri olan yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamak için gerekli hizmet içi çalışmaların yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile MEB'e bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür. Bu akademi eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi düşünülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmet içi eğitim çalışmaları

1998-1999 yılları yöneticilerin hizmet içi eğitimleri konusunda oldukça verimli yıllar olarak kabul edilebilir. Kasım 1998' de yayınlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği (Tebliğler Dergisi, 1998) kapsamına bakıldığında okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bu yönetmelik gereği MEB okul yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet içi eğitim sunmuştur (Işık, 2003).

Söz konusu kurumlarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili mevzuatlar ise şöyle sıralanmaktadır:

1993'te yayınlanan resmi gazetede, "MEB'e Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" yönetici yetiştirmeyle ilgili hükümleri arasında, yönetici olarak atanacaklarda tercih nedeni olarak "yönetim alanında YL, doktora yapmış olmak, eğitim-öğretim, yönetim, işletmecilik, yönetim alanında eğitim, kurs ve seminer almış olmak (Md.9)" tercih ölçütü arasında yer almıştır (Resmi Gazete, 1993, 21600).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1998 tarih ve 35282 sayılı "Yönetici Atama" konulu genelgesinde, 1993 tarihli yönetmeliğin tercih nedeni olarak öngördüğü, "yönetim alanında yüksek lisans yapmış olmak" ölçütü bu genelgeyle, kurumlara yönetici olarak atanmada, müdürlük için başvuru alan kurum tipinin öngördüğü sürede öğretmenlik yapmış olmak ölçütüyle beraber özel ölçütler arasına girmiştir (Balci,1999).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili önemli bir gelişme olarak görülen, 1998 tarihinde çıkarılan yönetici atamaları ile ilgili MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin 23472 Sayılı Yönetmelik gösterilebilir. Bu yönetmelik yöneticilerin atanmasında yetiştirmeyi vurgulamıştır.

Bunun ilk uygulaması 14 Kasım 1998 tarihinde yapılan seçme sınavı sonuçlarına göre başarılı bulunan yönetici adayları, 1-26 Şubat 1999 tarihlerinde üniversitelerce düzenlenen eğitim programlarına alınmışlardır. Programın sonunda merkezi bir sistemle yapılan sınava göre, 100 üzerinden en az 70 puan alan adaylar başarılı sayılmışlardır (Çelikten, 2001). Yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin programın içeriğin neler olması gerektiği aşağıda açıklanmıştır.

Aytaç'a (2000) göre yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetlerde yönetim bilim ve teknoloji eğitimi, araştırma ve geliştirme (ar-ge), sorun çözme vb. konularda eğitime, teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarılma eğitimine, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, örgüt geliştirme amaçlarına göre yönetim, sinerji yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, proje yönetimine yönelik eğitimlere yer verilmelidir (s. 35).

Eğitim yöneticilerinin atanması

Eğitim sistemimizde okul müdürleri 1998 yılına kadar “Çıracılık Modeli” olarak belirtilen, öğretmenlik mesleğinde ve müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması MEB'e bağlı kurum yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinin hükümlerine göre yapılmaktadır. Türkiye'de yönetici atama kriterleri sıklıkla değişmektedir. Yıllar içerisinde yönetmeliklerde meydana gelen değişiklikler aşağıda verilmiştir.

23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile okul yöneticiliği atamalarını iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırmıştır. Bu yönetmelikle, birinci aşama sınavını kazanan adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim programına katılma zorunluluğu getirilmiştir. Bu eğitim sonrasında değerlendirme sınavına giren ve 100 tam puan üstünden en az 70 puan alan adaylara yöneticilik sertifikası verilmiştir. Böylece uzun süre yönetici yetiştirme konusunda geçerliliğini koruyan “Çıracılık Modeli” rafa kaldırılmıştır. Bu bakımdan 1998 yılında çıkarılan yönetmelik, eğitim yönetimi yönetici atamalarında profesyonelleşmenin başlangıcı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olma özelliğine sahiptir.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılmış, müdür yardımcılığına atanmak için seçme sınavı getirilmiştir.

13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile atamalarda iki aşamalı yetiştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi yerine, kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar tarafından atama yapılması getirilmiştir. Ayrıca daha önceki yönetmelik ile öğretmenlikte istenilen iki yıllık deneyim şartı değiştirilerek öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür.

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” ile 2007 yılında yayımlanan yönetmeliğin uygulamaya koyduğu “kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır” hükmü yerine yönetici değerlendirme formundaki kalemlerden elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması yoluna gidilmiştir. 2007 yılındaki yönetmelik gibi bu yönetmelikte de iki aşamalı yetiştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi yönetmelik hükümleri dışında kalmıştır.

13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte” yönetici olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olması yeterli görülmeyerek en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Ek okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Ayrıca bu yönetmelik ile eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı hükme bağlanmıştır.

14.03.2014 tarihinde 28941 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” göre;

MADDE 22 - 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddesinin üçüncü fıkrasının Anayasa Mahkemesince iptal edilen üçüncü cümlesi "Bakanlıkça belirlenen özürlü gruplarına bağlı yer değiştirmeler ise yarıyıl ve/veya yaz tatillerinde yapılır." şeklinde yeniden düzenlenmiş, yedinci ve sekizinci fıkraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve aynı maddeye aşağıdaki fıkralar eklenmiştir.

(7) İl Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl ve İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü, Maarif Müfettişi, Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı olarak görev yapanların hizmet sürelerine ve/veya isteğe bağlı yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle belirlenir.

(8) Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.

(9) Yurt içi veya yurt dışında, yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşması çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar, Bakan onayı ile proje okulu olarak seçilen ve belirli eğitim reformu ve programları uygulanan okul ve kurumlar ile Bakan onayıyla doğrudan Bakanlık merkez teşkilatına bağlanan kurumlara yapılacak öğretmen atamaları ve yönetici görevlendirmeleri Bakan tarafından yapılır.

(10) Öğretim üyeleri ile Bakanlıkta görev yapmakta olan öğretmenlerin dokuzuncu fıkra kapsamındaki kurumlara atanma ve görevlendirilmelerinde bu Kanun Hükmünde Kararname, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer mevzuatın sınavlar ve atanmaya ilişkin hükümleri uygulanmaz. Dokuzuncu fıkra kapsamındaki kurumlara yönetici görevlendirmeleri özlük hakları, atanma ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.

(11) Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar kurumlarının ve kendilerinin muvafakati ile aylık, ödenek, her türlü zam ve tazminatlar ile diğer mali ve sosyal hak

ve yardımları kurumlarınca ödenmek kaydıyla geçici olarak Bakanlıkta görevlendirilebilirler.

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasıyla ilgili durum böyleyken dünyada bu konuyla ilgili durumun nasıl olduğu aşağıda incelenmektedir.

Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması

Ülkelerin okul müdürü seçme ölçütleri incelendiğinde, ön şart olarak “öğretmenlik meslek tecrübesi” ortak belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. İngiltere, Almanya ve Fransa’nın okul müdürü seçme ölçütlerine göre Türkiye’deki gibi bir test sınavının uygulanması söz konusu değildir. Gelişmiş ülkelerde yöneticilerin yoğun ve uzun bir hizmet öncesi eğitimi tamamlamak zorunda olmaları durumu, Türkiye’deki yönetici yetiştirme süreci ile büyük farklılık göstermektedir.

ABD’de okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi

Bugün eğitim alanında yöneticiliğin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisansüstü düzeyde) yapılmaktadır (Kaya, 1999). ABD eğitim sisteminde müdürlük için lisansüstü derecesi bir zorunluluktur. Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Her okul seviyesindeki müdürlük görevi için, tüm eyaletler okul yönetimi üzerine sertifika istemektedir.

Okul yöneticilerinin hazırlanması lisans sonrası üniversitede otuz kredilik bir çalışmayı içerir. Üniversite ile ortaklaşa yürütülen müdürlerin yetiştirilmesi programı iki yıllık bir süreyi kapsar ve programa katılan her adayın bir mentor müdürü bulunur. Eğitim bölgeleri tarafından mali olarak desteklenen ve bir ya da iki yıl stajyer ve mentor olarak bu programı tamamlayanlar müdürlük görevlerine başlayabilirler.

Yerinde Eğitim: Üniversiteler ve okullar arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda eğitim, çalışılan yerde verilir. Bu programda katılımcıların 27 ders kredisi almaları ve 24 ay devam etmeleri zorunludur.

Ortak Gruplar: Program 24 aylık bir süreyi kapsar ve adayların diğer bölgeleri ziyaret etmelerine olanak tanınır.

Mentorluk: Bu yetiştirme eğitimi modelinde, her bir katılımcı özellikle halen görevde olan bir mentor müdür ile çalıştırılır. Üniversite öğretim elemanı bu süreçte programın ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını, stajyerlik standartlarını ve gerekliliklerini denetler.

ABD’de yöneticilerin hazırlanması sürecinde son zamanlarda üzerinde özellikle durulan programlar Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (Interstate School Leaders Licensure Consortium-ISLLC) standartlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu kapsamda Eğitim Yöneticiliği Ulusal Politika Komitesi müdürler için bazı anahtar yeterlik alanları belirlemiştir. Bu yeterliklere dayalı olarak İlkokul Müdürleri Ulusal Birliği başlıca becerileri belirlemiştir. Son zamanlarda ise "Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu" (ISLLC) okul liderleri için bazı standartlar oluşturmuştur. ISLLC standartları konsorsiyumdaki 35 eyalet tarafından onaylanmıştır. ISLLC ölçütleri geniş kesimlerce kabul edildiğinden, yönetici yetiştirme programlarının çoğunda bu standartlar esas alınmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre birçok eyalette müdürlük için master derecesi aranmaktadır.

İngiltere’de okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi

İngiltere’de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanır. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okulu geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir. NPQH süre ve içerik olarak kapsamlı bir yetiştirme programıdır ve ilk olarak 1997 yılında okul müdürü adaylarını müdürlük pozisyonları için hazırlayacak bir program olarak başlatılmıştır ve yönetici olacaklar için NPQH belgesi yönetici olacaklar için zorunlu hale gelmiştir. Programı uygulamak için NCSL (National College for School Leadership/Okul Liderliği Ulusal Koleji) açılmıştır. Programın eğitimle ilgili etkinlikleri, adayların kendi başına çalışabilmeleri için uygun akademik materyalleri, okul ziyaretlerini, birebir ve uzaktan eğitim imkanlarını içermektedir. NPQH kapsamında okul yöneticiliği ile ilgili; Okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi, eğitim-öğretim, personel yönetimi, personelin ve kaynakların verimli kullanımı, hesap verme zorunluluğu, olmak üzere beş konu belirlenmiştir.

Bu beş konu, 2004 yılında tekrar gözden geçirilmiş ve “geleceği şekillendirme, eğitim-öğretime liderlik etme, kendini gerçekleştirme ve grupla çalışma, yönetim ve organizasyon, hesap verme zorunluluğu, toplumu güçlendirme” olarak yeniden düzenlenmiştir.

İngiltere’de okul müdürlüğü görevinde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. İkinci aşamasında programı değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik ya da yetersiz oldukları ve geliştirmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alanındaki deneyim düzeyleri belirlenir ve müdür adayları için en uygun yetiştirme planı hazırlanır. Program kapsamında adaylar “Giriş Aşaması”, “Gelişme Aşaması” ve “Mezuniyet Aşaması” olmak üzere üç eğitim aşamasını tamamlamak zorundadırlar.

Giriş aşamasında İnternet üzerinden National College sayfasındaki başvuru formu doldurulur. Başvurusu kabul edilen adaylar yine internet yoluyla bir öz değerlendirme testine ve 360 derecelik değerlendirmeye tabi tutulurlar. Adaylar daha sonra okul müdürünün rolüyle ilgili olan ve bireysel güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymayı amaçlayan bir geri bildirim oturumuyla sona eren iki günlük değerlendirme ve geliştirme etkinliğine katılırlar. Bu aşamayı başarıyla tamamlayan adaylar NPQH müdür adayı olarak programa kabul edilirler.

Gelişme aşamasında, adaylara birebir koçluk hizmeti verilir. Adaylara, National College tarafından eğitim materyalleri sağlanmakta, akademik araştırma ve çevrimiçi etkinliklerle eğitimlerine destek verilmektedir. Adayların okul müdürleriyle mesleki diyaloglar kurabilecekleri çevrimiçi forumlar sağlamaktadır. İlerleyen zamanlarda adaylardan kendilerinin belirledikleri eksik yönlerini ilişkin kaydettikleri gelişmeyi ortaya koyan bir portfolyo hazırlamaları istenmektedir. Adayların mezuniyetleri için yaptıkları çalışmalar bir mülakatta değerlendirilir ve başarılı olan adaylar programı tamamlarlar. NPQH programının tamamlanmasından sonra ulusal basında ilan edilen yöneticilik ilanlarına başvuru yaparlar. Ataması yapılan okul müdürüne gelecek iki yıl içerisinde kendi mesleki gelişimine yönelik, akademik dersler, mentorluk, ve danışmanlık gibi eğitimlere harcaması için bir fon ayrılır.

Almanya'da okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi

Almanya Anayasası'nın 33. Maddesinde yapılan düzenleme uyarınca eyaletler farklı olsa bile her Alman vatandaşı her eyalette aynı siyasi hak ve sorumluluklara sahiptir ve her Alman vatandaşı nitelik ve akademik başarılarına göre kamu görevi yapmak için seçilebilir.

Almanya'da okul müdürleri, başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra iş başına gelmektedir. Okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Eyaletlerin çoğu atama işlemleri konusunda detaylı bir tanım yapmamış yalnızca genel bir çerçeve belirlemişlerdir. Eyaletlerin eğitim bakanlıklarının sadece seçim ve atama işlemlerinde değil, seçim işleminin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düzenlemelerin yapılmasında da sorumluluk sahibi oldukları belirtilmiştir. Bazı eyaletlerde yetkililere yükseköğretim kurumları, eğitim sağlama konusunda destek vermektedir.

Adayların seçimi için yasal ölçüt liyakat, yeterlik ve performanstır. Bazı farklılıklar olsa da benzer işlemler bütün Almanya'da uygulanmaktadır. Başvurular ilgili okulların yetkililerine yapılır. Küçük eyaletlerde, eyaletin eğitim bakanlığına doğrudan başvurular yapıldığı da görülmektedir.

Fransa'da okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi

Fransa'da ilköğretim okul müdürleri yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler. İlköğretim okullarında müdür yardımcılığı kadrosu bulunmamaktadır. İlköğretim kurumlarında müdür olabilmek için tek ve genel şart okul öncesi bir eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık tecrübedir. Okul müdürlüğü için başvurular ulusal eğitim müfettişince alınır ve başvuruya ilgili ön değerlendirme yetkisine de ulusal eğitim müfettişi sahiptir. Ön değerlendirmeden sonra başvurular eğitim bölgesinde oluşturulan mülakat komitesine gönderilir. Bu komitede bölge eğitim müfettişi ya da bölge eğitim müfettişi temsilcisi, bir ulusal eğitim müfettişi ve bir okul müdürü bulunur. Bir yıllık süreyle okul müdürlüğü görevi yapmış olan veya başka bir eğitim bölgesinde değerlendirme aşamasını geçmiş olup okul müdürlüğü için uygun görülenler listesine girmiş olanlar mülakattan muafırlar.

Listeler belirtilen eğitim bölgesi tarafından yıllık olarak hazırlanır. Liste okul öncesi ve ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. İlgili kanun uyarınca; mevcut okul

yöneticileri, resmî kabul listesine alınmış olan öğretmenler, başka bir eğitim bölgesinden gelmiş olan okul müdürleri, meslek yaşamlarında en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan öğretmenler okul müdürü olarak atanabilir. 1989 yılında çıkan yasa da okul yöneticileri için düzenlenecek eğitim programı da yer almaktadır. Bu zorunlu eğitim programı, bölgesel olarak uygulanmaktadır ve akademik yıl içinde devam etmektedir. Program içerisinde ilköğretim okul programlarına ilişkin bilgi ve programlarla ilgili resmi evraklar, okul yönetimine ilişkin bilgi, okul yönetimi, okulun çevresiyle ilişkisi, bilgi ve iletişim, okulun paydaşları ile ilişkileri ve eğitim kadrosuna liderlik etme, toplumla ilişkiler ve toplumun okula etkileri konularına yer verilmektedir.

Türkiye’de ve dünyada eğitim yöneticisi yetiştirilmesi ve atamasıyla ilgili durum böyleyken Türkiye’de konuyla ilgili son gelişmeler ve görüşler 19. Eğitim Şurası’nda belirtilmiştir. Tavsiye niteliğindeki bu kararlar aşağıda incelenmiştir.

19. Milli Eğitim Şurası Kararları

19. Millî Eğitim Şurası’na eğitim çevrelerinden akademisyenler, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, bakanlık bürokratları olmak üzere yaklaşık 600 kişi katılmıştır. Şura’da, 179 tavsiye kararı alınmıştır. Bu kararlardan eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması, eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleri, eğitim yöneticiliğine ilk ve yeniden görevlendirme ile hizmet içinde yetiştirme konularına yönelik tavsiye kararlar aşağıdaki gibidir:

Eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması

Önerilerin hangi yönetim kademelerini kapsadığına ilişkin yapılan tartışmaların sonrasında eğitim yöneticisi, okul yöneticisi kavramının tanımlanması gerektiği kararı alınmıştır. Bu bağlamda “eğitim yöneticisi” denildiğinde okul kurum yöneticiliğinden ilçe, il ve bakanlık yönetim kademelerinin; “okul yöneticiliği” denildiğinde ise okul müdürü ve müdür yardımcılarının anlaşılması gerektiği kararlaştırılmıştır. Bu tanımlamanın ardından özel ihtisas komisyonunun geliştirdiği öneriler sırayla müzakere edilerek aşağıda yer alan kararlar alınmıştır.

19. Millî Eğitim Şûrasında eğitim yöneticilerinin niteliğinin arttırılmasıyla ilgili alınan tavsiye kararları şöyledir:

Eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleri

- Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalıdır.

- Okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır.
- Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir.
- Okul yöneticiliğine atanmada o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşıma esastır. Ancak atanma şartlarını taşımadan; o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı, aranması yeterli görülmelidir.
- Farklı okul türlerine göre yapılacak yönetici görevlendirmelerinde okul türüne uygun branşlardan yönetici görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.
- "Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma" şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır.
- Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olması tercih sebebi olmalıdır.
- Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir.
- Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, ilçe millî eğitim müdürü, şube müdürü ve mevcut müdürler tarafından seçilmiş birer temsilciden oluşturulmalıdır.
- Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel imkânlardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek amacıyla yönetici yetiştiren Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin (EYYM) İstanbul ve Ankara'dan başlanarak ülke geneline yaygınlaştırılması için Bakanlığın çalışma başlatılmalıdır. Bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlaması (12 bölge) esas alınmalıdır.

Bu bölümde, "Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı" ve bu programa ait "Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi"nin yönetici olmak için tercih edilme sebebi olması, okul yöneticilerinin ihtiyacı olan eğitimin karşılanması adına olumlu gelişmelerdir. Yine, bahsedilen eğitim yöneticisi yetiştirme merkezleri ve bu

merkezlerin yaygınlaştırılıp erişiminin kolaylaştırılması EYTPE programına alternatif ya da programın tamamlayıcısı olabilecek olumlu gelişmelerdir.

Eğitim yöneticiliğine ilk görevlendirme

- Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.
- Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konumlarına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.
- Okul/kurum müdür yardımcısı, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmelidir.
- Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır.
- Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır. Eğitim kurumları müdürlerinin atanmasında ön koşul olarak, en az 2 yıl süre ile müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma şartı aranmalıdır.
- Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.
- İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartı aranmalıdır.
- Büyükşehir statüsünde olan illere, il millî eğitim müdürü atamalarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, merkez teşkilatında üst düzey yöneticilik veya il millî eğitim müdürlüğü yapmış olma şartlarından biri aranmalıdır.
- Birinci kademe yöneticilerin seçiminde aranan ölçütlerin benzeri orta ve üst kademe yöneticilerin seçimi için de geliştirilmelidir.

- Eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır.
- Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir.
- Okul ve kurum türlerinden kaynaklanan kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık uygulaması tüm okullara genişletilerek uygulanmalıdır.

Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulması, yöneticilere verilecek eğitim programlarının gelişimi için gereklidir.

Eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirme

- Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.
- Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.
- Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalıdır.
- Veri tabanı oluşturulurken, performans olumsuz etkisi olan ve yöneticinin inisiyatifi dışında gelişen olumsuzluklar değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.
- Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.
- MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Bu bölümde, MEB personelinin YL ve doktora eğitimi almalarını teşvik edici kararlar olduğu görülmektedir. Okulların ve okul yöneticilerinin performanslarının belirlenmesine yönelik değişiklikler, okul yöneticisinin yeterliklerini ve performansını artırıcı değişikliklerdir.

Hizmet içinde yetiştirme

- Hizmet içi eğitim programları, mesleki yeterlikler ölçütlerine dayandırılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarındaki her bir kurs/seminer belli bir yeterliği kazandırma ve belgelendirme temeline dayalı olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programları, belli bir probleme çözüm üretmeye yönelik somut çıktıları olan etkinlik ve eylem araştırması temelli yeterlik kazandıran programlar olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarında görev alacak eğitim görevlileri, programın amaç ve içeriğine uygun yeterliğe sahip olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarında eğitim görevlilerinin dolaşımı esas alınarak eğitimlerin mahallinde düzenlenmesine öncelik verilmelidir.
- Hizmet içi eğitim programları akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belli bir zaman diliminde belirli kredide eğitim almaları sağlanmalı, giderleri kurumca karşılanmalı ve alınan eğitim, yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (mentorluk) mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişleri kılavuz (mentor) olarak yararlanılmalıdır.

ABD’de ve İngiltere’de okul yöneticilerine uygulanan mentorluk eğitimi modelinde, her bir katılımcı özellikle halen görevde olan bir mentor müdür ile çalıştırılmaktadır. Üniversite öğretim elemanı ise bu süreçte programın ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını, stajyerlik standartlarını ve gerekliliklerini denetlemektedir. Bu bağlamda mentorluk, uygulamaya dayalı yeterliklerin ve diğer yeterliklerin kazandırılmasında etkili bir modeldir. Türkiye’de bu modelin uygulanması EYTPE programının bu husustaki eksikliğini kapatmak ve okul yöneticilerinin yeterliklerini etkili biçimde geliştirmek için önemli bir gelişmedir.

Diğer konular

- Genel bütçeden pay ayrılarak okul/kurum bütçesi oluşturulmalı, okul/kurum yönetiminin etkin kullanımı sağlayacak bütün gelir ve harcamalar yasal güvence altına alınmalıdır.
- Lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programlar açılmalıdır (örnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Tezsiz yüksek lisans programında olduğu gibi uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktorası programı açılmalıdır.
- Döner sermayesi olan okullarda müdür yardımcılarının birisinin işletme/muhasebe alanında formasyona sahip öğretmenler arasından seçilmesine öncelik verilmelidir.
- Yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri artırılmalıdır.
- Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin bu eğitimlerinin karşılığı, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük haklarına yansıtılmalıdır.

Bu başlık altında ayrıca maarif müfettişleri arasındaki özlük hakları ve maaş farklılıklarının giderilmesi gerekliliği, milli eğitim uzmanlıklarına seçme ve atama sürecinin, ağırlık öğretmenler lehine olacak şekilde değiştirilmesi gerekliliği ve milli eğitim uzmanlıklarına ve maarif müfettişliğine geçişte öğretmenler yönünden yaş şartının kaldırılması gerekliliği belirtilmiştir.

Lisansüstü programların özel eğitime ve okul kademelerine göre çeşitlendirilmesi, ayrıca tezsiz YL formatına benzer doktora programlarının da benzer formatta açılması, okul yöneticilerini lisansüstü eğitime teşvik etmek açısından oldukça önemlidir. Çünkü EYTPE programının yanı sıra, çeşitlendirilen lisansüstü programlar, okul yöneticilerinin ihtiyaçlarına karşılık verecek nitelikte olabilir. Ayrıca lisansüstü eğitim yapmış olma durumunun, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük haklarına yansıtılması da, okul yöneticilerini lisansüstü eğitim almaya teşvik edebilir.

19. Milli Eğitim Şurası'nda okul yöneticileri ile ilgili alınan son kararlar belirtilmiş iken, okul yöneticilerini yetiştiren EYTPE programı ve program kazanımları aşağıda verilmiştir.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama alanı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bilim dallarının sınıflandırılmasında uygulama alanı ağırlıklı bir bilim dalı olduğu da vurgulanmaktadır (Şimşek, 2005). Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalının ülkemizdeki gelişimi konusunda ileri sürülen görüşlerin ortak noktası bu bilim dalının kuramsal temellerinin 1960’lı yılların başından itibaren ülkemizde oluşmaya başladığıdır (Şimşek, 1997; Gürsel, 2006). Türkiye’de Eğitim Yönetimi bilim dalının “eğitim bilimleri” olarak adlandırılan alanın alt bilim dalı olarak geliştiği söylenebilir.

Ülkemizde Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlama Bölümünde sertifika, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarının yürütülmesi, 1967 yılında Hacettepe Üniversitesi bünyesinde Eğitim Bölümü’nün kurulması, üzerinde durulan gelişmelerdir (Gürsel, 2006, s.89). Halen lisansüstü eğitim düzeyinde sürdürülen eğitim yöneticisi yetiştirme programları 39 üniversitede tezli ve tezsiz YL programları şeklinde, bir vakıf üniversitesinde ise sertifika programı olarak sunulmaktadır. 16 üniversitede eğitim yönetimi alanında doktora eğitimi verilmektedir. EYTPE tezli ve tezsiz YL programlarına her yıl yaklaşık 1000 öğrenci kabul edilmekte ve 600’e yakın mezun verilmektedir (ÖSYM, 2011). 2011-2012 yılları için EYTPE lisansüstü programlarındaki öğrenci sayıları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7

EYTPE Lisansüstü Programları Öğrenci Sayıları

	Yeni Kayıt (2011-2012)			Öğrenci Sayısı (2011-2012)			Mezun Olan (2010-2011)		
	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>
Eğitim Ekonomisi ve Planlaması	12	12		14	14				
Eğitim Yönetimi ve Teftiş	747	706	41	1686	1535	151	230	212	18
Eğitim Yönetimi ve Planlaması	40	33	7	217	140	77	61	47	14

Tablo 7 (devamı)

	Yeni Kayıt (2011-2012)			Öğrenci Sayısı (2011-2012)			Mezun Olan (2010-2011)		
	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>	<i>Toplam</i>	<i>YL</i>	<i>DR</i>
Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması	622	583	39	1376	1273	103	182	174	8
Toplam	1421	1334	87	3293	2962	331	473	433	40

Kaynak: ÖSYM, 2014

Yukarıdaki tabloya göre, Eğitim Yönetimi Programı 4 farklı başlık altında toplanmıştır. Ayrıca yeni kayıt olan öğrencilerin sayıları ile mezun olan öğrenci sayıları arasındaki fark programda öğrenim görmekte olan öğrencilerin biriktiğini göstermektedir.

Eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi programının lisansüstü düzeyde eğitim vermesi, okul yöneticilerinin nitelikleri açısından oldukça önemlidir. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği' ne göre tezsiz yüksek lisans programının amacı, öğrenciye mesleki konuda derin bilgi kazandırmak ve mevcut bilginin uygulamada nasıl kullanılacağını göstermektir. Tezli yüksek lisans programının amacı ise, öğrencinin bilimsel araştırma yaparak bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme ve yorumlama yeteneği kazanmasını sağlamaktır. Doktora programının amacı, öğrenciye bağımsız araştırma yapma, bilimsel olayları geniş ve derin bir bakış açısı ile irdeleyerek yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için gerekli adımları belirleme yeteneği kazandırmaktır (Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, 1996).

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi lisansüstü program yeterlikleri

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından belirlenen ve EYTPE lisansüstü öğrenimini tamamlayan öğrencilerde geliştirilmesi hedeflenen beceri ve bu öğrencilerin sahip olmaları beklenen nitelikler aşağıdaki gibidir.

EYTPE tezsiz yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrencilerin;

- EYTPE alanında kullanılan teori ve uygulamaları bilme,
- Bilimsel araştırma sürecinin temel özelliklerini kavrayabilme,

- EYTPE alanında üretilen ulusal ve uluslararası düzeyde yayınları takip edebilme,
- EYTPE alanına ait sorunları, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme ve değerlendirme gibi yönetsel süreçler açısından tartışabilme,
- Etik ilkelerin farkında olma ve bu ilkeleri alandaki uygulamalara yansıtabilme,
- EYTPE alanında uygulamada yaşanan sorunların farkına varabilme,
- Ulusal, uluslararası ve disiplinler arası çalışmalarla alanı destekleyebilmek için alan çalışanları ve uygulayıcılarla etkili iletişim kurabilme,
- Eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel açıdan analiz edebilme,
- Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, toplumla, iş çevresiyle olan ilişkisini değerlendirebilme,
- Eğitim alanında alınan stratejik kararlar ve eğitim politikalarını, politika yapıcılar, araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından analiz edebilme,
- Türk eğitim sistemine egemen olan siyasal, sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik ve uluslararası gelişmeleri bilebilme,
- Eğitim örgütlerine liderlik edebilecek yönetici yeterliklerini tartışabilme,
- Eğitimin sosyolojisi, felsefe, siyaset bilimi, antropoloji, yönetim bilimleri, davranış bilimleri, psikoloji, edebiyat, ekonomi gibi diğer disiplinlerle olan ilişkisini analiz edebilme,
- Farklı ülkelerin eğitim sistemleri ve yönetim alanındaki uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma,
- Alanda var olan bir sorunu bilimsel araştırma yöntemlerini kullanarak değerlendirebilme,

konularında nitelik sahibi bireyler olmaları beklenmektedir.

EYTPE tezli yüksek lisans programlarını tamamlayan öğrencilerin;

- EYTPE alanında kullanılan teori ve uygulamaları bilme,
- Bilimsel araştırma sürecini detaylı bir biçimde açıklayabilme,
- EYTPE alanında üretilen ulusal ve uluslararası düzeyde yayınları takip edebilme,
- EYTPE alanına ait sorunları, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme ve değerlendirme gibi yönetsel süreçler açısından tartışabilme,
- Etik ilkelerin farkında olma ve bu ilkeleri alandaki uygulamalara yansıtabilme,

- Ulusal, uluslararası ve disiplinler arası çalışmalarla alanı destekleyebilmek için alan çalışanları ve uygulayıcılarla etkili iletişim kurabilme,
- Eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel açıdan analiz edebilme,
- Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, toplumla, iş çevresiyle olan ilişkisini değerlendirebilme,
- Eğitim alanında alınan stratejik kararlar ve eğitim politikalarını, politika yapıcılar, araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından analiz edebilme,
- Türk eğitim sistemine egemen olan siyasal, sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik ve uluslararası gelişmeleri bilme,
- Eğitim örgütlerine liderlik edebilecek yönetici yeterliklerini tartışabilme,
- Eğitimin sosyolojisi, felsefe, siyaset bilimi, antropoloji, yönetim bilimleri, davranış bilimleri, psikoloji, edebiyat, ekonomi gibi diğer disiplinlerle olan ilişkisini analiz edebilme,.
- Farklı ülkelerin eğitim sistemleri ve yönetim alanındaki uygulamaları hakkında bilgi sahibi olma,
- Alanda var olan bir soruna bilimsel araştırma yöntemlerini kullanarak sistematik ve özgün çözüm önerisi getirebilme,
- Temel istatistik becerilerini kazanma,
- Alanla ilgili ulusal ya da uluslararası toplantılara katılarak bilginin paylaşımına katkı sağlayabilme,
- Liderlik ve yönetim alanında öğrendiği bilgileri eğitim örgütlerinin niteliğini artıracak şekilde uygulamaya dönüştürebilme,

becerilerine sahip olmaları beklenmektedir.

EYTPE doktora programını tamamlayan öğrencilerin;

- EYTPE alanında özgün teori ve stratejiler geliştirebilme,
- Nicel ve nitel araştırma becerilerini kullanarak alana katkı sağlayacak özgün araştırmalar desenleyebilme,
- EYTPE alanına ilişkin güncel ve karmaşık sorunları değerlendirerek ve diğer disiplinlerin yöntem, tasarım ve uygulamalarından yararlanarak, yeni bilimsel yöntemler geliştirebilme,
- EYTPE alanına farklı bakış açıları kazandıracak konularda ulusal ve uluslararası düzeyde yayın yapabilme,

- EYTPE alanına ait sorunları, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme ve değerlendirme gibi yönetsel süreçler açısından tartışabilme,
- Etik ilkelerin farkında olma ve bu ilkeleri alandaki uygulamalara yansıtabilme,
- EYTPE alanında üretilen ulusal ve uluslararası düzeyde yayımları takip edebilme,
- Ulusal, uluslararası ve disiplinler arası çalışmalarla alanı destekleyebilmek için alan çalışanları ve uygulayıcılarla etkili iletişim kurabilme,
- Eğitim örgütlerini yapısal ve işlevsel açıdan geliştirecek özgün bilgi ve stratejileri üretebilme,
- Eğitim alanında alınacak stratejik kararlar ve eğitim politikalarını şekillendirecek düzeyde bilimsel bilgi üretebilme,
- Eğitim örgütlerinin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel kalkınmadaki rollerini yerine getirmelerini kolaylaştırıcı bilgi üretebilme,
- Türk eğitim sistemine egemen olan siyasal, sosyal, tarihsel, kültürel, ekonomik ve uluslararası gelişmeleri bilerek, bu yönde araştırmalar yapabilme,
- Eğitim örgütlerine liderlik edebilecek donanıma ve yeterliliğe sahip olma,
- Sosyoloji, felsefe, siyaset bilimi, antropoloji, yönetim bilimleri, davranış bilimleri, psikoloji, edebiyat, ekonomi gibi diğer disiplinler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme temelinde disiplinler arası çalışmalar yapabilmek için bilgi ve becerilerini geliştirebilme,
- Farklı ülkelerin eğitim sistemleri ve yönetim alanındaki uygulamalarını, yaşadığı ülkenin dinamikleriyle sentezleyerek alternatif bakış açıları oluşturabilme,
- Eğitimle ilgili araştırmalarda kullanılan ileri düzeyde istatistikî teknikleri tanıma ve çalışmalarında kullanabilme,

becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. (<https://ects.ogu.edu.tr>).

BÖLÜM II

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde EYTPE programı dersleri ve yükseköğretim yeterlikler çerçevesi ile okul yöneticisinin yeterlikleri ile ilgili araştırmalara ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

EYTPE Programı Dersleri ve Yükseköğretim Yeterlikler Çerçevesi

Okul yöneticisinin yeterliklerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen çok sayıdaki araştırmaya karşılık, lisansüstü öğretim programları ve özel olarak da EYTPE Programı öğrenme çıktıları üzerine yapılan araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Karataş (2014), EYTPE tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında açılan dersleri karşılaştırmalı olarak ele aldığı çalışmasında, tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının farklılıklarını belirlemeyi ve böylece uygulamacı eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda üniversitelerin yaklaşımlarını açığa çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda EYTPE tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında sunulan derslerin büyük oranda aynı olduğu, derslerin uygulamacı eğitim ve okul yöneticilerinin ihtiyaçlarına yönelik olmadığı ve eğitim yönetimi alanının uygulamalı bir alan olarak kabul görmesine rağmen uygulama derslerine hemen hiç yer verilmediği görülmüştür.

Parylo (2012), eğitim yönetimine ilişkin yapılan program değerlendirmelerini incelediği çalışmasında içeriği eğitsel değerlendirmeler olan 8 derginin (New Directions for Evaluation, American Journal of Education, Evaluation, Educational Evaluation and Policy Analysis, International Journal of Educational Research, Evaluation Review, Evaluation and Program Planning, Evaluation and Research in Education) 2001 ve 2010 yılları arasındaki yayınlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda, yapılan program değerlendirmelerinde, on yıllık periyot içerisinde, incelenen 8 dergideki yayınların yalnızca 23 tanesinin eğitim yönetiminin değerlendirilmesi ile ilgili olduğu ve bu çalışmalardan yalnızca bir tanesinin okul yönetimi konusuna ilişkin olduğu görülmüştür.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), okul yöneticileri ile öğretmenlerin okul yöneticisi yeterlikleri konusundaki görüşlerini belirlemeyi

amaçladıkları çalışmada, veri toplama aracı olarak Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri'ni kullanmışlardır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kendilerini envanterde yer verilen tüm boyutlarda, öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığından daha yeterli algıladıkları görülmüştür.

Akgün, Güleç ve Bayrakçı (2011), yükseköğretim yeterlikler çerçevesindeki yeterlikleri öğrenci algılarına göre incelemişlerdir. Bu çalışmada, Eğitim Bilimleri, Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler Enstitüleri öğrencilerinin alanlarına özgü konularda ders sürecinde çalışarak bilgi ve becerileri kazanma yeterliklerinin, bağımsız çalışarak sorumluluk alma, iletişim ve sosyal yeterliklere göre daha iyi olduklarını belirttikleri görülmüştür. Söz konusu çerçevedeki en büyük eksiklik ise yabancı dil ile ilgili yeterliklerdedir.

Alhas (2006), Türkiye'deki lisansüstü eğitim sürecindeki MEB çalışanı öğretmenlerin, lisansüstü eğitimde kazanılan beceriler, lisansüstü eğitimin işlevi ve devam edilen program ile dersler konusundaki görüşlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda programın kredi-saat uygulaması konusunda, verilmekte olan derslerin gerekliliği ve alan açısından önemi vurgulanmış ve derslerin araştırma yapma ve bilgiye erişimde etkin olduğu görüşünün benimsendiği belirlenmiştir. Öğrencilerin eğitim görmekte oldukları programa ilişkin değerlendirmeleri ise, derslerin içerik olarak etkin olduğu, alanla ilgili yeniliklerin derslere yansıtıldığı, derslerin içerik olarak lisansın tekrarı olmadığı, derslerin öğrencinin mesleki gereksinimi ve piyasanın ihtiyacını karşılayabildiği ve verilen eğitimin bilim adamı yetiştirmeye temel oluşturabilecek nitelikte olduğu şeklindedir.

Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002), okul yöneticisi yeterliklerine dayalı olarak örnek bir eğitim programı tasarlamayı amaçladıkları çalışmada, okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik lisansüstü programlarda yer alan derslerin neler olduğunu ve ayrıca bu programlarda yer alan dersler ve içeriklerinin okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliklere göre eksik ve uygun yönlerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, eğitim bilimleri alanındaki lisansüstü programlarda uzmanlaşma ile ilgili önemli bir nitelik sorununun olduğunu bu nedenle de programların okul yöneticisi yeterliklerine dayalı olarak yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Okul yöneticisinin yeterliklerine ilişkin alan yazında çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde daha çok, okul yöneticisinin yönetim süreçleri ile ilgili olarak paydaşlar tarafından nasıl algılandığı/değerlendirildiği ve araştırmaların bu sürece ilişkin yönetici, öğretmen ve uzman görüşlerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Uslu (2013), eğitim yönetimi alanında görev yapmakta olan akademisyenlerin, okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterlikler ve bu yeterliklere ilişkin mevcut sorunları ile sahip olmaları gereken yeterliklere ilişkin görüşlerini incelemiş ve akademisyenlerin okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve kavramsal olarak niteledikleri çeşitli yeterliklere sahip olmaları gerektiğini düşündüklerini görmüştür. Söz konusu yeterliklerden örgütün yapısı, yönetim süreçleri, finansman, motivasyon, işbirliği oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme, yönetim kuramları, eğitim felsefesi, liderlik kuramları vb. olarak bahsedilmiştir. Ayrıca yönetici yeterlikleri konusunda temel sorunların eğitim felsefesi, iletişim, finans ve yönetim süreçleri ile ilgili olduğu dile getirilmiştir.

Uysal (2013), Türkiye’de Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanındaki doktora tezlerini incelemiş ve tezlerin konulara göre dağılımını oluşturmuştur. Bu dağılıma bakıldığında tezlerin tematik açıdan, eğitim politikaları, karşılaştırmalı eğitim yönetimi ve yönetim felsefesi ile ilgili konularda yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca konu seçiminde çok sık tekrara gidildiği, araştırmaların birbirinin benzeri olduğu ve dolayısıyla Türkiye’deki eğitim sorunlarına yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.

Karadağ (2011), okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurguları analiz ettiği çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürü niteliklerini temsil eden toplam 12 adet bilişsel kurgu grubunun bulunduğunu ve bunlar arasında öncelikli olarak belirtilenlerin iletişim becerisi, sosyallik ve dürüstlük olduğunu belirtmiştir.

Abat (2010), eğitim yönetimi uzmanlarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerini incelemiştir. Eğitim yönetimi uzmanlarına göre yöneticilerin temel

yeterlik alanları; okul amaçlarını gerçekleştirmek, etkili planlama yapmak, paylaşılan bir okul kültürü oluşturmak, okulla ilgili politika belirlemek ve uygulamak, değişimi yönetmek, okul üyelerini güdülemek, mesleki gelişimi teşvik etmek, kültürel etkinliklerde bulunmak, öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak ve okul dışı etkili iletişim kurmak olarak belirlenmiştir.

Kombıçak (2008), ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin mesleki yeterliklerini (okul yönetimine ilişkin karar verme; okul içi ve dışı eğitim-öğretim çalışmalarının planlanması; okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının örgütlenmesi; okul içi ve dışı iletişim etkileri; okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümü; okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmaları; yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar; liderlik davranışı; okulunda olumlu bir hava yaratabilme; sosyal kulüplerin kurulması, çalışması ve değerlendirilmesi; öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri; disiplin ve devamın sağlanması; okul personelinin yönetimi; okul-çevre ilişkileri; araştırma-geliştirme-yenileme; okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme; yardımcı hizmetleri sağlama; okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı) öğretmenlerin bakış açısından incelemiş ve bu perspektiften müdürlerin orta düzeyde yeterli görüldükleri sonucuna ulaşmıştır.

Terci (2008), ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlik davranışlarına ilişkin hem yöneticilerin kendi algılarını hem de öğretmenlerin algılarını incelemiştir. Araştırmada ele alınan, yöneticilikle ilgili kursa katılma, öğrenci mevcudu, öğretimsel liderlik, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynakları, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği ve kişilik özelliği değişkenleri açısından yöneticiler lehine anlamlı farklar ortaya çıkmıştır.

Sağlam (2003), Eğitim Yönetimi ve Denetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını genel olarak orta derecede sergilediklerini belirlemiştir. Ayrıca öğretimsel liderliğin alt boyutlarından amaçların gerçekleştirilmesi, öğretimsel iklim yaratma ve öğrenci gelişiminin izlenmesine ilişkin olarak öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmıştır.

Seçkin (2003), ilköğretim okul müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin görevlerini yerine getirmedeki yeterliklerini, öğretmen değerlendirmelerine göre belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, öğretmen görüşlerinin, alanı genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği olan okul müdürlerinin, alanı sınıf öğretmenliği olan okul müdürlerine göre daha başarılı oldukları doğrultusunda olduğunu görmüştür. Ancak müdürlerin geldikleri öğretmenlik alanları ile eğitim yönetimi sürecine ilişkin yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Kuğuoğlu (1997) eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astları tarafından nasıl değerlendirildiğini araştırdığı çalışmasında, Eğitim Yönetimi eğitimi almış yöneticilerin, almamış yöneticilere kıyasla hem üstleri hem de astları tarafından daha başarılı bir yönetici olarak görüldüklerini belirlemiştir.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerinin belirlenmesi ile EYTPE Programı lisansüstü öğrencilerinin, söz konusu programın yönetici yeterliliğine ilişkin kazanımları ne düzeyde kazandırabildiğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde kullanılan araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin yeterlik düzeyleri ile EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırma düzeyini belirlemenin amaçlanması nedeniyle tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye ve açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlar ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Neuman, 2007).

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezinde görev yapan 632 kadrolu okul yöneticisi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi EYTPE Programı tezsiz yüksek lisans, tezli yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrenim görmekte olan 304 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 173 okul yöneticisine ulaşılmış ve bu sayı araştırma için yeterli görülmüştür. EYTPE programı lisansüstü öğrencilerinden ise öğrenimine devam etmekte olan toplam 98 öğrenciye ulaşılmıştır. Katılımcıların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Katılımcıların Unvanlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		f	%
Unvan	Okul Yöneticisi	173	36.2
	Lisansüstü Öğrencisi	98	63.8
TOPLAM		271	100

Tablo 8’den görüldüğü gibi araştırma, toplamda 271 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir ve bu katılımcıların yarısından fazlasını okul yöneticileri oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		f	%
Okul Türü	İlkokul ve Ortaokul	119	68.8
	Genel Lise	32	18.5
	Meslek Lisesi	22	12.7
Lisansüstü Eğitim Alma Durumu	Almış	35	20.2
	Almamış	138	79.8
Kıdem	1-5 Yıl	54	31.2
	6-10 Yıl	36	20.8
	11 Yıl ve Üstü	83	48.0
Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu	Almış	117	67.6
	Almamış	56	32.4
TOPLAM		173	100

Tablo 9’a göre okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta ve lisansüstü eğitim almış yöneticiler, tüm yöneticilerin yaklaşık %20’sini oluşturmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının 11 yıl ve üzerinde yöneticilik deneyiminin olduğu, buna karşılık yöneticilerin yarısından fazlasının hizmet içi eğitim aldığı görülmektedir.

EYTPE Programı lisansüstü öğrencilerinin kişisel bilgilerine ilişkin bilgiler ise Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10

EYTPE Programı Lisansüstü Öğrencilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		f	%
Öğrenim Durumu	Tezsiz Yüksek Lisans	50	51
	Tezli Yüksek Lisans	28	28.6
	Doktora	20	20.4
Cinsiyet	Kadın	35	35.7
	Erkek	63	64.3
Akademik Başarı	2.50 – 2.99	18	18.4
	3.00 – 3.49	45	45.9
	3.50 – 4.00	35	35.7
Öğretmenlik Deneyimi	Var	83	84.7
	Yok	15	15.3
Yöneticilik Deneyimi	Var	54	55.1
	Yok	44	44.9
TOPLAM		98	100

Tablo 10' a göre lisansüstü öğrencilerin yaklaşık yarısı tezsiz yüksek lisans öğrencilerinden, diğer yarısı ise tezli yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden oluşmaktadır. Öğrencilerin yarısından fazlası erkek ve, öğretmenlik deneyimine sahip öğrencilerin oranı %84.7'dir. Buna karşılık yöneticilik deneyimi olan öğrenciler ise yaklaşık olarak grubun yarısını oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri ilk olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen, daha sonra ise Ağaoğlu (2005) tarafından güncellenerek son hali oluşturulan Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri (OYYE) ile toplanmıştır. 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 ve Ortamının Yönetimi (13 Madde)

şeklindeki alt boyutlardan oluşmakta ve toplam 75 madde içermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde sayıca en fazla maddenin Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutunda, en az maddenin ise Mesleğe Hizmet alt boyutunda yer aldığı görülmektedir.

“İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma” boyutu okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve bunların etkili kullanımı, planlı çalışma, takım çalışması, çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesi, işbirliği yapma gibi konuları içermektedir. “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” boyutu, okul binası ve çevresi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden beklenenleri içeren bir boyuttur. Bu boyutta okul binası, donanımı, malzemeleri ve alanlarının etkili bir şekilde kullanılmasını ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır. “Mesleğe Hizmet” boyutu, okul yöneticilerinin kendi alanları ile ilgili mesleki ve bilimsel yayınları takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, mesleki kurumlar ile işbirliği yapmaları gibi durumları içermektedir. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutunda, örgüt ve yönetim ile ilgili kavram, yaklaşım, teori ve süreçlerini bilme, okul yöneticilerinin rol, sorumluluk ve görevlerinin farkında olmaları, eğitim ve yönetimle ilgili mevzuata hâkim olmaları, okulun mali kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaları, değişme ve yenileşmeye öncülük etme gibi davranışlar vurgulanmaktadır. “Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi” boyutu ise eğitim programının etkili bir şekilde uygulanmasını, eğitim ortamlarının etkili bir şekilde kullanılmasını ve bu ortamların geliştirilmesini, program geliştirme ile ilgili kavram ve süreçleri bilmeyi, eğitim ve öğretimle ilgili kavramlardan ve güncel gelişmelerden haberdar olmayı içeren bir boyuttur (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Bu alt boyutlar Aydın’ın (2005) okul yöneticilerinin yerine getirmesi beklenen görevleri ile sorumluluklarına ilişkin mevcut sınıflandırması esas alınarak oluşturulmuştur. Aydın (2005) sınıflandırmasında, okul yöneticilerinin en önemli sorumluluklarını, i) insanlarla etkili biçimde çalışma, ii) etkili bir işletme yönetimi, iii) yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, iv) eğitim programının geliştirilmesi ve v) mesleğe hizmet şeklinde belirlemiştir. Böylece eğitim yönetiminin görevlerini insanlar, fiziksel ortam (okul yapısı ve çevresi) ve program konularında toplamıştır.

Veri toplama aracı, okul yöneticilerinin kendilerini ve EYTPE Programı lisansüstü öğrencilerinin EYTPE Programı kazanımlarını değerlendirdikleri iki ayrı form olarak düzenlenmiştir (Ek-A ve Ek-B). Okul yöneticileri kendilerini, 1-Hiç Yeterli Değilim, 2- Yeterli Değilim, 3- Kısmen Yeterliyim, 4- Yeterliyim ve 5- Çok Yeterliyim yanıtları ile değerlendirmişlerdir. EYTPE Programı lisansüstü öğrencileri ise programın yönetici yeterliklerini kazandırma düzeyini, 1- Hiç Yeterli Değil, 2-Yeterli Değil, 3- Kısmen Yeterli, 4-Yeterli ve 5- Çok Yeterli yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Yönetici formundan alınan puanın yükselmesi okul yöneticilerinin kendilerini yeterli bulduklarını; lisansüstü öğrenci formundan alınan puanın yükselmesi ise EYTPE Programının yönetici yeterliklerini yeterli düzeyde kazandırdığını göstermektedir.

Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Güvenirlik ile ilgili alan yazında farklı tanımlamalar yapılmış olsa da güvenilirliğin genel olarak, ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan OYYE'nin geliştirilmesi sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında ise OYYE'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Bir güvenilirlik belirleme yöntemi olan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının belirlenmesi, katılımcı yanıtlarının derecelendirme ölçeği ile elde edildiği durumlarda kullanılmakta ve maddelere ilişkin puanların toplam test puanı ile ne kadar tutarlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması puanların güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). OYYE'nin bu araştırma için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, yönetici formu için .98, lisansüstü öğrenci formu için .97 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın veri toplama araçlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında ilk olarak MEB'den okul yöneticileri ile çalışılabilmesi için araştırma izni alınmıştır (Ek-C). Eskişehir il merkezindeki okullara, Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile Tepebaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde bulunan okul evrak dolapları aracılığı ile ulaşılmıştır. Bu dolaplara bırakılan "Açıklama Yazısı" (Ek-D) ile okul yöneticilerine araştırmanın amacı yazılı olarak ve detaylı bir şekilde açıklanmış ve kendilerinden söz konusu anketleri dürüst bir biçimde doldurmaları istenmiştir. Anketlerin araştırmacıya geri dönüşü sürecinde ise, her iki

ilçede de birer ortaokul belirlenmiş ve okul yöneticilerinin doldurdukları anketleri bu okulların evrak dolaplarına bırakmaları istenmiştir. Böylece Eskişehir il merkezindeki okulların tamamı ile iletişim kurulabilmiştir.

EYTPE Programı lisansüstü öğrencileri ile çalışılabilmesi için ise ilgili enstitü aracılığı ile araştırma izni alınmıştır (Ek-E). Ardından öğrencilere erişilebilecek uygun saatler belirlenmiş ve araştırmacı bu saatlerde öğrenciler ile görüşerek onlara araştırma amacından detaylı bir şekilde bahsetmiştir. Açıklamalarının ardından araştırmacı, öğrencilerden anketleri dürüst bir biçimde doldurmalarını istemiştir. Belirlenen saatlerde katılım gerçekleştiremeyen öğrencilere ise e-posta aracılığı ile ulaşılmıştır. Öğrencilere gönderilen “Açıklama Yazısı” (Ek- F) ile araştırmanın amacı kendilerine yazılı olarak bildirilmiş ve söz konusu anketleri dürüst bir biçimde doldurmaları istenmiştir. Anketlerin geri dönüşü yine e-posta aracılığı ile olmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde kullanılan teknikler betimsel istatistikler, normal dağılım testi, t-testi ve ANOVA testi şeklindedir.

İlk olarak katılımcıların belirlenen amaçlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına imkan veren istatistiksel işlemlerdir (Büyüköztürk, 2010). Bu bağlamda, OYYE alt boyutları ile ilgili aritmetik ortalama ve varyans değerleri göz önünde bulundurularak okul yöneticilerinin kendilerini yeterli gördükleri kazanımlar, lisansüstü öğrencilerinin ise EYTPE programının okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmadaki etkililiğine ilişkin görüşleri hakkında bilgi edinilmiştir.

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi, grup büyüklüğünün elliden büyük olması durumunda, verilerin normalliğe uygunluğunu incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011). Bu amaç doğrultusunda lisansüstü öğrenciler ile okul yöneticilerine ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, hesaplanan p-değerleri .05'ten büyük olduğu için verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Buna bağlı olarak da katılımcı görüşlerinin karşılaştırılmasında,

parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılması uygun bulunmuştur.

Katılımcıların araştırmanın amacına ilişkin görüşlerinin kişisel bilgiler bağlamında ikili olarak karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi, belirli bir değişkene ilişkin oluşan grupların bağımlı bir değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılmasına odaklanması durumunda kullanılmaktadır. Başka bir deyişle gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu bağlamda, okul yöneticileri ile ilgili olarak, yönetici yeterliklerine ne düzeyde sahip olduklarına ilişkin görüşlerinin, lisansüstü eğitim alma durumlarına (almış/almamış) ve hizmet içi eğitim alma durumlarına (almış / almamış) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Lisansüstü öğrencilerle ilgili olarak ise, öğrencilerin EYTPE programının okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet (kadın/erkek), öğretmenlik deneyimleri (var/yok) ve yöneticilik deneyimlerine (var/yok) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yine bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Böylece istatistiksel anlamda anlamlı bir farkın var olup olmadığına ilişkin bilgi edinilmiştir.

Son olarak katılımcıların belirlenen amaçlara ilişkin görüşlerinin kişisel bilgiler bağlamında üçlü ve daha fazla olarak karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, iki veya daha fazla örneklem ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu bağlamda, okul yöneticileri ile ilgili olarak, yönetici yeterliklerine ne düzeyde sahip olduklarına ilişkin görüşlerinin, görev yapmakta oldukları okul türü (ilkokul ve ortaokul/genel lise/meslek lisesi) ile mesleki kıdemleri (1-5yıl/6-10yıl/11 yıl ve üstü) açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi kullanılarak araştırılmıştır. Lisansüstü öğrencilerle ilgili olarak ise, öğrencilerin EYTPE programının okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmadaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin, öğrenim durumuna (tezsiz yüksek lisans/tezli yüksek lisans/doktora) ve akademik başarılarına (2.50-2.99/3.00-3.49/3.50-4.00) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yine tek yönlü varyans analizi kullanılarak araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda eğer gruplar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmışsa bu farkın hangi grubun lehine olduğunu belirleyebilmek amacıyla Post Hoc analizine başvurulmuştur. Post Hoc

analizi, en az iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, bu farkın ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulunmasını amaçlayan bir çoklu karşılaştırma testidir (Büyüköztürk, 2010).

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın problemine ve alt problemlerine ilişkin gerçekleştirilen analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

Lisansüstü Öğrencilere İlişkin Bulgular

Öncelikle EYTPE Programı lisansüstü öğrencilerinin, söz konusu programın yönetici yeterliliğine ilişkin kazanımları ne düzeyde kazandırabildiğine ilişkin görüşleri genel olarak betimsel istatistikler ile değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Lisansüstü Öğrencilerin Programın Okul Yöneticisi Yeterliklerini Kazandırabilirliğine İlişkin Görüşleri

	n	Minimum	Maximum	\bar{X}	s.s.
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	98	2.25	5.00	3.85	.58
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	98	1.31	4.63	3.51	.66
Mesleğe Hizmet	98	2.18	5.00	3.75	.66
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	98	2.05	4.89	3.67	.62
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	98	2.15	4.92	3.64	.69
Genel	98	2.27	4.65	3.68	.54

Tablo 11’e göre, EYTPE programı lisansüstü öğrencilerinin alt boyutlarla ilgili ortalamaları 3.51 ile 3.85 arasında değişmektedir. Öğrenciler, EYTPE programının en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma ve Mesleğe Hizmet alanları, en

az ise Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alanı yeterliklerini kazandırdığı görüşündedirler.

Tablo 12’de ise her bir alt boyutta en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ikişer maddeye yer verilmiştir. OYYE lisansüstü öğrenci formundaki diğer tüm maddelere ilişkin betimsel istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri) ise Ek-G’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Lisansüstü Öğrencilerin Alt Boyutlar İtibarıyla En Yüksek ve En Düşük Ortalamaya Sahip Oldukları Yeterlik Maddeleri

Alt Boyut	Alt Boyut Maddeleri	\bar{X}	s.s.
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Farklı görüşlere saygılı olma	4.04	1.04
	İşbirliği yapma	4.03	.75
	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme	3.59	.96
	Çalışanları ödüllendirme	3.57	.94
	Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	3.83	.86
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	3.71	.98
	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	3.21	1.03
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	2.91	1.08
	Deneyimlerini başkaları ile paylaşma	4.21	.79
Mesleğe Hizmet	Mesleki yayınları izleme	4.01	.87
	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	3.46	1.04
	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3.23	.98
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	4.08	.79
	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	4.00	.94
	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	3.31	1.14
	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3.15	1.17

Tablo 12 (devamı)

Alt Boyut	Alt Boyut Maddeleri	\bar{X}	s.s.
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	3.91	.89
	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	3.84	.93
	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	3.46	1.03
	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	3.20	1.13

Tablo 12'ye göre lisansüstü öğrencileri EYTPE programının deneyimlerini başkaları ile paylaşma, örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme, farklı görüşlere saygılı olma ve işbirliği yapma şeklindeki okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmada daha yeterli olduğunu düşünmektedirler. Buna karşılık EYTPE programının çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma, meslek kuruluşları ile işbirliği yapma, temel hukuk bilgisine sahip olma ve özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama şeklindeki okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmada ise daha az yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliliğine ilişkin kazanımları ne düzeyde kazandırabildiğine ilişkin görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılığı

	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Anlamlı Farklılık (Post Hoc)
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Tezsiz yüksek lisans	50	3.98	.51	2.74	.070	
	Tezli yüksek lisans	28	3.72	.61			
	Doktora	20	3.69	.65			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Tezsiz yüksek lisans	50	3.67	.60	3.19	.046*	1>2
	Tezli yüksek lisans	28	3.32	.74			
	Doktora	20	3.37	.62			
Mesleğe Hizmet	Tezsiz yüksek lisans	50	3.86	.67	1.78	.174	
	Tezli yüksek lisans	28	3.57	.69			
	Doktora	20	3.74	.55			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Tezsiz yüksek lisans	50	3.83	.60	3.38	.038*	1>2
	Tezli yüksek lisans	28	3.49	.67			
	Doktora	20	3.53	.50			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Tezsiz yüksek lisans	50	3.76	.66	1.69	.191	
	Tezli yüksek lisans	28	3.48	.76			
	Doktora	20	3.57	.65			
Genel	Tezsiz yüksek lisans	50	3.82	.52	3.57	.032*	1>2
	Tezli yüksek lisans	28	3.52	.59			
	Doktora	20	3.57	.45			

*p<.05 Kategoriler: Tezsiz yüksek lisans=1; Tezli yüksek lisans=2 ve Doktora=3

Tablo 13'e göre, lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının okul yöneticisi yeterliklerini kazandırabilirliğine yönelik görüşleri arasında Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama ile Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın hangi grubun lehine olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonuçlarına göre tezsiz yüksek lisans öğrencileri öğretim programını, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama ile Etkili Bir Örgüt Yönetimi yeterliklerini kazandırması bakımından tezli yüksek lisans öğrencilerine göre daha yeterli görmektedirler. İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alt ölçeği dışındaki diğer alt boyutlarının tamamında ise en düşük ortalamaya tezli yüksek lisans öğrencilerinin sahip olduğu görülmektedir.

Tezsiz YL öğrencilerinin EYTPE programını tezli YL ve doktora öğrencilerine göre genel olarak anlamlı şekilde daha fazla yeterli görmeleri, tezsiz YL öğrencilerinin

diğer öğrencilere göre EYTPE programına daha az hakim olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

EYTPE programı lisansüstü öğrencilerinin, programın yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine ilişkin görüşlerinin, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t- testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılığı

	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	t	sd	p
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Kadın	35	3.89	.63	.57	96	.571
	Erkek	63	3.82	.55			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Kadın	35	3.57	.71	.62	96	.539
	Erkek	63	3.48	.64			
Mesleğe Hizmet	Kadın	35	3.95	.66	2.23	96	.028*
	Erkek	63	3.65	.64			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Kadın	35	3.69	.54	.27	96	.786
	Erkek	63	3.66	.67			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Kadın	35	3.67	.66	.31	96	.758
	Erkek	63	3.63	.71			
Genel	Kadın	35	3.74	.52	.83	96	.410
	Erkek	63	3.65	.55			

*p<.05

Tablo 14’e göre kadın öğrenciler EYTPE programını, aritmetik ortalamalardan da görüldüğü gibi, en çok Mesleğe Hizmet alanı ($\bar{X} = 3.95$) ; erkek öğrenciler ise en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alanı ($\bar{X} = 3.82$) yeterliklerini kazandırması bakımından yeterli görmektedirler. Lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırabilirliğine yönelik görüşleri arasında Mesleğe Hizmet alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Kadın öğrenciler EYTPE programını, mesleğe hizmet yeterliklerini kazandırması bakımından erkek öğrencilere göre daha yeterli görmektedirler. Yöneticilik deneyimi olan kadın öğrencilerin yüzdesi yaklaşık olarak %34 iken, yöneticilik deneyimi olan erkek

öğrencilerin yüzdesi yaklaşık olarak %67'dir. Başka bir deyişle kadın öğrencilerin, uygulamaya dönük konularda daha az deneyim sahibi oldukları söylenebilir. Bu durum ise kadın öğrencilerin uygulamaya yönelik yeterlik maddeleri içeren Mesleğe Hizmet alt boyutunda EYTPE programını daha yeterli görmelerine neden olmuş olabilir.

Lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliklerine ilişkin kazanımları ne düzeyde kazandırabildiğine ilişkin görüşlerinin, akademik başarı durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

Görüşlerin Akademik Başarı Durumlarına Göre Farklılığı

	Akademik Başarı	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Anlamlı Farklılık (Post Hoc)
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	2.50-2.99	18	3.85	.33	4.45	.014*	3>4
	3.00-3.49	45	4.01	.58			
	3.50-4.00	35	3.63	.62			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	2.50-2.99	18	3.67	.49	1.63	.202	
	3.00-3.49	45	3.57	.70			
	3.50-4.00	35	3.36	.67			
Mesleğe Hizmet	2.50-2.99	18	3.81	.54	.11	.895	
	3.00-3.49	45	3.72	.72			
	3.50-4.00	35	3.76	.64			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	2.50-2.99	18	3.82	.53	1.35	.265	
	3.00-3.49	45	3.71	.71			
	3.50-4.00	35	3.54	.51			
Genel	2.50-2.99	18	3.74	.66	.63	.535	
	3.00-3.49	45	3.68	.74			
	3.50-4.00	35	3.54	.64			
	2.50-2.99	18	3.78	.41	1.53	.223	
	3.00-3.49	45	3.74	.61			
	3.50-4.00	35	3.56	.50			

*p<.05

Tablo 15'e göre, lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine yönelik görüşleri arasında İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Akademik başarısı 3.00-3.49 arasında olan öğrenciler EYTPE programını, İnsanlarla

Etkili İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma yeterliklerini kazandırması bakımından akademik başarısı 3.50-4.00 arasında olan öğrencilere göre daha yeterli görmektedirler. Bu durum akademik başarısı yüksek olan öğrencilerin nispeten daha düşük olan öğrencilere göre, EYTPE programına daha hakim olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

EYTPE programı lisansüstü öğrencilerinin, programın yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlik deneyimi sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t- testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

Görüşlerin Öğretmenlik Deneyimi Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılığı

	Öğretmenlik Deneyimi	n	\bar{X}	s.s.	t	sd	p
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Deneyimsiz	15	3.39	.66	3.49	96	.001*
	Deneyimli	83	3.93	.53			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Deneyimsiz	15	3.15	.82	2,38	96	.019*
	Deneyimli	83	3.58	.61			
Mesleğe Hizmet	Deneyimsiz	15	3.47	.64	1,85	96	.067
	Deneyimli	83	3.81	.65			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Deneyimsiz	15	3.35	.68	2,24	96	.027*
	Deneyimli	83	3.73	.59			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Deneyimsiz	15	3.44	.77	1,22	96	.224
	Deneyimli	83	3.68	.68			
Genel	Deneyimsiz	15	3.35	.60	2.68	96	.009*
	Deneyimli	83	3.74	.51			

*p<.05

Tablo 16’ya göre lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine yönelik görüşleri arasında İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama ile Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın deneyim sahibi öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle,

öğretmenlik deneyimi olan öğretmenler EYTPE programını, İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi yeterliklerini kazandırması bakımından öğretmenlik deneyimi olmayan öğretmenlere göre daha yeterli görmektedirler.

EYTPE programı lisansüstü öğrencilerinin, programın yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine ilişkin görüşlerinin, yöneticilik deneyimi sahibi olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t- testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Görüşlerin Yöneticilik Deneyimi Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılığı

	Yöneticilik Deneyimi	n	\bar{X}	s.s.	t	sd	p																																																								
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Var	54	3.78	.61	1.26	96	.211																																																								
	Yok	44	3.93	.53				Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Var	54	3.45	.67	.99	96	.326	Yok	44	3.58	.64	Mesleğe Hizmet	Var	54	3.80	.68	.69	96	.494	Yok	44	3.70	.63	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Var	54	3.61	.65	1.03	96	.305	Yok	44	3.74	.57	Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Var	54	3.60	.72	.66	96	.512	Yok	44	3.69	.65	Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Var	54	3.45	.67	.99	96	.326																																																								
	Yok	44	3.58	.64				Mesleğe Hizmet	Var	54	3.80	.68	.69	96	.494	Yok	44	3.70	.63	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Var	54	3.61	.65	1.03	96	.305	Yok	44	3.74	.57	Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Var	54	3.60	.72	.66	96	.512	Yok	44	3.69	.65	Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389	Yok	44	3.73	.51								
Mesleğe Hizmet	Var	54	3.80	.68	.69	96	.494																																																								
	Yok	44	3.70	.63				Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Var	54	3.61	.65	1.03	96	.305	Yok	44	3.74	.57	Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Var	54	3.60	.72	.66	96	.512	Yok	44	3.69	.65	Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389	Yok	44	3.73	.51																				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Var	54	3.61	.65	1.03	96	.305																																																								
	Yok	44	3.74	.57				Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Var	54	3.60	.72	.66	96	.512	Yok	44	3.69	.65	Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389	Yok	44	3.73	.51																																
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Var	54	3.60	.72	.66	96	.512																																																								
	Yok	44	3.69	.65				Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389	Yok	44	3.73	.51																																												
Genel	Var	54	3.64	.56	.87	96	.389																																																								
	Yok	44	3.73	.51																																																											

Tablo 17’ye göre lisansüstü öğrencilerin EYTPE programının yönetici yeterliklerini kazandırma düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilik yapmış öğrenciler EYTPE programını, en çok Mesleğe Hizmet alanı ($\bar{X} = 3.80$), yöneticilik yapmamış öğrenciler ise en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alanı ($\bar{X} = 3.93$) yeterliklerini kazandırması bakımından yeterli görmektedirler.

Okul yöneticiliği deneyiminin, programın yeterliği hususunda katılımcı görüşlerini olumsuz yönde etkilemiş olması, EYTPE programının uygulamaya dönük yetersizliğiyle ilgili olabilir.

Okul Yöneticilerine İlişkin Bulgular

Öncelikle okul yöneticilerinin, okul yöneticisi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri genel olarak betimsel istatistikler ile değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Okul Yöneticilerinin Okul Yöneticisi Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

	n	Minimum	Maximum	\bar{X}	s.s.
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	173	3.00	5.00	4.30	.44
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	173	2.25	5.00	4.05	.54
Mesleğe Hizmet	173	2.09	5.00	3.91	.57
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	173	2.05	5.00	4.04	.56
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	173	2.38	5.00	4.15	.54
Genel	173	2.68	5.00	4.09	.48

Tablo 18’ e göre, okul yöneticilerinin alt boyutlarla ilgili ortalamaları 3.91 ile 4.30 arasında değişmektedir. Okul yöneticileri, kendilerini en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma ($\bar{X} = 4.30$) ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi ($\bar{X} = 4.15$) alanları, en az ise Mesleğe Hizmet alanı kazanımlarında ($\bar{X} = 3.91$) yeterli görmekteyler.

Tablo 19’da ise her bir alt boyutta en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ikişer maddeye yer verilmiştir. OYYE yönetici formundaki diğer tüm maddelere ilişkin betimsel istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri) ise Ek-H’de gösterilmiştir.

Tablo 19

Okul Yöneticilerinin Alt Boyutlar İtibarıyla En Yüksek ve En Düşük Ortalamaya Sahip Oldukları Yeterlik Maddeleri

Alt Boyutlar	Alt Boyut Maddeleri	\bar{X}	s.s
İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Farklı görüşlere saygılı olma	4.55	.57
	Çalışanların yasal haklarını gözetme	4.49	.59
	İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	4.12	.65
	Çalışanları ödüllendirme	4.10	.85
	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama	4.36	.59
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütülmesini sağlama	4.32	.64
	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	3.72	.84
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	3.38	.97
	Mesleğini ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	4.30	.61
Mesleğe Hizmet	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	4.20	.66
	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3.53	.89
	Bilimsel etkinliklere katılma	3.41	.85
	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	4.37	.65
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	4.28	.72
	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	3.79	.88
	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3.73	.80
	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	4.31	.66
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	4.29	.63
	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	4.01	.75
	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	4.00	.78

Tablo 19'a göre okul yöneticilerinin kendilerini en yeterli gördüğü kazanımlar; farklı görüşlere saygılı olma, çalışanların yasal haklarını gözetme, okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama ve kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme şeklindedir. Buna karşılık okul yöneticilerinin kendilerini en az yeterli gördüğü kazanımlar ise; bilimsel etkinliklere katılma, mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma, çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma ve meslek kuruluşları ile işbirliği yapma şeklindedir.

Okul yöneticilerinin, yönetici yeterliklerine ilişkin kazanımlara ne düzeyde sahip olduklarına ilişkin görüşlerinin, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

Görüşlerin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Farklılığı

	Okul Türü	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Anlamlı Farklılık (Post Hoc)
İnsanlarla İletişim Kurma; Etkili Biçimde Çalışma	İlkokul ve Ortaokul	119	4.28	.45	.397	.673	
	Genel Lise	32	4.36	.46			
	Meslek Lisesi	22	4.29	.42			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	İlkokul ve Ortaokul	119	4.05	.53	.005	.995	
	Genel Lise	32	4.06	.62			
	Meslek Lisesi	22	4.05	.52			
Mesleğe Hizmet	İlkokul ve Ortaokul	119	3.89	.58	.317	.728	
	Genel Lise	32	3.97	.57			
	Meslek Lisesi	22	3.95	.48			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	İlkokul ve Ortaokul	119	4.03	.59	.043	.958	
	Genel Lise	32	4.06	.56			
	Meslek Lisesi	22	4.05	.44			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	İlkokul ve Ortaokul	119	4.13	.55	.201	.818	
	Genel Lise	32	4.17	.59			
	Meslek Lisesi	22	4.20	.39			
Genel	İlkokul ve Ortaokul	119	4.13	.55	.147	.863	
	Genel Lise	32	4.17	.59			
	Meslek Lisesi	22	4.20	.39			

*p<.05

Tablo 20'ye göre okul yöneticilerinin, kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşleri arasında görev yaptıkları okul türü bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Her üç okul türünde de (ilkokul ve ortaokul, genel lise ve meslek lisesi) görev yapmakta olan okul yöneticileri kendilerini en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alanı, en az ise Mesleğe Hizmet alanı kazanımlarında yeterli görmektedirler.

Okul yöneticilerinin, yönetici yeterliklerine ilişkin kazanımlara ne düzeyde sahip olduklarına ilişkin görüşlerinin, kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21

Görüşlerin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı

	Kıdem	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Anlamlı Farklılık (Post Hoc)
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1-5 yıl	54	4.27	.47	.265	.768	
	6-10 Yıl	36	4.28	.40			
	11 ve üstü	83	4.32	.45			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1-5 yıl	54	4.00	.60	.860	.425	
	6-10 Yıl	36	4.00	.49			
	11 ve üstü	83	4.11	.53			
Mesleğe Hizmet	1-5 yıl	54	3.88	.64	.423	.656	
	6-10 Yıl	36	3.85	.55			
	11 ve üstü	83	3.95	.52			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1-5 yıl	54	3.93	.62	1.574	.210	
	6-10 Yıl	36	4.04	.51			
	11 ve üstü	83	4.11	.55			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	1-5 yıl	54	4.15	.52	.253	.777	
	6-10 Yıl	36	4.09	.52			
	11 ve üstü	83	4.17	.56			
Genel	1-5 yıl	54	4.05	.50	.621	.539	
	6-10 Yıl	36	4.05	.45			
	11 ve üstü	83	4.13	.48			

*p<.05

Tablo 21'e göre okul yöneticilerinin, kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip okul yöneticileri, kendilerini en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alanı, en az ise Mesleğe Hizmet alanı kazanımlarında yeterli görmektedirler.

Okul yöneticilerinin, kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşlerinin, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t- testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

Görüşlerin Lisansüstü Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılığı

	Lisansüstü Eğitim		n	\bar{X}	s.s.	t	sd	p
	Durumu							
İnsanlarla İletişim Kurma Etkili Biçimde Çalışma	Almış		35	4.34	.41	.663	171	.508
	Almamış		138	4.29	.45			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Almış		35	4.16	.47	1.344	171	.181
	Almamış		138	4.03	.56			
Mesleğe Hizmet	Almış		35	4.08	.49	2.015	171	.045*
	Almamış		138	3.86	.58			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Almış		35	4.24	.48	2.326	171	.021*
	Almamış		138	3.99	.58			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Almış		35	4.24	.53	1.176	171	.241
	Almamış		138	4.12	.54			
Genel	Almış		35	4.21	.44	1.712	171	.089
	Almamış		138	4.06	.48			

*p<.05

Tablo 22’ye göre okul yöneticilerinin kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşleri arasında Mesleğe Hizmet ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış (tezli yüksek lisans ve tezsiz yüksek lisans) okul yöneticilerinin lehine olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, eğitim yönetimi alanında tezli veya tezsiz yüksek lisans yapmış okul yöneticileri Mesleğe Hizmet ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi alanları kazanımlarında, lisansüstü eğitim almamış okul yöneticilerine göre kendilerini daha yeterli görmektedirler. Fakat EYTPE tezli YL mezunu olan yöneticiler ile mezun olmayan yöneticiler arasında “insanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma”, “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama”, “Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi” alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Yani EYTPE Programı bu alt boyutlardaki yeterlikleri kazandırmada yetersiz olduğu söylenebilir. Lisansüstü eğitim alan ve almayan okul yöneticileri arasında genel anlamda anlamlı bir farklılık görülmemesinin nedeni, EYTPE program kazanımlarının,

her kesimden kurum ve kuruluşlar tarafından üzerinde uzlaşmış, çağdaş gelişmeler doğrultusunda geliştirilmiş ve eğitim yöneticilerin istihdamına temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı ve güvenilir bir “eğitim yöneticisi standartlarına” göre oluşturulmamış olmasından kaynaklı olabilir.

Okul yöneticilerinin, kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşlerinin, hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t- testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23

Görüşlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılığı

	Hizmet içi Eğitim		n	\bar{X}	s.s.	t	sd	p
	Alma Durumu							
İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Almış		117	4.33	.45	1.549	171	.123
	Almamış		56	4.22	.42			
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Almış		117	4.12	.53	2.474	171	.014*
	Almamış		56	3.91	.55			
Mesleğe Hizmet	Almış		117	3.98	.58	2.578	171	.011*
	Almamış		56	3.75	.51			
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Almış		117	4.15	.53	4.024	171	.000*
	Almamış		56	3.80	.56			
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Almış		117	4.19	.56	1.765	171	.079
	Almamış		56	4.04	.46			
Genel	Almış		117	4.16	.49	2.792	171	.006*
	Almamış		56	3.95	.43			

*p<.05

Tablo 23’e göre okul yöneticilerinin kendilerini ne düzeyde yeterli gördüklerine ilişkin görüşleri arasında “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama”, “Mesleğe Hizmet” ve “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın hizmet içi eğitim almış okul yöneticilerinin lehine olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, hizmet içi eğitim almış okul yöneticileri Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Mesleğe Hizmet ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi alanları kazanımlarında, hizmet içi eğitim almamış okul yöneticilerine göre kendilerini daha yeterli görmektedirler.

Tablo 22 ve Tablo 23 ortak olarak değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitim almış olmanın EYTPE tezli YL eğitimi almış olmak ile aynı boyutlarda anlamlı farklılık sağlamakla beraber, “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt boyutunda da

anlamli bir farklılık oluşmasını sağlamıştır. Genel değerlendirmelere bakıldığında ise hizmet içi eğitim almış olanlar lehine anlamli bir fark olmasına karşın, EYTPE tezli YL eğitimi almış olanlar lehine genel anlamda anlamli bir fark yoktur. Bu durum hizmet içi eğitimin, EYTPE tezli YL eğitimine göre okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmada nispeten daha etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

BÖLÜM V

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin görüşleri arasında, EYTPE programında lisansüstü eğitim alma durumlarına göre, eğitim alanların lehine 2 boyutta anlamlı bir fark olmasına rağmen diğer 3 boyutta anlamlı bir fark yoktur. Başka bir deyişle, EYTPE programında lisansüstü eğitim almış okul yöneticileri “etkili bir örgüt yönetimi” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında, lisansüstü eğitim almamış okul yöneticilerine kıyasla kendilerini daha yeterli görmektedirler. “İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama”, “eğitim programının ve ortamlarının yönetimi” boyutlarında ise lisansüstü eğitim alma durumlarına göre okul yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Paylaşılan bir okul kültürü oluşturabilmek, okul yöneticilerinin insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışmalarına bağlıdır. Nitekim okul yöneticisinin iletişim becerilerinin önemine değinen çalışmalar, iletişim ve okul üyeleri arasındaki paylaşımın okulda başarı odaklı bir kültür oluşmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Etkili iletişim becerilerine sahip olmak okul yöneticilerine karar verme alanında da yardımcı olmaktadır. Okul amaçlarına ulaşmada yönetici, öğretmenlere uzman oldukları konularda danışarak katılımlarını sağlamalıdır (Pashiardis, 2000). Benzer araştırmalarda iletişim yeterliği, başkalarının fikirlerine ve bakış açlarına karşı açık ve anlayışlı olmak ve öğrencilerin gereksinimlerine karşı duyarlı olmak şeklinde açıklanmaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim yönünden zayıf olmaları, iş görenlerin moral ve dayanışmaları üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Dinham vd., 1995). Benzer şekilde, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir. Eğitim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmaması halinde, etkinliklerden istenilen sonucun alınması çok zor olur. Etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir önkoşuldur. Son olarak okul yöneticilerinin eğitim

programının yönetimi konusundaki yetersizlikleri ya da eksiklikleri program geliştirme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla burada EYTPE programının okul yöneticilerine, etkili bir okul yönetimi için gerekli olan yeterlikleri kazandırabilmesi bakımından yetersiz kaldığı görülmektedir. Nitekim Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) da eğitim bilimleri alanındaki lisansüstü programlarda uzmanlaşma ile ilgili önemli bir nitelik sorununun olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Byrd, Slater ve Brooks (2006) eğitim yönetimi programlarının eğitim kalitesinin, okul etkililiğini ve buna bağlı olarak da öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle programların okul yöneticisi yeterliklerine dayalı olarak yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitim alan okul yöneticileri “etkili bir örgüt yönetimi”, “mesleğe hizmet” ve “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” boyutlarında, hizmet içi eğitim almayan okul yöneticilerine kıyasla kendilerini daha yeterli görmektedirler. Görüldüğü gibi bu üç boyuttan “etkili bir örgüt yönetimi” ve “mesleğe hizmet” boyutları aynı zamanda EYTPE programında lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin de kendilerini daha yeterli gördükleri boyutlardır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitim alma durumu okul yöneticilerine, EYTPE lisansüstü eğitimine ek olarak “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” boyutunda da yeterlik kazandırabilmektedir. Genel değerlendirmelere bakıldığında ise hizmet içi eğitim almış olanlar lehine anlamlı bir fark olmasına karşın, EYTPE tezli YL eğitimi almış olanlar lehine genel anlamda anlamlı bir fark yoktur. Bu durum hizmet içi eğitimin, EYTPE tezli YL eğitime göre okul yöneticisi yeterliklerini kazandırmada nispeten daha etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

EYTPE lisansüstü öğrencilerinden okul yöneticiliği deneyimi olanlar EYTPE programını, deneyimi olmayanlara göre daha az yeterli görmüşlerdir. Okul yöneticiliği deneyiminin, programın yeterliği hususunda katılımcı görüşlerini olumsuz yönde etkilemiş olması, EYTPE programının uygulamaya dönük yetersizliğini göstermektedir. Nitekim Karataş (2014), eğitim yönetimi alanının uygulamalı bir alan olarak kabul görmesine karşın programda uygulama derslerine hemen hiç yer verilmediğini belirtmiştir. Dolayısıyla EYTPE lisansüstü programlarında sunulan derslerin, uygulamalı eğitime ve okul yöneticilerinin ihtiyaçlarına yönelik olmadığını belirtmiştir. Ayrıca 19. Milli Eğitim Şurası’nda, eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması konusuna ilişkin olarak;

“Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (mentorluk) mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişlerinden kılavuz (mentor) olarak yararlanılmalıdır.”

şeklinde kararlar alınmıştır. Bu kararların, okul yöneticilerinin uygulamaya dönük ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmanın, okul yöneticilerine eğitsel uygulamalar konusunda nitelik kazandırması beklenmektedir. Oysaki EYTPE alanında lisansüstü eğitim almış okul yöneticileri EYTPE programının, uygulamaya dönük olmadığını düşünmektedirler. Bu durumda alınan bu kararların ne kadar etkili olabileceği tartışılabilir bir durumdur.

EYTPE lisansüstü ğrencilerinin programı yönetici yeterliklerini kazandırması bakımından en az yeterli grdğu, okul yöneticilerinin ise kendilerini en az yeterli grdğu 8’er yeterlik maddesi karşılaştırıldığında aşağdaki 6 yeterlik maddesinin çarpıcı bir şekilde ortak olduğu görülmüştür.

- Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma,
- Mesleki kuruluşlarla işbirliği yapma,
- Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma,
- Temel hukuk bilgisine sahip olma,
- Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun ğretim ortamları hazırlama,
- Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.

Buradan açıkça görülmektedir ki okul yöneticilerinin kendilerini en az yeterli gördükleri noktalarda EYTPE programı da bu becerileri kazandırmada yetersiz kalmakta ve program, okul yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Dolayısıyla EYTPE lisansüstü programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişimde öncelikle hangi kurum ya da kuruluşlar ile hangi standartların göz önünde bulunduracağı gibi hususlardaki belirsizliklerin açılması gerekmektedir. Nitekim 19. Milli Eğitim şurası’nda,

“Lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programlar açılmalıdır (rnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Tezsiz yüksek lisans programında olduğu gibi uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktorası programı açılmalıdır”

şeklinde bir karar alındığı görülmektedir. Bu karar, EYTPE programının en az yeterli olduğu belirtilen yeterlik maddelerine yönelik iyileştirme/geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmasını destekler niteliktedir. Özellikle, özel eğitimin yönetimi lisansüstü programının açılması, okul yöneticilerine özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlayabilmeleri konusunda nitelik kazandırılması adına önemli bir karardır.

Öneriler

- 1- EYTPE programı kazanımları ve dersleri, “İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama”, “eğitim programının ve ortamlarının yönetimi” temalarını kazandırmada daha yeterli duruma getirebilmeyi sağlayacak şekilde tekrar yapılandırılabilir.
- 2- EYTPE programındaki dersler, çeşitli eğitsel ve yönetsel uygulamaları kapsayacak şekilde yeniden düzenlenebilir.
- 3- Okul müdürleri ve öğretmenlere dönük, “Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma”, “Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama”, gibi temalar bağlamında yeni lisansüstü programlar oluşturulabilir.
- 4- MEB ve YÖK tarafından ortaklaşa olarak, YÖK bünyesinde, üniversitelerde EYTPE alanında görev yapan akademisyenler, başarılı okul yöneticileri, müfettişler, il milli eğitim müdürleri, öğretmen sendikaları temsilcileri arasından seçilecek yeter sayıda temsilciden oluşan “Ulusal Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Kurulu” adıyla bir kurul oluşturulabilir.
- 5- Her kesimden kurum ve kuruluşlar tarafından üzerinde uzlaşmış, çağdaş gelişmeler doğrultusunda geliştirilmiş ve eğitim yöneticilerin istihdamına temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı ve güvenilir bir eğitim yöneticisi standartları oluşturulabilir.
- 6- EYTPE lisansüstü programları, oluşturulması önerilen “Ulusal Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Kurulu” tarafından belirlenecek eğitim yöneticisi standartları doğrultusunda uygulamaya dönük yeniden yapılandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Açıklan, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yönetici yeterliliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmet öncesi-Hizmet içi Eğitim). *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Ed. C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- Akgün, Ö. E., Güleç, İ. ve Bayrakçı, M. (2011). Lisansüstü derslerin yükseköğretim yeterlikler çerçevesini karşılama düzeyi: Sakarya üniversitesi örneği. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar*, 27-29 Mayıs 2011, İstanbul.
- Alhas, A. (2006). *Lisansüstü eğitim yapmakta olan milli eğitim bakanlığı öğretmenlerinin lisansüstü eğitime bakış açıları* (Ankara ili örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın, A. (2013). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147.
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm
 adresinden 01.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Ed. C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, 25-27 Kasım 1999. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, s.209-229.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182 – 197.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrd, J. K., Slater, R. O & Brooks, J. (2006). Educational administration program quality and the impact on student achievement. *Annual Meeting of the University Council of Educational Administration*, Nov 9-12, San Antonio, TX.
- Cafoğlu, Z. (1994). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, 7.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 50-55.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin bilgisayar kullanma becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Dinham, S., Cairney, T., Craigie, D., & Wilson, S. (1995). School climate and leadership: Research into three secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 33 (4), 36-58.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 29, 27-45.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim yönetimi: Dün, bugün ve 2000li yıllara doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (3), 299-308.

- Günay, E. (2004). Milli eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Gürsel, M. (2006). Cumhuriyet döneminde eğitim yönetimi ve gelişimi. (Ed. Hesapçıoğlu, M. ve Durmuş, A.). *Türkiye’de eğitim bilimleri: Bir bilanço denemesi*. Ankara: Nobel.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (1996). *Standards for School Leaders*. Washington D.C.: Author.
http://soe.unc.edu/academics/requirements/standards/ISLLC_Standards.pdf adresinden erişilmiştir.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (2008). *Standards for School Leaders*. Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
[http://www.vide.vi/data/userfiles/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008%20\(1\)\(1\).pdf](http://www.vide.vi/data/userfiles/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008%20(1)(1).pdf) adresinden erişilmiştir.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36 (159), 25-40.
- Karataş, İ. H. (2014). EYTPE tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında açılan derslerin karşılaştırmalı analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15 (1), 15-34.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliklerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kuğuoğlu, İ. H. (1997). *Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği. (1996). *Resmi Gazete*, 22683, 01.07.1996.

- Milli Eğitim Bakanlığı, On Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası Kararları. (2014).
<http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594> adresinden
 03.01.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (1993). T. C. Resmi Gazete, 21600.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (1998). T. C. Resmi Gazete, 23472, 23.09.1998.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2004). T. C. Resmi Gazete, 25343, 11. 01. 2004.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (2007). T. C. Resmi Gazete, 26492, 13. 04. 2007.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. (2008). T. C. Resmi Gazete, 26856, 24. 04. 2008.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2009). T. C. Resmi Gazete, 27318, 13. 08. 2009.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2014). T. C. Resmi Gazete, 28941, 14.03.2014.
- Neuman, L. W. (2007). *Basic of social research: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson Education, USA.
- Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi [ÖSYM], 2011. Öğrenim alanlarına göre lisansüstü öğrenci sayıları. <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-60410/h/23ogretimalanlisansustu.pdf> adresinden 16.10.2014 tarihinde erişilmiştir.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (2), 167-197.

- Parylo, O. (2012). Evaluation of educational administration: A decade review of research (2001-2010). *Studies in Educational Evaluation*, 38, 73-83.
- Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: Views of Cypriot principals and teachers. *The International Journal of Education Management*, 14 (5), 224-237.
- Pehlivan, İ. (1999). Eğitim ve okul yönetimi. *Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Sağlam, Y. (2003). *Eğitim yönetimi ve denetimi eğitimi alan ve almayan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşleri (İzmir-Buca örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (Kırıkkale ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Şimşek, H. (1997). Pozitivizm ötesi paradigmatik dönüşüm ve eğitim yönetimi kuram ve uygulamada yeni yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3 (1), 95-109.
- Şimşek, H. (2003). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Ed.C.Elma ve Ş.Çinkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Şimşek, H. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler*. <http://www.hasansimsek.net/> adresinden 20. 01. 2014 tarihinde erişilmiştir.
- Şimşek, H. (2005). *Eğitim yönetimi bilimin neresinde?* https://docs.google.com/file/d/0B3VwQlaAY_UfUURMOFh3cDZwQkk/edit adresinden 20. 01. 2014 tarihinde erişilmiştir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tebliğler Dergisi, (1998, Kasım). *Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği* (2494 sayılı).
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. (2015). <http://www.todaies.edu.tr/> adresinden 03.01.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve Spss ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37 (37), 172-188.
- Uysal, Ş. (2013). *Türkiye’de eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi alanındaki doktora tezlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Üstüner, M. ve Cömert, M. (2008). Eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi anabilim dalı lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 497-515.

EKLER

EK - A

Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri Lisansüstü Öğrenci Formu

DEĞERLİ LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ

Elimizdeki bu anket, eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri içermektedir. Anket Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi programının size aşağıdaki yeterlilikleri ne düzeyde kazandırdığını ölçme amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle ankette yer alan maddeleri içtenlikle yanıtlayınız ve işaretlenmemiş madde bırakmayınız.

Araştırmanın gerçekleşmesine katkıda bulunacağınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER			
Öğrenim Durumunuz:	Tezsiz Yüksek Lisans ()	Tezli Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Cinsiyet:	Kadın ()	Erkek ()	
Akademik Başarı Düzeyi:	2.50-2.99 ()	3.00-3.49 ()	3.50-4.00 ()
Öğretmenlik deneyimi:	Var ()	Yok ()	
Yöneticilik deneyimi:	Var ()	Yok ()	
<i>EYTP programının aşağıdaki yeterlikleri size ne düzeyde kazandırdığını, karşılardaki ölçeğe (X) işareti koyarak belirtiniz</i>			1. Hiç Yeterli Değil 2. Yeterli Değil 3. Kısmen Yeterli 4. Yeterli 5. Çok Yeterli

İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA					
	1	2	3	4	5
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 Gerekliğinde 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 çözülmesine 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"/>
YETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA					
	1	2	3	4	5
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>EYTPE programının aşağıdaki yeterlikleri size ne düzeyde kazandırdığını, karşılardaki ölçüğe (X) işareti koyarak belirtiniz</i>		1. Hiç Yeterli Değil 2. Yeterli Değil 3. Kısmen Yeterli 4. Yeterli 5. Çok Yeterli				
MESLEĞE HİZMET		1	2	3	4	5
1	Mesleki yayınları izleme.....	<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"/>	2
3	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	<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"/>	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"/>	5
6	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	<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"/>	7
8	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma.....	<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"/>	9
10	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	<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"/>	11
ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ		1	2	3	4	5
1	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	<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"/>	2
3	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	<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"/>	4
5	Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	<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"/>	6
7	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	<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"/>	8
9	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	<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"/>	10
11	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama.....	<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"/>	12
13	Lider yönetici davranışları gösterme.....	<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"/>	14
15	Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	<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"/>	16
17	Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma.....	<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"/>	18
19	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ		1	2	3	4	5
1	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama.....	<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"/>	2
3	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	<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"/>	4
5	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	<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"/>	6
7	Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	<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"/>	8
9	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10	Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerinin kullanılmasını sağlama.....	<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"/>	11
12	Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma.....	<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"/>	13

EK - B

Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri Okul Yöneticisi Formu

DEĞERLİ OKUL YÖNETİCİSİ

Elinizdeki bu anket, eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri içermektedir. Anket, eğitim yöneticilerinin yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır. Bu nedenle ankette yer alan maddeleri içtenlikle yanıtlayınız ve işaretlenmemiş madde bırakmayınız.

Kişisel Bilgiler

- I. Okul Türü İlkokul - Ortaokul Genel Lise Meslek Lisesi
 II. Yöneticilikteki Kudeminiz: Yıl
 III. EYYPE Programında lisansüstü eğitim aldınız mı? Evet Hayır
 IV. Okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katıldınız mı? Evet Hayır

		Ölçek				
Aşağıdaki yeterliklere ne düzeyde sahip olduğunuzu karşılardaki ölçeğe (X) işareti koyarak belirtiniz		1. Hiç Yeterli Değilim	2. Yeterli Değilim	3. Kısmen Yeterliyim	4. Yeterliyim	5. Çok Yeterliyim
İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA						
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"/>
YETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA						
1	Okuldaki fiziki kaynaklarını 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 çalışmalarını 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>		1. Hiç Yeterli Değilim 2. Yeterli Değilim 3. Kısmen Yeterliyim 4. Yeterliyim 5. Çok Yeterliyim				
MESLEGE HİZMET		1	2	3	4	5
1	Mesleki yayımları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bilimsel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Deneyimlerini başkaları ile paylaşma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
6	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Okulun paydaşlarından kendi performansını ile ilgili dönüt alma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mesleğini ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ETKİLİ BİR ORGUT YONETİMİ		1	2	3	4	5
1	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Temel hukuk bilgisine sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
12	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Lider yönetici davranışları gösterme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
18	Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EGİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ		1	2	3	4	5
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"/>
2	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
5	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
7	Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
9	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerinin kullanılmasını sağlama.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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"/>
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"/>

EK - C**MEB Araştırma İzni**

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 42815220/44/178535

14/01/2014

Konu: Anket Uygulama Çalışması.

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi:Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü'nün 09.01.2014 tarih ve 90 - 165 sayılı yazısı.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü'nden alınan ilgi yazı ile Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hakan BARAN'ın, "Eğitim Yönetimi Lisansüstü Programlarında Eğitim Almakta Olan Öğretmenlerin Eğitim Yönetimine İlişkin Görüşleri" konulu tez çalışmasını 2013 - 2014 eğitim öğretim yılında, ek listede adı geçen, Odunpazarı ve Tepebaşı İlçelerine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapabilmesi için izin talebinde bulunmuş olup, Eskişehir Osmangazi Üniversitesince de kabul edilen çalışma " Sosyal Etkinlik İzinleri Değerlendirme Komisyonu" tarafından da konu incelenmiş ve çalışmanın okul ismi ve kişi adı soyadı belirtilmemek kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmediği tespit edilmiştir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hakan BARAN'ın, Müdürlüğümüz tarafından da tasdik edilen anket çalışmasını 2013 - 2014 eğitim öğretim yılında, Ek listede adı geçen okullarda görev yapan öğretmenlere, okul müdürleri'nin uygun göreceği saatlerde gerçekleştirmesi uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Mehmet ŞENKÜL
Şube Müdürü

OLUR.
.../01/2014

Fethi Fahri KAYA
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Büyükdere Mh. Atatürk Biv. No:247 ESKİŞEHİR
Elektronik Ağ: <http://eskisehir.meb.gov.tr>
e-posta : sinavlar26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: M.DOGAN
Tel : (0 222) 239 72 00 - 407
Faks: (0 222) 239 39 22

EK - D**Lisansüstü Öğrenci Formu Açıklama Yazısı****EYTPE Lisansüstü Programında Öğrenim Görmekte Olan Saygıdeğer Arkadaşlar;**

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında, Prof. Dr. Ayhan AYDIN danışmanlığında “Eğitim Yönetimi Lisansüstü Programlarında Eğitim Almakta Olan Öğretmenlerin Eğitim Yönetimine İlişkin Görüşleri” adlı bir tez yürütülmektedir. EYTPE programının hangi yönetici yeterliklerini kazandırabildiği konusunda görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, aşağıdaki linkte yer alan anketi doldurmanız gerekmektedir. **Lütfen EYTPE programının, anket formunda yer alan okul yöneticisi yeterliklerini hangi düzeyde kazandırdığını düşünüyorsanız ilgili seçeneği işaretleyiniz.**

Eğitim bilimleri araştırmalarına ve Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programının gelişimine sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

İlgili link:

<http://www.mehmetfatihkaya.com/anket/index.php?r=survey/index/sid/332181/lang/tr>

EK – E
ESOGÜ Araştırma İzni



Sayı : 45905017-302.08.01/744
 Konu: Araştırma izni

05.11.2014

Sayın Hakan BARAN

İlgi: Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığının 14.10.2014 tarih ve 10771764-(E.B.) 302.08-468 sayılı yazısı.

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının, Okul Yönetici Yeterlilikleri Bağlamında İncelenmesi” konulu tez ile ilgili anketinizi Enstitümüz lisansüstü öğrencilerine uygulama talebiniz uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


 Prof. Dr. Ahmet AYPAY
 Enstitü Müdürü

EK – F

Okul Yöneticisi Formu Açıklama Yazısı

Değerli Okul Yöneticileri

(Müdür ve Müdür Yardımcıları)

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında, Prof. Dr. Ayhan AYDIN danışmanlığında “Eğitim Yönetimi Lisansüstü Programlarında Eğitim Almakta Olan Öğretmenlerin Eğitim Yönetimine İlişkin Görüşleri” adlı bir tez yürütülmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. **Değerli yöneticiler (Müdür ve Müdür Yrd.) lütfen ekteki anket formunda yer alan yönetici yeterliklerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğinizi düşünüyorsanız ilgili seçeneği işaretleyiniz.**

Ekte Milli Eğitim Müdürlüğünün çalışma makam onayı ve **3 okul yöneticisinin (Müdür ve Müdür Yardımcıları) doldurması için 3 adet anket bulunmaktadır.** Anketler doldurulduktan sonra **Tepebaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ ndeki Mustafa Kemal Ortaokulu okul (evrak) gözüne atılmalıdır.** Eğitim bilimleri araştırmalarına ve Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programının gelişimine sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

EKLER:

- 1) Makam Oluru.
- 2) 3 Adet Yönetici Yeterlik Anketi

EK – G**Lisansüstü Öğrencilere İlişkin Betimsel İstatistikler**

Alt Boyut	Alt Boyut Maddeleri	\bar{X}	s.s.
	Farklı görüşlere saygılı olma	4.04	1.04
	İşbirliği yapma	4.03	.75
	Etkin olarak dinleme	4.02	.79
	Katılımcı karar alma	3.95	.87
	Çalışmalarda plan ve program yapma	3.95	.79
	İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	3.91	.75
	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma	3.90	.94
İnsanlarla İletişim Kurma Etkili Biçimde Çalışma	Gerektiğinde demokratik tepki gösterme	3.88	.99
	Takım çalışmasına önem verme	3.86	.89
	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama	3.85	.91
	Çalışanların yasal haklarını gözetme	3.85	.99
	İletişim araçlarını etkili kullanma	3.79	.79
	Çalışanları motive etme	3.69	.97
	Protokol ve görgü kurallarına uyma	3.67	1.05
	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme	3.59	.96
	Çalışanları ödüllendirme	3.57	.94
	Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	3.83	.86
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	3.71	.98
	Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama	3.69	.84
	Toplumsal gelişmeye liderlik etme	3.66	.91
	Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama	3.63	1.07
	Okul çevresini tanıma	3.62	1.05
	Okuldaki fiziki kaynaklarını etkili kullanma	3.59	.88
	Okul için gerekli donanımı sağlama	3.58	.95
	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak	3.56	.90

	yürütülmesini sağlama		
	Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma	3.56	.90
	Okulu çevreye tanıtmaya	3.47	1.05
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	3.43	1.05
	Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama	3.37	1.11
	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	3.34	1.04
	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	3.21	1.03
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	2.91	1.08
	Deneyimlerini başkaları ile paylaşma	4.21	.79
	Mesleki yayınları izleme	4.01	.87
	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	3.95	.83
	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	3.91	.91
	Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma	3.84	.92
Mesleğe Hizmet	Bilimsel etkinliklere katılma	3.83	.99
	Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme	3.82	.92
	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma	3.52	1.07
	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	3.51	1.02
	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	3.46	1.04
	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3.23	.98
	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	4.08	.79
	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	4.00	.94
	Lider yönetici davranışları gösterme	3.96	.91
	Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme	3.90	.88
	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme	3.82	.88
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	3.82	.97
	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	3.78	1.03
	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	3.74	.95
	Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma	3.73	.98
	Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme	3.72	.88
	Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve	3.71	1.02

	engelleri azaltma		
	Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma	3.68	.95
	Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma	3.53	1.04
	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	3.51	.98
	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	3.50	1.01
	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama	3.41	1.01
	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	3.38	.96
	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	3.31	1.01
	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3.15	1.17
	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	3.91	.89
	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	3.84	.93
	Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama	3.79	.91
	Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme	3.79	.93
	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama	3.77	.85
	Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama.	3.69	1.00
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	3.69	.92
	Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama	3.59	.91
	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	3.58	.96
	Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma	3.52	1.01
	En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme	3.51	.98
	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	3.46	1.03
	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	3.20	1.13

EK – H**Okul Yöneticilerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Alt Ölçekler	Ölçek Maddeleri	\bar{X}	S
	Farklı görüşlere saygılı olma	4.55	.57
	Çalışanların yasal haklarını gözetme	4.49	.59
	İşbirliği yapma	4.42	.59
	Takım çalışmasına önem verme	4.38	.67
	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma	4.38	.61
	Katılımcı karar alma	4.36	.59
	Çalışanları motive etme	4.32	.75
İnsanlarla İletişim Kurma Etkili Biçimde Çalışma	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama	4.31	.60
	Etkin olarak dinleme	4.28	.61
	Protokol ve görgü kurallarına uyma	4.28	.71
	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme	4.28	.64
	Çalışmalarda plan ve program yapma	4.20	.74
	Gerektiğinde demokratik tepki gösterme	4.18	.72
	İletişim araçlarını etkili kullanma	4.13	.69
	İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	4.12	.65
	Çalışanları ödüllendirme	4.10	.85
	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama	4.36	.59
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütülmesini sağlama	4.32	.64
	Okuldaki fiziki kaynaklarını etkili kullanma	4.29	.67
	Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma	4.24	.66
	Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	4.21	.58
	Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak	4.20	.69

	kullanılmasını sağlama		
	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	4.17	.82
	Okul çevresini tanıma	4.11	.69
	Okul için gerekli donanımı sağlama	4.10	.74
	Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama	4.08	.76
	Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	4.03	.66
	Okulu çevreye tanııtma	4.00	.76
	Toplumsal gelişmeye liderlik etme	3.87	.79
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	3.79	.88
	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	3.72	.84
	Mezunları izleme çalışmaları yapma	3.38	.97
Mesleğe Hizmet	Mesleğini ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	4.30	.61
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	4.20	.66
	Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme	4.13	.70
	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	4.12	.69
	Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma	4.05	.74
	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma	3.98	.77
	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	3.81	.85
	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	3.79	.85
	Mesleki yayınları izleme	3.66	.85
	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3.53	.89
	Bilimsel etkinliklere katılma	3.41	.85
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	4.37	.65
	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	4.28	.72
	Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin	4.21	.66

	önemini bilme		
	Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma	4.14	.64
	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	4.13	.71
	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	4.10	.85
	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama	4.10	.76
	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	4.05	.71
	Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma	4.04	.69
	Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma	4.03	.75
	Lider yönetici davranışları gösterme	4.02	.76
	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	4.02	.72
	Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme	4.00	.78
	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme	3.97	.75
	Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma	3.96	.74
	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	3.95	.72
	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	3.86	.78
	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3.73	.80
	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	3.79	.88
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	4.31	.66
	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	4.29	.63
	Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama	4.22	.65
	Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama	4.17	.71
	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama	4.16	.63
	Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama	4.16	.65
	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	4.13	.73

Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma	4.13	.64
Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	4.13	.64
Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme	4.08	.70
En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme	4.08	.69
Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	4.01	.75
Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	4.00	.78
