



**OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN
EĞİTİM PAYDAŞLARININ GÖRÜŞLERİ**

Ahmet Aşkar

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL, 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(24) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ahmet
Soyadı : AŞKAR
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İmza :
Teslim tarihi :15/11/2018

TEZİN

Türkçe Adı : Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Eğitim Paydaşlarının Görüşleri

İngilizce Adı : Opinions Of Education Stakeholder's About the Competences of School Principals

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Ahmet AŞKAR

İmza :.....

JÜRİ ONAY SAYFASI

Ahmet AŞKAR tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Eğitim Paydaşlarının Görüşleri” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayhan URAL

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Başkan: Doç. Dr. Şakir ÇINKIR

Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü, Ankara Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Serkan KOŞAR

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 18/09/2018

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Tez sürecinde bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, ilk danışmanım Prof. Dr. Temel ÇALIK'a ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ayhan URAL ile ölçek geliştirme sürecinde desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Ali Ekber ŞAHİN'e, Prof. Dr. Kürşad YILMAZ'a, Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e, Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'a, Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ'ye, Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ'a, Doç. Dr. Ferudun SEZGİN'e, Doç. Dr. Kaya YILDIZ'a, Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN'e, Doç. Dr. Serkan KOŞAR'a, Doç. Dr. Şakir ÇINKIR'a, Doç. Dr. Aydın BALYER'e, Doç. Dr. Yahya ALTINKURT'a, Dr. Öğr. Üyesi Bilge BEKÇİ GÖK'e, Dr. Barış USLU'ya, Dr. Sami PEKTAŞ'a, Uzm. Esmâ PEHLİVANOĞLU'na ve ölçeğimi ilgiyle uygulayan tüm akademisyenlere sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ölçek uygulama sürecinde ilgi ve desteğini esirgemeyen Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü Maarif Müfettişleri Başkanlığı, ilçe millî eğitim müdürlükleri, sendika temsilciliklerine, okul müdürlüklerine ve öğretmenlere saygılarımı sunarım.

Sevgili eşim Uzm. Neşe Aşkar ile kızlarım Melis Alkım ve Umay Ece'ye tüm kalbimle teşekkür ederim...

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN
EĞİTİM PAYDAŞLARININ GÖRÜŞLERİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Ahmet Aşkar
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
Eylül, 2018**

ÖZ

Okul başarısında en etkin faktörlerden biri olan okul müdürünün yeterliği uzun süredir araştırmalara konu olmuş bir problemidir. Etkili okullarda okul müdürünün liderliği en önemli etmenlerdendir ve kilit faktördür. Okulun en önemli bileşenlerinden olarak görülen okul müdürünün atanması da araştırmalara konu olmuş ve sıklıkla değişen yönetmeliklerde hangi ölçütlere göre değerlendirildiği sorusu, sorunu sürekli hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı okul müdürünün sahip olması gereken yeterlikleri belirlemektir. Bu araştırmada Ankara ilinde izin verilen dokuz merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan ve Yenimahalle) okul müdürü yeterlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini eğitim paydaşları oluşturmaktadır. Bu paydaşlar: öğretmen (44.219), müdür yardımcısı (1.651), okul müdürü (905), maarif müfettişi (196), taşra yöneticisi (101) ve sendika temsilcisi (89), akademisyen (76) olmak üzere toplam 47.237 kişiden oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde kolay ulaşılabilir örneklem yolu ile belirlenen 1.444 kişi yer almıştır. Örnekleme öğretmen (666), okul müdürü (288), müdür yardımcısı (241), , maarif müfettişi (81), taşra yöneticisi (69) ve sendika temsilcisi (53), akademisyen (46) kişiye ulaşılmıştır. Betimsel tarama modeli uygulanmıştır. Örneklem grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen Okul Müdürü Yeterlikleri Ölçeği uygulanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Katılımcıların kişisel özelliklerine ait verilerin betimlenmesi için frekans ve yüzde kullanılmıştır. Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşler görev, cinsiyet, yaş, branş ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (Scheffe, Dunnett's-C ve Kruskal-Wallis-H), bağımsız örneklem analizleri (*t*-testi ve Mann-Whitney *U*) uygulanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre eğitim paydaşları okul müdürlerinin mesleki, beşerî ve düşünsel yeterlik boyutlarında sunulan yeterliklere yüksek düzeyde ($\bar{X}=4,60$) sahip olmaları beklenmektedir. Yeterlik ortalamalarına bakıldığında “Etkili iletişim kurabilmelidir.”, “Ekip çalışması yapabilmelidir.”, “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.”, “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.”, “Sorumluluk sahibi olmalıdır” en yüksek değeri alan yeterliklerdir. Maarif müfettişleri; mesleki yeterlikler boyutunda sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine göre; beşerî yeterlikler boyutunda, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre; düşünsel yeterlikler boyutunda, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Maarif müfettişlerinin katılma derecesi yeterlik boyutları ortalamasında da sendika temsilcisi, öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı değerlerine göre anlamlı oranda yüksektir. Maarif müfettişleri akademisyenlere göre de yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ancak aradaki fark anlamlı değildir. Taşra yöneticilerinin yeterliklere ilişkin görüşleri, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre anlamlı oranda yüksektir. Öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre okul türünde anlamlı fark tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda eğitim paydaşlarının okul müdürü yeterlikleri için farklı beklentileri olsa da sonuç olarak yüksek beklenti yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere, meslekte asıl olan öğretmenliktir görüşünden vazgeçilmediği sürece sağlamak mümkün olmayabilir. Zira beklentiler yüksektir ve beklentiler okul müdürlerine verilen görev ve soruluklar ile de paraleldir. Farklı düzeydeki okullar için farklı yeterlik standartları getirilebilir. Bu çalışmanın daha geniş bir örneklem ile yapılması ve MEB Merkez Teşkilatı, veli, öğrenci gibi diğer eğitim paydaşlarının görüşlerine dayalı araştırmalar yapılması alan yazına katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Yeterlik

Sayfa Adedi: xxii+296

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Ural

OPINIONS OF EDUCATION STAKEHOLDER’S ABOUT THE COMPETENCES OF SCHOOL PRINCIPALS

(M.S. Thesis)

Ahmet Aşkar

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

September, 2018

ABSTRACT

One of the most effective factors in school success, the school principal’s competence has long been a subject of research. In effective schools, the leadership of the school principal is one of the most important factors and is the key factor. The appointment of the school principal, who is seen as one of the most important components of the school, has also been the subject of research and the question of which criteria are frequently evaluated in changing regulations has made the problem permanent. The purpose of this study is to determine the qualifications that the school principal should have. In this study, the school principals’ competencies were determined in nine central districts (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan and Yenimahalle) which were allowed in Ankara. The universe of the study consists of education stakeholders. These stakeholders were: 44.219, deputy director (1.651), school director (905), education inspector (196), provincial director (101) and trade union representative (89), academician (76), totalling 47.237 people. The sample of the study included 1,444 people who were determined by easily accessible sampling. Teacher (666), school principal (288), deputy director (241), education inspector (81), provincial manager (69) and trade union representative (53),

academician (46) were reached. Descriptive scanning model was applied. School Principal Proficiency Scale developed by the researcher was applied to the sample group. The data were analysed in SPSS program. Frequency and percentage were used to describe the data of the participants' personal characteristics. One-way analysis of variance was applied, (Scheffe, Dunnett's-C and Kruskal-Wallis-H), whether independent school principals differ according to their duties, gender, age, branch and seniority, independent sample analysis (t-test and Mann-Whitney U). According to the findings obtained from this research, it is expected that school principals should have a high level of qualifications ($\bar{X}=4,60$) in terms of competencies presented in technical, human and conceptual competency dimensions. When we look at the averages of the qualification dimensions, the most imported qualifications are "Effective communication should be possible.", "Must be able to work in a team.", "should use resources efficiently.", "solve problems using management problem solving strategies." and "Have responsibility.". Training inspectors; according to trade union representatives, deputy director and school principals; in the dimension of human competencies, according to the teacher, union representative, deputy director and school principal; In the dimension of intellectual competences, they participated in high level according to union representative, assistant director and school principal. The degree of participation of the education inspectors is also significantly higher than the union representative, teacher, school principal and deputy director. The education inspectors also showed a high level of participation compared to academics, but the difference was not significant. The opinions of the provincial managers regarding competencies are significantly higher than the teachers, union representatives, deputy director and the school principal. According to the views of teachers and school principals, a significant difference was found in school type. As a result of the study, although the education stakeholders have different expectations for school principals' competencies, they have expressed high expectations as a result. It may not be possible to provide the qualifications that school principals should have, unless the opinion of the principal teacher in the profession is abandoned. Because the expectations are high and expectations are parallel to the duties and questions given to the school principals. Different qualification standards can be set for different levels of schools. Conducting this study with a larger sample and conducting research based on the opinions of other educational stakeholders such as MEB Central Organization, parents and students will contribute to the literature.

Key Words: School principal, Competence

Page Number: xxii +296

Supervisor: Ayhan Ural, Ph.D. Assistant Professor

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSESİ.....	xx
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	18
Araştırmanın Önemi.....	19
Sınırlılıkları	20
Tanımlar	20
BÖLÜM II.....	23
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	23
Eğitim Sistemi.....	23
Okul Müdürünün Atanması-Görevlendirilmesi Yetiştirilmesi	25
Mevzuatta Okulu Müdürünün Görevleri	28

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modeller	30
Amerika Birleşik Devletleri.....	31
İngiltere	32
Fransa	33
Almanya	34
Belçika	35
Kanada	36
Japonya	37
Yeterlik ve Okul Yöneticisinin Yeterlik Alanları	38
İnsani-Beşerî Yeterlikler	39
Kavramsal-Düşünsel Yeterlikler	42
Teknik-Mesleki Yeterlikler	45
Okul Müdürü Yeterlikleri ve Boyutları.....	48
Okul Müdürü Yeterlik Araştırmaları.....	65
Okul Müdürünün Okula Etkisi ve Etkili Okul	77
BÖLÜM III	79
YÖNTEM.....	79
Araştırmanın Modeli	79
Evren ve Örneklem	79
Verilerin Toplanması.....	82
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	82
Alan Uzmanları	83
Aday Ölçek Formlarının Hazırlanması.....	84
Uzman Görüşlerinin Elde Edilmesi,.....	88
Maddelere İlişkin Kapsam Geçerlik Oranlarının Elde Edilmesi	88
Ölçeğe İlişkin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Elde Edilmesi	90
KGİ Ölçütlerine Göre Nihai Formun Oluşturulması	91
Veri Toplama Aracının Ön Uygulanması	92
Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.....	94

Verilerin Analizi.....	105
BÖLÜM IV	109
BULGULAR ve YORUM.....	109
Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Bulgular.....	109
Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum	110
Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	113
Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum	116
Yeterlik Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	118
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	123
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>123</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>125</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>127</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>130</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>131</i>
Yeterliklere İlişkin Eğitim Paydaş Gruplarının Görüşleri Bulguları ve Yorum	135
Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	135
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	138
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>139</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>140</i>
<i>Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>142</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>144</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>146</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>148</i>
Okul Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	149
Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	150
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	153
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>153</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>154</i>
<i>Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>156</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>157</i>

<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>159</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>160</i>
Okul Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	162
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	165
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>165</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>167</i>
<i>Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>168</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>169</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>171</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>172</i>
Maarif Müfettişleri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	174
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	177
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>177</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>178</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>181</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>182</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>183</i>
MEB Taşra Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	184
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	190
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>190</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>192</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>193</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>194</i>
<i>Branş Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>195</i>
Sendika Temsilcileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	196
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	198
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>199</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>200</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>201</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>202</i>

Akademisyen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	203
Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	206
<i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>206</i>
<i>Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>208</i>
<i>Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular.....</i>	<i>209</i>
<i>Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular</i>	<i>209</i>
BÖLÜM IV	211
SONUÇ	211
1. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler, okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?	212
2. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler paydaşlara göre göre nelerdir?	213
Araştırmaya Katılan Eğitim Paydaşların Görev Değişkeni Arasındaki İlişkilere Dayalı Sonuçlar	214
3. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler paydaşlara göre farklılık göstermekte midir?	214
4. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?	215
Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi	216
Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	216
Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	217
Maarif Müfettişlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	217
Taşra Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	218
Sendika Temsilcilerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	218
Akademisyenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.....	218
BÖLÜM V	219

TARTIŞMA	219
BÖLÜM VI	225
ÖNERİLER.....	225
Uygulamaya Yönelik Öneriler	225
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	226
KAYNAKLAR.....	227
EKLER	274
Araştırma İzni	275
OMYÖ Demografik Bilgiler Bölümü	276
OMYÖ Maddeler Bölüm.....	277
Uzman Görüşü Talep Formu	279

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 MEB Yönetici Atama Yer Değiştirme /Görevlendirme Yönetmelikleri Kronolojisi.....	6
Tablo 2 Bursalioğlu (1981) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri.....	48
Tablo 3 LYE ile 30 Yeterlik	58
Tablo 4 Yönetici Yeterliklerine İlişkin Çalışmalar	67
Tablo 5 Okul Türüne Göre Evren ve Örneklemi	80
Tablo 6 Alt Evrenler ve Örneklemi	81
Tablo 7 Mesleki-Teknik Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu.....	85
Tablo 8 İnsani-Beşerî Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu	86
Tablo 9 Kavramsal-Düşünsel Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu	87
Tablo 10 OMYÖ Aday Ölçek Formu Kapsam Geçerlik Oranları Açılımı.	89
Tablo 11 $\alpha=,05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'lar için Minimum Değerler	90
Tablo 12 Aday Ölçek Formu KGO ve KGI Değerleri	90
Tablo 13 KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 1_Mesleki-Teknik Yeterlik.....	91
Tablo 14 KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 2_İnsani- Beşerî Yeterlik.....	92
Tablo 15 KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 3 Kavramsal-Düşünsel Yeterlik.....	92
Tablo 16 OMYÖ Ön Uygulama Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri	94

Tablo 17 OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları; <i>Faktör 1 (Beşerî) İçin Değerler</i>	96
Tablo 18 OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları; <i>Faktör 2 (Düşünsel) İçin Değerler</i>	96
Tablo 19 OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları; <i>Faktör 3 (Mesleki) İçin Değerler</i>	97
Tablo 20 Faktör Yapısı, Madde Faktör Yükleri Açıklanan Varyans ve Toplam Varyans	98
Tablo 21 OMYÖ; Alt Boyutları Geçerlilik Güvenilirlik Değeri ve Varyans Değerleri	99
Tablo 22 OMYÖ Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	99
Tablo 23 Katılımcıların Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	106
Tablo 24 OMYÖ Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri	110
Tablo 25 Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	110
Tablo 26 Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Mesleki Yeterlik Boyutu	111
Tablo 27 Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	113
Tablo 28 Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Beşerî Yeterlik Boyutu ...	114
Tablo 29 Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	116
Tablo 30 Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Düşünsel Yeterlik Boyutu	117
Tablo 31 Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	119
Tablo 32 Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Ortalamalar	120
Tablo 33 Cinsiyet Değişkenine Okul Müdürlerinin Yeterlikleri	124
Tablo 34 Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	125

Tablo 35 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 36 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	128
Tablo 37 Kıdem Değişkeni Düşünsel Yeterlik Boyutu Scheffe Testi	128
Tablo 38 Kıdem Değişkeni Yeterlik Ortalama Dunnett's-C Testi Sonuçları	129
Tablo 39 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	130
Tablo 40 Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	132
Tablo 41 Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler.....	136
Tablo 42 Araştırmaya Katılan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	136
Tablo 43 Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	137
Tablo 44 Cinsiyet Değişkenine Okul Müdürlerinin Yeterlikleri.....	139
Tablo 45 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler ANOVA Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 46 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 47 Görev Yapılan Okul Türüne Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	143
Tablo 48 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	145
Tablo 49 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	147
Tablo 50 Branş Değişkenine Göre Görüşler.....	148
Tablo 51 Okul Müdürlerinin Okul Türü Branş Cinsiyet, Branş Dağılımı.....	150
Tablo 52 Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin.....	151
Tablo 53 Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları.....	152
Tablo 54 Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler.....	153
Tablo 55 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	154
Tablo 56 Görev Yapılan Okul Türüne Görüşler	156
Tablo 57 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	158
Tablo 58 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	159
Tablo 59 Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	160

Tablo 60 Okul Müdür Yardımcıları Okul Türü Branş Cinsiyet, Branş Dağılımı.....	162
Tablo 61 Araştırmaya Katılan Okul Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin	163
Tablo 62 Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	164
Tablo 63 Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler.....	166
Tablo 64 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	167
Tablo 65 Görev Yapılan Okul Türüne Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	169
Tablo 66 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	170
Tablo 67 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	171
Tablo 68 Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri.....	173
Tablo 69 Okul Maarif Müfettişleri Öğrenim Durumu Branş Dağılımı.	174
Tablo 70 Araştırmaya Katılan Maarif Müfettişleri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	175
Tablo 71 Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	176
Tablo 72 Maarif Müfettişlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler Mann-Whitney U Analizi Sonuçları	177
Tablo 73 Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler t Testi Sonuçları	179
Tablo 74 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Mann-Whitney U Analiz Sonuçları	180
Tablo 75 Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	181
Tablo 76 Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler	182
Tablo 77 Maarif Müfettişleri Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analiz Sonuçları	183
Tablo 78 Taşra Yöneticileri Kişisel Bilgiler	185
Tablo 79 Araştırmaya Katılan MEB Taşra Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri	185
Tablo 80 Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları.....	186
Tablo 81 Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları.....	187

Tablo 82 <i>Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları</i>	188
Tablo 83 <i>Yeterlikler İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları</i>	189
Tablo 84 <i>MEB Taşra Yöneticileri Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürleri Yeterlikleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	191
Tablo 85 <i>MEB Taşra Yöneticileri Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları</i>	192
Tablo 86 <i>Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler</i>	193
Tablo 87 <i>MEB Taşra Yöneticileri Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler</i>	194
Tablo 88 <i>MEB Taşra Yöneticileri Branş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	195
Tablo 89 <i>Araştırmaya Katılan Sendika Temsilcilerine Ait Kişisel Bilgiler</i>	196
Tablo 90 <i>Araştırmaya Katılan Sendika Temsilcileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri</i>	197
Tablo 91 <i>Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları</i>	198
Tablo 92 <i>Sendika Temsilcilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	199
Tablo 93 <i>Sendika Temsilcilerinin Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analiz Sonuçları</i>	200
Tablo 94 <i>Sendika Temsilcilerinin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	201
Tablo 95 <i>Sendika Temsilcilerinin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	202
Tablo 96 <i>Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Kişisel Bilgiler</i>	203
Tablo 97 <i>Araştırmaya Katılan Akademisyen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin</i>	204
Tablo 98 <i>Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları</i>	205
Tablo 99 <i>Akademisyenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları</i>	207
Tablo 100 <i>Akademisyenlerin Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Mann-Whitney U Analizi</i>	208
Tablo 101 <i>Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler</i>	209
Tablo 102 <i>Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler</i>	210

ŞEKİLLER LİSESİ

<i>Şekil 1</i> Çeşitli düzeylerde gerekli yönetim yeterlikleri..	47
<i>Şekil 2</i> Ölçek geliştirme PATH diyagramı standardize edilmemiş (AMOS).	101
<i>Şekil 3</i> Ölçek geliştirme PATH diyagramı standardize edilmiş (AMOS).	102
<i>Şekil 4</i> Uygulama PATH diyagramı standardize edilmemiş (AMOS).	103
<i>Şekil 5</i> Uygulama PATH diyagramı standardize edilmiş (AMOS).	104

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Adjusted Goodness of Fit İndex (Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi)
AMOS	Analysis of Moment Structures (Moment Yapıların Analizi)
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
CFI	Comparative Fit İndex (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
CMIN	Chi-Square (Ki-Kare)
DF	Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA/ CFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)
DMK	Devlet Memurları Kanunda
GFI	Goodness-of-Fit İndex (Uyum İyiliği İndeksi)
ISLLC	The Interstate School Leaders Licensure Consortium Standards
KGİ	Kapsam Geçerlik İndeksi
KGO	Kapsam Güvenilirlik Oranı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LEF	Leadership Effectiveness Framework (Etkin Liderlik Çerçevesi)
LYE	Liderlik Yeterliği Envanteri
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
NFI	Normed Fit İndex (Normlanmış Uyum Endeksi)
OMYÖ	Okul Müdürü Yeterlikleri Ölçeği

ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
RFI	Relative Fit Index (Görelî Uyum Endeksi)
RG	Resmî Gazete
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hataların Karekök Ortalaması)
SCANS	Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills /Gerekli Becerilerin Edinilmesi Bakanlık Komisyonu)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
SRMR	Standardized Root Mean Residual (Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık)
TD	Tebliğler Dergisi
TDK	Türk Dil Kurumu
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
YEM	Yapısal Eşittik Modeli
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
N	Evren
n	Örnekleme
α	Cronbach's Alpha (Güvenirlik Katsayısı)
σ^2	Varyans
p	İstatistiksel Anlamlı Fark Derecesi
$\bar{X}$	Ortalama
S_s	Standart Sapma
F	Varyans Analizinin Test İstatistiği Değeri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı alt amaçları sıralanmış; önemi tartışılmış, sınırlılıkları belirlenmiş ve araştırma ile ilgili önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem Durumu

Ekonomik ve toplumsal gelişmelerin etkisiyle okul çevresindeki değişimler, bilim ve teknolojinin gelişmesiyle insan ihtiyaçlarının değişmesi, eğitimcileri ve dolayısıyla okul yöneticilerinin standartlarında değişiklikler olmasını zorlamaktadır (Doğan, 2006; Karip ve Köksal, 1996). Yöneticilik yapan kişiler için üretilen bilimsel bilgi birikim şirketlerde, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. Ancak tüm sektörlerde yüzyıl önceki yöneticilik modellerini görmek mümkündür (McClelland, 1973; Mintzberg, 1989, s. 14). Kamuda da özel sektörlerde de yöneticinin etkisinin önemi giderek artan bir faktör olarak önemslenmektedir (Analoui, Labbaf ve Noorbakhsh, 2000). Taylor ve Fayol ile başlayan bilimsel yönetim tarihsel gelişim sürecinde insanı temel alan örgütlülere yer verilmiştir. İnsan odaklı bir örgütte de temel kaynak orada çalışanların yeteneğidir. Yetenek ve yeterlik kritik faktör olarak dikkate alınabilir (Davies ve Davies, 2014, s. 3). Okul yöneticisinin okulun en önemli insan kaynağı

olduğu anlayışı, okulu da okul müdürlerini de etkili kılacaktır (Aksoyalp, 2010; Covey, 2008, s. 53). Öğrencinin dolayısıyla okulun başarısında kilit rol okul müdüründedir (Karataş, 2016, s. 197). Okul müdürü ve yeterlikleri okulunun etkililiği için en önemli ve kritik faktördür başarı ile doğrudan ilişkilidir. Bir okul, müdürü kadar okuldur (Açıkalın, 1998). Okul müdürünün yetkinliği okulu başarıya götürecektir yegâne unsundur.

Taylor 1911’de, bilimsel yönetimin yönetenlerin sorumluluğunda olduğunu söylemektedir. Bilimsel yönetimin gelmesiyle görevlerin, sorumlulukların eşit olarak dağıtıldığı bir yönetim ortaya çıkmıştır. Fayol (2016) tarafından belirlenen bu ilkenin temelinde işte uzmanlaşma yatmaktadır. Örgütsel başarı uzmanlaşmış yöneticilerin elindedir (Bursalıoğlu, 2012, s. 167). Değişen çağ ile insan odaklı yönetim anlayışının geçerli olduğu yönetimin amacı, insan kaynaklarını, düşünce ve davranışlarını, içinde çalıştığı örgüte yeniden yöneltmek ve böylelikle hem etkinliği hem de verimliliği artırarak örgütsel başarıyı arttırmaktır (Dinçer, 2013, s. 30). Türkmen (1997) hızlı yaşanan değişimin ve küreselleşmenin toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireyleri derinden etkilediğini söylemektedir. Tabii olarak okulların da bu süreçten etkilenmemesi, gerçekleşmekte olan değişimden kaçınması mümkün değildir (Drucker, 2013, s. 80). Küresel değişim, yönetici yeterlik taleplerinin değişimini ve karmaşıklaşmasını beraberinde getirmiştir (Huber ve Hiltmann, 2011). Araştırmalar etkili yönetici ile etkili okul bağlantısını ortaya koyduğu söylenebilir (Balcı, 2007, s. 124). Ayrıca, okul etkililiğinin önemli karakteristiklerinden biri olan yönetici faktörü etkili okul araştırmalarında yoğun olarak çalışılmıştır (Turhan, Şener ve Gündüzalp, 2017). Pek çok araştırmada okul müdürünün liderliği en önemli etmenlerdendir ve kilit faktördür (Şişman, 2011, s.136). Etkili okullarda okul müdürünün farklı yeterliklerle okulu yönetmek zorundadır (Balcı, 2000). Okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, koordinatör olma durumundadır (Balcı, 2007). Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışıyla ilgili araştırmasında pozitif etki belirlemiştir (akt.

Çubukçu ve Girmen, 2006). Okullarda değişim veya iyileştirme çalışmaları okul yöneticilerini kapsayan katılımcı bir yaklaşım gerçekleşmeden mümkün olmayacaktır (Karip ve Köksal, 1996).

Bilim ve teknolojiye değişim ve gelişmeler, bilgi patlaması, bilginin yönetiminin zorluğu, ürün eskimesi, iş gücü yapısının değişmesi, kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artış göstermesi, işin giderek uluslararası bir nitelik kazanması gibi nedenlerle sürekli eğitim ve gelişim kaçınılmazdır (Balcı, 2000; Balcı ve Çınkır, 2002). Bunun yanı sıra, eğitim yöneticisini değiştirmeye zorlayan önemli bir faktör ise yönetim ve eğitim yönetimi alanındaki gelişmelerdir. Özellikle eğitim yönetimi alanında eğitim yöneticilerimizin farklı yeterlikler geliştirmesi gerekmektedir. 20. yy başlarından itibaren yönetim bilminde geliştirilen çeşitli yaklaşımlar, eğitim yönetimi alanında da etkili olmuştur (Turan ve Şişman, 2002). Değişim okul yönetiminin doğasını yeniden tanımlamaya zorlamaktadır (Schlechty, 2011, s. 1). Okul yöneticiliğinin değişen rolleri (Balyer, 2012) ve artan önemi, okul yönetici yeterliklerinin yeniden tanımlanması gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010). Ancak çağdaş anlamda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve mesleklaşması, dünya çapında yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Mevcut yönetmelikte bu görev ikincil görev olarak öğretmenler tarafından görevlendirme ile yapılmaktadır (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu 2002; Balcı, 2002; Balcı ve Çınkır, 2002; Çelik, 2002; Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014). Öğretmen yönetici anlayışından vaz geçilerek hizmet öncesi yönetici yetiştirme modelini ön plana alma gerekliliği uzun zamandır önerilmektedir (Özdemir, 1988). Türk Eğitim Sisteminde “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı 1739 Millî Eğitim Temel konundaki “Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.” tanımından kaynaklanır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda (DMK) “Öğretmenlere; okul ve enstitü müdürlüğü, başyardımcılığı ve yardımcılığı görevleri, ikinci görev olarak yaptırılabilir.” maddesiyle de yöneticilik ikincil görev

olarak görülmüştür. Her ne kadar 657 sayılı DMK temel ilkelerinden biri “liyakat” olsa da okul yöneticiliği ikinci görev anlayışından kurtulamamıştır. Okul yöneticiliği için liyakat (yeterlik) temel ilke olsa da öğretmenlikteki başarı, kıdem ve mülakat puanları yönetici atamalarında esas alınmıştır. Açıkalın (2002), yönetici yetiştirme konusunun iyi öğretmen yetiştirme olarak düşünülmemesi gerektiğini vurgulamakta ve yöneticinin lisans düzeyinde yetiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Fayol’un (2016), işbölümü ilkesini belirleyeli, bir asırdan fazla olmuştur; ancak eğitim yönetiminde, yöneticilik günümüzde ikinci görev olarak görülmeye devam etmektedir.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu sonucunda 1962 yılında ilk olarak, Millî Eğitim Bakanlığının (MEB) eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. MEHTAP raporu ile başlayan MEB eğitim yöneticisi atama-yetiştirme çalışmaları uzun yıllar pek çok yönetmelikle şekillendirilmeye çalışılmıştır. Günümüze kadar okulda yapılan öğretimin niteliğinin artırılması için en önemli faktörlerden biri olan doğru kişilerin okul yöneticisi olarak atanması sorunu çözümlenememiştir (Kılınç, Koşar, Er ve Koşar, 2017). Yönetici görevlendirme ve niteliği sorunu çözülmeden de okulun başarısının beklenmesi mümkün görülmemektedir.

Türkiye’de okul yöneticileri formal veya informal yollar ile seçilmiştir (Açıkalın, 1998, s. 147). İlk olarak yönergelerle yürürlüğe giren (1985;1986) okul müdürü atama mevzuatı bilimsellikten uzak, hukuksak olarak karışık kaotik ve süre gelen çözümsüzlükler olarak karşımıza çıkmaktadır (Ayrıl, 2016, s. 114) En son Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği 26.06.2018 tarihinde 30455 sayı ile Resmî Gazete ‘de (RG) yayınlanmıştır. Bu yönetmeliğin en büyük değişikliği tüm okul yöneticisi kademeleri için Ek-1 ve mülakatı esas almaktan vazgeçilerek ilk defa atanacak okul müdürlerine tekrar sınav şartı getirilmesidir.

İlk hizmet öncesi eğitim 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı RG’de yayınlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Sınav sistemi, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe giren “MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” nde yer almıştır. 1990, 1993 ve 1995 yıllarında da atama yönetmelikleri çıkarılmıştır. Bu üç yönetmelik hizmet yılı esasına ve kurum sınıfına dayalı atamayı öngören yönetmelikler olarak görünmektedir. Aslanargun (2011) 1990 yılında hazırlanan yönetmeliğe göre 1993 ve 1995 yıllarında bu şartların hafifletildiği ve esnetildiğini ancak bu yönetmeliklerin siyasi-bürokratik etkilere açık olduğunu belirtmektedir. Yönetmeliklerden bazıları yargı kararı sebebiyle bazıları da MEB kararı ile uygulanmamıştır. Devam eden yıllarda da farklı yönetmelikler beklemek yanlış olmayacaktır. MEB yönetmeliklerinin kronolojisi Tablo 1’de verildiği gibidir.

Tablo 1

MEB Yönetici Atama Yer Değiştirme /Görevlendirme Yönetmelikleri Kronolojisi

Yıl	Yönetmeliğin Adı	Yayınlandığı Resmî Gazete
1985	Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Okul Yöneticilerinin Atanmalarına İlişkin Yönerge.	06.05.1985/2187
1986	Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilâtı Yöneticiliklerine Atanma Ve Bunların Görevden Alınmaları Hakkında Yönerge.	24.03.1986/2207
1990	MEB'e Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri İle Atanmaları Hakkında Yönetmelik	05.10.1990/20656
1993b	MEB'e Bağlı Okul ve Kurum Yöneticiler Atama Yönetmeliği	07.06.1993/21600
1995	MEB'e Bağlı Okul ve Kurum Yöneticiler Atama Yönetmeliği	27.09.1995/22417
1998	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	23.09.1998/23472
1999b	MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	30.04.1999/23681
2004a	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik	10.01.2004/25342
2004b	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	11.01.2004/25343
2004c	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	02.12.2004/25658
2006b	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	04.03.2006/26098
2007	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği	13.04.2007/26492
2008	MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği	24.05.2008/26856
2009a	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	13.08.2009/27318
2009b	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik.	29.08.2009/27334
2009c	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	10.09.2009/27345
2010b	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	15.05.2010/27582
2010c	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	09.10.2010/27724
2011a	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	09. 08.2011/28020
2012a	MEB Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	21.07.2012/28360
2013a	MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	28.02.2013/28573
2013b	MEB Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	04.08.2013/28728
2014c	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	10.06.2014/29026
2015	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik	06.10.2015/29494
2016	MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik	27.01.2016/29606
2017	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Görevlendirilme Yönetmeliği	02.04.2017/30046
2018	MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Görevlendirilme Yönetmeliği	26.06.2018/30455

Tablo 1’den de anlaşılabileceği gibi 1985-1986 yönerge, 1990-2018 yılları arasında 25 yönetmelik yayınlanmış ya da var olan yönetmelik değiştirilmiştir. Özellikle 2004 sonrası yılda en az bir yönetmelik yayınlanmıştır. Ayrıl (2016), yönetici atanmasının en acil çözüm bulunması gereken sorun olduğunu belirtmektedir. Sıklıkla değişen yönetmeliklerin eğitim politikasının henüz bir standartta bağlanmadığının bir göstergesi olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Tüm kaygılardan uzaklaşarak eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olduğunu kabul etmek gerekmektedir (EYED-DER, 2014). Bilimsel ve hukuka uygun mevzuat hükümleri getirilmedikçe, MEB yönetici atama-görevlendirme sorunun devam edeceği tarihsel gelişime bakıldığında kolaylıkla anlaşılabilmektedir.

Okul yöneticilerinin atama ve yerleştirmesi problemi, değişen yönetmelikler sonucunda pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar son yıllarda artış göstermiştir. Araştırmaların sonuçları büyük oranda benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak olumlu ve olumsuz pek çok araştırma sonucu elde edilmiştir (Akçadağ, 2014; Akyüz, 2007; Altın ve Vatanartıran, 2014; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Aslanargun, 2011; Aydın B., 2016; Ayhan, 2001; Can, 2014; Dayıoğlu, 2015; Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013; Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez, 2016; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Ergin, 2016; Erol, 2014; Ezgün, 2011; Günay, 2004; Morgül, 2015; Özdemir ve Özyıldırım, 2016; Özmen ve Kömürlü, 2010; Konan, Çetin ve Bozanoğlu, 2017; Kaytazcı, 2016; Koşan, 2002; Onğun, 2016; Özmen ve Kömürlü, 2010; Öztapak, 2015; Öztapak ve Helvacı, 2016; Şahin, Keskin ve Beycioğlu, 2017; Vergili, 2015; Taş ve Önder, 2010; Toklucu, 2000; Türkkorur, 2003; Vural, 2009; Yeloğlu, 2008; Yolcu ve Bayram, 2015; Yıldırım ve Alp, 2017). Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda; eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır;

- Adalet ve eşitlik ilkelerine ters düşen uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- Adayların yayınladıkları kitapları ve bilimsel araştırmaları da dikkate alınmalıdır.
- Atama politikaları süreklilik arz etmeli ve günübürlük olmamalıdır.
- Atanan yöneticiler başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidirler.
- Değerlendirme formu (Ek-2) hizmet sürelerinin katsayısının arttırılması gerekmektedir.
- Değerlendirme formu (Ek-2) ödöl bölümünün taraflıdır.
- Eğitim kurumları yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.
- Genel ve özel koşullardan vazgeçmemelidir.
- Her derece ve türdeki eğitim kurumuna atamaya esas başarı göstergeleri belirlenmeli, bu göstergelere uygun atama yapılmalıdır.
- Hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınmalıdır.
- Müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması gerekmektedir.
- Okul müdürlüğünün diğler yöneticiliklerle ilişkilendirilmesi önerilmiştir.
- Sınav sonrası yöneticiler uygulamaya tabi tutularak ortaya çıkabilecek eksiklikler tespit edilmelidir.
- Sınav ve mülakat olmalı, MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak komisyonca yapılmalıdır.
- Sözlü sınav komisyonuna akademisyenler, müfettişler, öğretmen, veli, öğrenci ve sendika temsilcileri dâhil edilerek katılım arttırılabilir.
- Sözlü sınavda sadece yazılı sınavda ölçülemeyen kendini ifade etme, hızlı düşünme ve karar alma, eğitim yönetimi ile ilgili bir soruna yaratıcı ve doğru çözüm yolu üretme gibi sorular olmalı, ağırlığı %20'yi geçmemelidir.
- Yönetici adayları eğitim almalı ve sonucunda da başarı düzeyi belirlenmelidir.

- Yönetici adayları kurum çalışanlarınca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeli, atamaya yetkili birimlere öneri sistemi geliştirilmelidir.
- Yönetici adaylarının psikolojisinin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gereklidir.
- Yönetici adaylarının deneyimi, akademik eğitimi ve sertifikaları değerlendirilmelidir.
- Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce yapılmalıdır.
- Yönetici olarak atanacaklar, 657 sayılı DMK temel ilkeleri “sınıflandırma”, “kariyer”, “liyakat” ilkelerine uygun olarak atanmalıdır.
- Yöneticiler ve yönetici adayları, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerekmektedir.
- Yöneticilere açık bir görev tanımının yapılması gerekmektedir.
- Yöneticilerin asaleten atanmaları gerekmektedir.
- Yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri sınırlandırılmalıdır.
- Yöneticilerin yetiştirilmeleri ve mesleki gelişimleri için uzman eğitimcilerden oluşan bir eğitim merkezi kurulmalı ve eğitim ihtiyacı sürekli karşılanmalıdır.
- Yöneticilerin deneyimli öğretmenlerden ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir.
- Yöneticilerin seçiminde, okul toplumunun görüşlerinin alınmasını sağlayacak yeni düzenlemeler yapılmalıdır.
- Yöneticilerin özelliklerinin ön plana çıkartılabilmesi için yeterli özgürlük ve karar verebilme alanını bırakılması gerekmektedir.
- Yöneticiliğin meslekleşebilmesi için Millî Eğitim Şuralarında alınan kararların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Toklucu (2000), yöneticilik sınavında öğretmenlerin yöneticilik yapanlardan daha başarılı olduğunu tespit etmiştir. Ancak eğitim yönetimi denetimi ve planlaması alanında yüksek yapan yöneticiler bu tespitin dışındadır. Eğitim yönetimi ve denetimi

bilim dalları ve TODAİ mezunu adaylardan 51’de 50 gibi yüksek başarı göstermesinin alanda eğitimin önemine dikkat çekmektedir. Bu araştırma ilk araştırmalardan olmasında rağmen alanda yüksek lisans veya doktora eğitiminin önemine dikkat çekmektedir. Daha sonra yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar belirlense de 2018 yönetmeliğinde hala yönetimde yüksek lisans yapmak çok küçük bir etkiye sahiptir.

Günay (2004), Şanlı ve Altun (2015), Arabacı, Şanlı ve Altun’un da (2015) ve Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak (2013) gibi daha sonra yapılan araştırmalara benzer olarak başta öğretmenlik deneyimi olmak üzere, eğitim yönetimi alanında alınmış doktora, lisansüstü dereceler ile hizmet içi eğitim sonrası elde edilen belgeler, değerlendirmede özellikle dikkate alınması gereken ölçütler olması gerektiğinin belirtmiştir. Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde yapılması gerektiğini ve sınavın MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılmasını önermektedir. Hizmet öncesi eğitim ve başarı düzeyini tespit edebilecek sınav önermektedir. Yöneticilerin kendini yetiştirmiş, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Yeloğlu (2008), araştırmasının verilerine göre yönetim alanında yüksek lisans ve doktora yapan adayların ek puanlarının arttırılması gibi Ek 2 formu değerlendirmelerinde daha adaletli değerlendirmeler üzerine önerilerde bulunmaktadır. Atamaların ÖSYM tarafından hazırlanan adil ve nesnel bir uygulama olan sınavla olması, mülakat sınavı yapılacaksa da bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak komisyonca mülakat sınavı yapılmasını önermektedir.

Vural (2009), eğitim yönetimi alanına teşvik edilmesi gerekliliğini belirtmektedir. Atamaların sınav yapılması gerektiğini, işletme, yönetim, bilgi iletişim teknolojisi, mevzuat, genel kültür, genel yetenek ve adayın branşını içeren sorularının bulunması gerektiğini belirtmiştir. Sınavın yanında “sınıflandırma”, “kariyer”, “liyakat” ilkeleri

göz önünde bulundurularak; lisansüstü eğitim, sicil, ödöl, ceza, kariyer ve tecrübeyi ölçecek objektif bir ölçütlerinde atamada kullanılması gerektiğini çalışmasının sonunda önermektedir.

Özmen ve Kömürlü (2010) sınav uygulamasının devam etmesi gerektiğini, yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmetiçi eğitimlere ağırlık verilmesi gerektiği ve EK-2 ödöl bölümünün objektiflikten uzak aynı zamanda taraflı olduğu için etkisinin azaltılması gerektiğini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans yapanların atanması, yönetici olarak görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak atama yapılması, liderlik ve insani ilişkileri üst düzeyde olanların ataması yapılması yönünde görüşleri belirlemişlerdir.

Taş ve Önder (2010) , eğitim yöneticiliğine atama konusunda standartlar oluşturularak sık değişiklik yapılmaması üzerinde durmuştur. Kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulanması, bunun içinde Millî Eğitim Şûralarında alınan kararların hayata geçirilmesini önermektedir. Eğitim yöneticiliğinin mesleklaşabilmesi için bu çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak (2013), yöneticilerin sınav ve ek değerlendirme kriterleri (bilgi ve beceri, meslekî deneyim, mevzuatı doğru anlama ve uygulama becerisi) ile seçilmelerinin, siyasi kayırmalardan uzak olması için önermektedirler. Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişilerin tercih edilmesinin faydalı olacağını belirtmektedirler. Tüm itirazlara rağmen mülakatın, yöneticiler ve öğretmenlerce kabul edilebilir olduğunu tespit etmişlerdir.

Altın ve Vatanartıran (2014) yönetici adayının hizmet öncesinde ve içinde içeriğinde eğitim yönetimi, eğitim denetimi, etkili okul, liderlik, psikoloji, sosyoloji, etkili iletişim, çatışma yönetimi, protokol kuralları, beden dili eğitimi, mevzuat, teknoloji

kullanımı, hitabet, diksiyon, sanat eğitimi, etik, genel kültür ve yönetim gibi dersleri içeren eğitimler almasını önermektedir.

Okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme konusundaki sorunları ve bu sorunlara kendi düşüncelerine göre nasıl yanıtlar olabileceği araştıran Akçadağ (2014) araştırmasının sonunda ilgili yönetmeliğin bazı hükümlerinin adaletsizliğe yol açtığını belirlemiştir. Çözüm olarak okul yöneticileri, sınavın yanında bazı standartlar oluşturulması ve yönetici seçme ve atamada niteliği artırıcı, yüksek lisans, ödüller, sertifikalar gibi değişkenlerin ölçüt olması, rasyonel olarak arzu edildiğini belirlemiştir. Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak, mevcut yöneticilerde haksız rekabet olarak değerlendirilmektedir.

Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) araştırmalarında Altın ve Vatanartıran (2014) araştırmalarına benzer olarak okul yöneticileri hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi kimi zaman bireysel, kimi zaman da kurumsal nedenlerle yeterince almadıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticisinden tecrübenin beraberinde okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, insan ilişkileri, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi konularının yanında mevzuata da hâkim olmaları beklemek zordur. Bunun yerine ataması veya görevlendirilmesi yapılacak olan okul müdürlerinin staj ile yetiştirmeye tabi tutulmalarının, öncelikli nitelikleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacaklarını belirtmektedirler.

Gülşen ve Dayıoğlu (2015) Okul müdürlerinin eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmasını sağlayıcı yasal tedbirler alınmasını önermektedirler. Okul müdürlerinin yetki-sorumluluk dengesinin gözetilmemesinden kaynaklı sorunları önlemek maksadıyla okul müdürleri sorumluluğu oranında yetkilendirilerek atanmalıdır. Her başarılı öğretmenin iyi bir yönetici olamayabileceği göz önünde bulundurulmalı ve meslekte asıl olan öğretmenliktir düşüncesinden ziyade yöneticilik bir meslek kabul edilmeli ve bu

kabulle atama yapılmalıdır. Tekrar atamalar nesnel, ölçülebilir ve ayırt edici ölçütler esas alınarak keyfi atamalardan vaz geçilmesi gerektiğini önermektedir.

Öztabak (2015), yöneticiliğe tüm branşlarda öğretmenlerin başvurabileceği yönünde görüşlerin yanında eğitim yönetimi ve planlaması programlarından mezun olanların başvurması gerektiği yönünde tespitlerde bulunmuştur (Öztabak ve Helvacı, 2016). MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca adil ve tarafsız yapılacak; hem yazılı hem de mülakat sınavı ile atanması görüşü ön plana çıkmaktadır. Eğitim yönetimi ve planlaması programlarından hizmet içi kurs ya da seminerler alan yönetici adaylarının atanmasının önemli olduğunu belirtmektedir.

Vergili'nin (2015) araştırmasında, sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır. Yetenekli ve istekli yöneticilerin sisteme kazandırılacak ancak ÖSYM tarafından hazırlanan sınav ve tarafsız bir komisyonca mülakat sınavının yapılması yönünde tespitlerde bulunmuştur.

Yolcu ve Bayram (2015) çalışmalarının sonucunda sözlü sınavlarda adayların değerlendirilmesi ve seçimine yönelik yapılan mülakatın, beklenen yararları sağlaması için belirli niteliklere sahip olmasını öncelikle gerekli nesnellik ve değerlendirme hatalarına düşmemeleri için adaylarla niçin, neye göre ve nasıl görüşüleceğini bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Sözlü sınav komisyonunun eğitim alanındaki akademisyenlerden, adayın kendi amiri yerine farklı ilde görev yapan yöneticilerden, sözlü sınav konuları ile ilgili uzmanlığı olanlardan, psikologlardan oluşmasını ve görevi vekâleten yürütenlerin sınavların geçerlik ve güvenilirliğinin de son derece düşük olduğu görüşlerini belirlemişlerdir.

Aydın Baş (2016) yöneticilik atama ve görevlendirme için somut ve nitelik belirleyici ölçütler gerekliliğini önermektedir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak ön koşul olmalı ve üniversitelerde bu eğitimi veren programların içerikleri okullarda yapılacak ihtiyaç analizleri doğrultusunda oluşturması gerektiğini

belirtmiştir. Yönetici ve yönetici adayları vizyon sahibi olmanın yanında; kaynak sağlama diğer sosyal kurumlarla işbirliği yapma gibi sorunlara da çözüm getirebilecek yeterlikler kazanabilir. Akçadağ (2014) ve Arabacı, Şanlı ve Altun (2015) gibi sınavdan sonra hizmetçi eğitim önermekte ancak lisans programlarının yeniden açılmasını da önermektedir. Arabacı, Şanlı ve Altun'un da (2015) önerdiği gibi staj sonrası atanmaları önermektedir. Aydın Baş (2016), yeterlilik ölçütlerinin net ve son yönetmelikle (2015) yapılan görevlendirmelerde görüş bildiren yöneticilerin genelini ifade ettiği gibi herhangi bir sendikaya veya üst yönetimlere yakın olmak avantaj sağlamsından kaçınılacağını belirtmiştir.

Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez (2016) okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin görüşlerinin demokratik katılım, politik etki, tarafsızlık, liyakat ve olası yansımalar olarak gruplandığını belirlemişlerdir. Demokratik katılım boyutunda çalışma ekibini oluşturma, aktif rol alma, görevlendirme sürecine katılımı artırma; politik etki boyutunda siyasi-politik baskı, eğitim sendikalarının etkisi, değerlendirme sürecine katılan bireylerin siyasal eğilimleri, koalisyon oluşturma; tarafsızlık boyutunda nesnellik, çok yönlü değerlendirme ve performans ölçütleri; liyakat boyutunda, eksik bilgi ve göreve uygunluk olarak özetlemek mümkündür.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2016) sözlü sınavda objektif bir değerlendirme yapılmadığını belirtmişlerdir. Ek 2 formdan alınan puan daha objektif görülmektedir. Katılımcılar, müdürlükten önce müdür yardımcılığı yapılması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi alınması, yöneticiliğe girişte yazılı sınav yapılması, sözlü sınav yerine sürece yayılan bir değerlendirme yapılması ve okul müdürlüğünün diğer yöneticiliklerle ilişkilendirilmesini önermişlerdir.

Onğun (2016) okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce yetiştirilmediği görüşünü belirlemiştir. Bunu için belirli öğretmenlik süresinden sonra merkezi bir sınavla seçilmesi ve göreve başlamadan önce staj yapmalarının faydalı olacağı görüşünün

baskın olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin yeterliklerini kişilik özellikleri, iletişim becerileri, teknik yeterlilik ve öğretimsel liderlik olmak üzere dört grupta incelenmiştir. Değerlendirmelerde temsil yeteneği, muhakeme gücü, analiz yeteneği, toplantı yönetimi, kriz yönetim gibi konularda ve alanında uzman kişiler tarafından yapılmasını önermektedir.

Araştırmaların sonuçlarından okul müdürü yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik temel problemler olduğunu görebilmekteyiz. Sürekli değişen yönetici görevlendirme yönetmeliklerinin araştırma sonuçlarına da yansımaları olduğunu ve farklı araştırma sonuçlarını ortaya çıkardığını söylemek mümkündür. DMK temel ilkeleri “sınıflandırma”, “kariyer”, “liyakat” uygulanabildiğinde problemlerin birçoğunun ortadan kalkacağını beklemek yanlış olmayacaktır. Temel kaygının sınav ve mülakat yöntemlerinin yanlışlığı düşünesi olduğu görülmektedir. Atanmanın belirli kişilerin bireysel tasarruflarıyla olduğu yöntemlerde insanlar, makamlardan bazen yine aynı şekilde hızlı bir biçimde alınabilir. Çünkü yönetici atamalarında kurallar ve liyakat sistemi yerine kayırmacılığın hâkim olduğu atamalarda yöneticiler öncelikle kendilerini makama atayanların isteklerini karşılamaya çalışırlar (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007, s. 120).

MEHTAP raporu ile başlayan MEB eğitim yöneticisi atama/görevlendirme-yetiştirme çalışmaları Millî Eğitim Şuraları kararlarında da yer almıştır. İlk olarak 1962 yılında yapılan Yedinci Millî Eğitim Şûrası’nda “Millî Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği” hazırlanması olarak geçmiş, 1993 yılında yapılan On Dördüncü Millî Eğitim Şûrası kararlarında, 1996’da On Beşinci, 2006’da On Yedinci, 2010’da On Sekizinci ve 2014’te yapılan On Dokuzuncu Millî Eğitim Şurasında da yer almıştır. Millî Eğitim Şuralarında yöneticiler için alınan kararlardaki benzerlik, yeterlikler üzerindeki belirsizliğin sürdüğünü ve uygulamanın yetersizliğini göstermektedir. Okul veya kurum yöneticilerinin atamalara esas yeterliklerinin tam

anlamıyla belirlenmediğini, belirlenenlerin de uygulamaya geçilemediğini söylemek mümkün olacaktır. Bu kararlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

On Dördüncü Millî Eğitim Şûrası

1. Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabacaktır.
2. Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
3. Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir (MEB, 1993b).

On Beşinci Millî Eğitim Şûrası

4. Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı; üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.
5. Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

On Yedinci Millî Eğitim Şûrası

6. Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlikleri” saptanmalıdır (MEB, 2006a)

On Sekizinci Millî Eğitim Şûrası

7. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli; okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik

örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı DMK'da değişiklik yapılmalıdır.

8. Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir (MEB, 2010a).

On Dokuzuncu Millî Eğitim Şûrası

9. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.
10. Eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirmesi kapsamında okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.
11. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle MEB personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
12. 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 (MEB, 2014a).

On Dördüncü, On Beşinci, On Yedinci, On Sekizinci ve On Dokuzuncu Millî Eğitim Şuraları yöneticiler için alınan kararlardaki benzerlik, yeterlikler üzerindeki belirsizliğin sürdüğünü ve uygulamanın yetersizliğini göstermektedir. Okul veya kurum yöneticilerinin atamalara esas yeterliklerinin tam anlamıyla belirlenmediğini, belirlenenlerin de uygulamaya geçilemediğini söylemek mümkün olacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan devlet okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerini belirlemektir.

“Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?”

Bu genel amaç doğrultusunda eğitim paydaşlarından [MEB taşra yöneticileri (il millî eğitim müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürleri, ilçe millî eğitim şube müdürleri), maarif müfettişleri, okul yöneticileri (okul müdürü, müdür yardımcısı), sendika temsilcilerine, akademisyenler] alınan görüşler ile araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler, okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler MEB taşra yöneticilerine (il millî eğitim müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürleri, ilçe millî eğitim şube müdürleri), maarif müfettişlerine, okul yöneticilerine (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı), sendika temsilcilerine, akademisyenlere, öğretmenlere göre nelerdir?
3. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler MEB taşra yöneticilerine (il millî eğitim müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürleri, ilçe millî eğitim şube müdürleri), maarif müfettişlerine, okul yöneticilerine (okul müdürü, müdür yardımcısı), sendika temsilcilerine, akademisyenlere, öğretmenlere göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da başarının temel kaynaklarından biri yöneticilerdir. Türk Millî Eğitim Sisteminin en büyük eksikliklerinden biri de okul yöneticiliğinin mesleklaşmaması, ikinci görev olarak görülmesi ve sistematik bir yönetici yetiştirme programı bulunmamasıdır. Bu durumun sonucu olarak yönetici görevlendirilmesi öğretmenler arasından yapılmakta ve günümüzde 4 yıllık sürede ile sınırlıdır. Ancak mevzuata bakıldığında okul müdürlerine sayılamayacak kadar görev ve sorumluluk verilmektedir. Okul müdürüne verilen görev ve sorumluluklar sadece mevzuatla kalmamakta, mevzuat dışında da sayısız işleri yerine getirmesi beklenmektedir.

Etkili bir eğitim öğretim kurumu olması beklenen okul örgütünün yöneticisi olan okul müdürünün yeterlikleri, günümüzde hem atama usulü hem de beklentilerin değişmesi ile artmıştır. Yapılan araştırmalar okul müdürünün atanmasında yeterliklerin belirleyici olması gerektiğini göstermektedir. Benzer şekilde okulun etkililiğinin en önemli faktörü de okul müdürü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik son yıllarda artan sayıda araştırma yapılmıştır. Okulu etkileyen veya okuldan etkilenen paydaşların görüşleri ile eğitim örgütlerinin yöneticileri olan okul müdürlerinin yeterlikleri çok yönlü olarak belirlenebilecektir.

Sayıtlar

- 1) Bu araştırmada katılımcıların, okul müdürü yeterliklerinin belirlenmesinde deneyim ve birikimlerinin yeterli olacağı varsayılmaktadır.
- 2) Katılımcıların veri toplama aracını içtenlikle yanıtlayacağı varsayılmaktadır.
- 3) Seçilen örneklemin evreni yansıtacağı varsayılmaktadır.

Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda ifade edilmiştir:

- 1) Araştırma, 2017-2018 Eğitim-Öğretim Yılında örnekleme alınan Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı, Keçiören, Pirsaklar) görev yapan eğitim paydaşlarının ve araştırmaya katılan akademisyen görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Bu araştırmanın bulguları Okul Müdürü Yeterlikleri Ölçeği (OMYÖ) ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

Tanımlar

- 1) *Okul Müdürü*: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenler (MEB, 2018).
- 2) *Yeterlik*: Gerçek ya da tüzel kişinin haklara iye olması, haklarını kullanabilmesi, görev yapabilmesi, yüküm ve sorumluluk altına girebilmesi gücü. *Yeterlilik*: Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet (TDK).
- 3) *Yeterlik*: Kişinin belli bir yerde, gerekli işi, gerekli olduğu zamanda yapabilmesi (Bursalıoğlu, 1981, s. 5).
- 4) *Eğitim paydaşları*: MEB taşra yöneticileri (il millî eğitim müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcıları, ilçe millî eğitim müdürleri, ilçe millî eğitim şube müdürleri), maarif müfettişleri, okul yöneticileri (okul müdürü, müdür yardımcısı), sendika temsilcilerine, akademisyenler.
- 5) *İl Millî Eğitim Müdürlüğü*: İl millî eğitim müdürlüğü, illerde (merkez ilçeler dâhil) doğrudan il millî eğitim müdürüne bağlı birimler/bürolar ile şube müdürü kadro

sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür (MEB, 2012b).

- 6) *İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü*: İlçe millî eğitim müdürlüğü ise ilçelerde, doğrudan ilçe millî eğitim müdürüne bağlı özel büro ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür (MEB, 2012b).
- 7) *İl-İlçe Millî Eğitim Müdürü*: Millî eğitim müdürleri, Bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını, mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek ile görevli ve sorumludurlar. Millî eğitim müdürleri, bu görevlerini il ve ilçe yöneticileri arasında yapacakları iş bölümü çerçevesinde yürütür (MEB, 2012b).
- 8) *İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı*: Millî eğitim müdür yardımcıları, sorumluluklarına verilen görevleri yapmak, hizmetler arasında uyumlu işbirliği ve çalışma düzenini sağlamak, il müdürlüğü adına toplantılara katılmak, yazışmaları ve belgeleri il müdürü adına imzalamak, il müdürlüğüne vekâlet etmek ve millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar (MEB, 2012).
- 9) *İl-İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü*: İl/ilçe millî eğitim şube müdürü, sorumluluğuna verilen hizmetleri yürütmek millî eğitim müdürlüğü adına toplantılara katılmak, doğrudan millî eğitim müdürüne bağlı birimler/bürolar hariç, birimlerle/bürolarla ilgili yazışmaları ve belgeleri millî eğitim müdürü adına imzalamak, ilçe millî eğitim müdürlüğüne vekâlet etmek ve millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar (MEB, 2012b).
- 10) *Maarif Müfettişi*: Bakanlık teşkilatı ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturmalar yapmak. (MEB, 2011b).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yeterlik ve yeterlilik olarak bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik olarak tanımlanmaktadır (TDK). Bursalıoğlu (1981), yeterlik alanlarını bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlar olarak tanımlar. Ayrıca en düşük etkinlik için gerekli olan yeterlileri kritik olarak adlandırır. Bu kritik alanlarda yeterli olamayan yöneticinin başarısız olacağını belirtir (Bursalıoğlu, 1981, s. 5). Bandura ve Schunk (1981) insanların, onları etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olmadıklarına inanırlarsa, görevleri yerine getirmeyeceklerini saptamışlardır.

Eğitim Sistemi

Akyüz (2012) Türk Eğitim Sistemi'nin temellerini Hun devletine kadar dayandırır. Türk Eğitim Sistemi'nin gelişiminde önemli değişiklikler Müslümanlığa geçiş, Tanzimat ve Cumhuriyet dönemlerinde olmuştur. Cumhuriyet Dönemi'nde eğitimin başlıca amacı, her düzeydeki okullarda Cumhuriyet rejiminin gerektirdiği ve yeni Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu nesiller yetiştirmek olmuştur. 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile tüm okullar Eğitim Bakanlığına bağlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığının adı, merkez ve taşra örgütlerinin yapısı zaman içinde bazı değişmelere uğramıştır.

1926 yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'la eğitim örgütüne ilişkin bir düzenleme gerçekleştirilmiştir. Bu yasayla taşra örgütü kurulmuş, Bakanlık yapısı içinde başta Talim ve Terbiye Dairesi (Kurulu Başkanlığı) olmak üzere bazı birimler eklenmiştir. 1933 yılında, 2287 sayılı Maarif Vekâleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Kanunu ile merkez örgütünde yeni bir düzenleme yapılmış, yeni bazı birimler eklenmiştir.

1973 tarih 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile eğitimin amaçları ve ilkeleri ayrıntılı olarak tespit edilmiştir. On üç temel ilke ile tüm eğitim kademlerinin genel ve özel hedefleri belirlediği bu Kanun 1983-2016 yılları arasında 17 kez değiştirilerek yeni eğitim sistemlerine ve günümüz politikalarına adapte edilmeye çalışılmıştır (MEB, 1973). 1961 tarih ve 10705 sayılı RG'de yayınlanan 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu 1961-2012 yılları arasında on dokuz kez değişmiştir. En dikkat çeken değişiklikler; 8 yıllık kesintisiz eğitime geçiş (1997) ve 4+4+4 olarak adlandırılan 12 yıllık kesintili eğitime geçiştir (2012).

Her ne kadar yönetici atama-görevlendirme yönetmelikleri kadar sık olmasa da MEB'de değişiklikler hızlı olmaktadır. Bu hız, eğitimde önemli işlerden daha çok acil işleri ön plana almaktadır (Özdemir; 2012, s. 2). 12 yıllık kesintili eğitime geçilmesi ile okula başlama yaşı, hazır bulunuşluk düzeyi, eğitim-öğretim süreci, fiziki yetersizlikler başta olmak üzere belirgin sorunlar ortaya çıkmıştır (Cerit, Akgün, Yıldız ve Soysal, 2014; Demir, Doğan ve Pınar, 2013; Memişoğlu ve İsmetoğlu, 2013; Özenç, Özcan, Güçlü ve Güney, 2015). Şahin ve Güzel'in (2018) bu dönemde okula başlayan, 69 aydan küçük öğrencilerin büyük öğrencilere göre tüm alanlarda dezavantajlı olduklarını belirlemeleri, 4+4+4 gibi iyi tahlil edilmemiş değişimlerin uzun yıllar sürecek sorunların başlangıcı olduğunu kanıtlamaktadır.

2011 tarih ve 28054 sayılı RG ile yayınlanan 652 sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK ile Bakanlığın örgüt yapısı yeniden düzenlenmiştir (MEB, 2011b).

Söz konusu kararname ile MEB'in görevleri belirlenmiştir. Kanununun MEB'e verdiği ilk görev "Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedeni, zihni, ahlaki, manevi, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek." Bu ilk maddeye bakarak MEB'in küreselleşen dünya ile rekabet etmek için önemli bir rol üstlendiği söylenebilecektir.

İnsan yetiştirme düzenini ve nasıl bir insan tipi yetiştirilmeye çalışıldığını araştırmak, Türk toplumlarının bekası için eğitim ve öğretimlerinin ilişkisini araştırmak, bugünkü eğitim sorunlarımızı en iyi biçimde çözebilmek için geçmişi analiz etmek gereklidir. Kuşkusuz, tecrübelerden feyz alıp, günümüzde yararlanılması kolay değildir. Bu, uzun ve ciddi araştırmaları gerektirir (Akyüz, 2012, s. 1). Okulun başarısı ise eğitim sisteminin başarısıdır (Aytaç, 2000, s. 3). Aynı zamanda okul, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2012, s. 6).

Okul Müdürünün Atanması-Görevlendirilmesi Yetiştirilmesi

Seksen bini aşan okul yöneticisi olmasına rağmen Türk Eğitim Sistemi'nde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu, günümüze kadar oluşturulamamıştır, yetiştiren programların niteliği de tartışmaya açıktır (MEB, 2017; Turan ve Şişman, 2002). Türkiye'de eğitim yönetimi bir meslek ve uzmanlık alanı olmanın ötesinde her öğretmenin yapabileceği ikinci görev olarak algılandığı gelmiştir. Uzmanlık ve yeterlik atama veya görevlendirmelerde göz ardı edilmektedir. Son

zamanlarda sıkça değişen yönetmeliklerden en çok kabul görenin sınav ile atama olsa da sınavında neyi ölçtüğü de tartışılabilir (Turan ve Şişman, 2000).

Işık (2002) mevcut olan yüksek lisans programlarının da akademik ağırlıklı olduğu ve uygulamaya yönelik ağırlığa sahip olmadığı görüşündedir. Balcı (2002) ise teori ve uygulama için dengein gözetilmesini savunmaktadır. Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) yeni gelişmelerin program içeriğine alınması ve değişiklikler yapılması görüşündedir. Bu uygulama eğitimi, eğitim liderliğini ve okul işletmesinin yönetimi konularını da içermelidir (Arslan, 2002). Baran (2013), programların etkili bir okul yönetimi için gerekli olan yeterlikleri kazandırabilmesi bakımından yetersiz kaldığını belirlemiştir.

Türk Mili Eğitim Sistemi okul müdürlerinden ilgili mevzuatlar doğrultusunda okullarını yönetmelerini istemektedir. 06.06.2018 tarihinde yayınlanan 30455 sayılı MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği ilk defa müdür olacıklara sınavı zorunlu kılmıştır. Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarını aşağıdaki şekilde belirlemiştir;

- a) Okul yönetimi ve halkla ilişkiler: %10.
- b) Türkçe ve dil bilgisi: %10.
- c) Genel kültür: %10.
- d) Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi: %10.
- e) Resmî yazışma kuralları ve protokol kuralları: %5.
- f) Değerler eğitimi: %5.
- g) Eğitim ve öğretimde etik: %5.
- h) Yaşam becerileri ve sosyal etkinlik: %5.
- i) Mevzuat
 - T.C. Anayasası,
 - 05.01.1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu,

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 14.6.1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu,
- 1.11.1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun,
- 2.12.1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun,
- 25.06.2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu,
- 9.10.2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 10.6.1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu,
- 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname:

Mevzuat değerlendirmenin %40'ını oluşturmaktadır. Atama (görevlendirme) için sözlü değerlendirme öncesi okul müdürü adaylarından yazılı sınavdan yüksek puan almaları beklenmektedir. Sözlü değerlendirme konuları:

- a) Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20,
- b) Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20,
- c) Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu: %20,
- ç) Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı: %20,
- d) Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20.

Okul müdürü adayları sözlü sınavdan 60 puan aldığında başarılı sayılmaktadır. Sözlü sınavın değerlendirmesinin objektifliğine yönelik olumsuz görüşler olduğunu belirlemiştir (Hastürk, 2017).

Tüm bu kriterlere rağmen Şahin (2009) okul müdürlüğünün (ilköğretim) mevcut durumuyla on bir meslek ölçütünden hiçbirini karşılayamadığı tespit etmiştir. Araştırmanın sonucunda ilköğretim müdürlüğü için “Kuramsal bilgi temeline gereksinim duyulmayan, dolayısıyla eğitim yönetiminin bilgi temellini kullanma

yeterliğinin göstergesi olan bir diploma gerektirmeyen, iş başında ve hizmet içinde eğitimin zayıf olduğu, meslek örgütlerinden ve belirgin etik ilkelerden yoksun, sınırlı karar yetkisi ve özerkliğe sahip, geliri düşük bir iş ya da uğraş alanı” olarak ifade edilmektedir. Meslek ölçütlerinin karşılanmasına ilişkin bu çalışma okul müdürlüğünün imajının zayıflığına dikkat çekmektedir.

Mevzuatta Okulu Müdürünün Görevleri

MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014b), okul müdürü görev, yetki ve sorumluluğunu aşağıdaki şekilde tanımlar.

“Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.” (MEB, 2014b)

MEB Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği (2016) ise daha ayrıntılı olarak “Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları” nı 7 madde 41 bentle tanımlamıştır. Stratejik plan ve bütçe önerilerinden iş sağlığı ve güvenliğine kadar geniş çerçeveli görev tanımı yapılmıştır. Okul müdürlerine uygulama, takip ve denetim gibi çok yönlü görev yüklenmiştir.

Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin olarak yürürlükte olan iki yönetmelikte de bulunan “Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar” ifadesi de resmî okul müdürlerinin açık uçlu bir görev tanımı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, MEB 1992 tarihli 2365, 2000 tarihli 2508 ve 2515 sayılı Tebliğler Dergilerinde okul müdürü özellikleri ve teftişi ile ilgili yeterlikler yer almaktadır. MEB 1992 tarihli 2365 sayılı Tebliğler Dergisi, “Okul Müdürünün Yetki ve Sorumluluğu “nu şu şekilde tanımlamaktadır: “Madde 72: Müdür kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun

olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.” 2000 tarihli 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde, okul müdürünün sahip olması gereken kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Türkçeyi açık, anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme-mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendisini sürekli geliştiren,
- Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olan (MEB, 2000).

Bu kadar sorumluluğun karşılanması için okul müdürlerinin yetkinliklerinin en üst noktada olması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yasal mevzuatın yanında okul müdürlerinin yönetmelikle belirlenen görevleri dışında da pek çok görevi

bulunmaktadır. Ancak Okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları dahi az düzeyde gösterdiklerini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Günay, 2006). Yakut'un (2006) araştırmasının sonuçlarında okul müdürlerinin bina, donatım, kurul ve komisyonlar, rutin işler ve öğrenci disiplin işleri dışındaki görevlerini orta veya az düzeyde gerçekleştirdikleri, tam düzeyde gerçekleştirdikleri bir görevleri olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Koşar, Sezgin ve Aslan (2013), okul müdürlerinin resmî görevleri dışında kalorifer kazanını yakma, brülör temizleme, tuvaletleri temizleme, fotokopi çekme, evrak dağıtma, sekreterlik, nakliyecilik yapma, acil durumlarda okula gelme ve okulu kontrol etme gibi pek çok işi yüklendiklerini ve bu tür işlere mesailerinin %70'e yakınına harcadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin her işi yaptığı söylenebilecektir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007, s. 86). Okul müdürü yalnızca okulun yöneticisi olarak değil, yönettiği kurumda lider olarak görülmektedir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Oysaki okul müdürlerine yönelik bir diğer beklenti olan öğretim liderliği rolü ise oldukça düşük düzeyde gözlenmektedir (Koçak ve Helvacı 2011).

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modeller

Türkiye gibi bazı ülkelerde ise yöneticiliğin okulda öğrenilmesi anlayışı hala tam olarak kabul görmemiştir. Bunun göstergesi de eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesidir. Dünyanın birçok ülkesinde gerçekleşmekte olan eğitim reformları ile birlikte okul lideri yetiştirme konusu önemli tartışmalardan birisi haline gelmiştir. Avrupa Birliği ülkelerinin tamamında müdür olarak atanacak kişilerin uygulamada teklik yoktur. Her ülkede müdür atamanın yöntemleri ve farklı standartları bulunmaktadır. Lüksemburg'da okulöncesi eğitim ve ilköğretimde atanmış bir müdür yoktur, öğretmenler yetkili kılınmıştır (İnandı, 2005). Son yıllarda

ise okul liderlerinin yetiştirilmesi sürecinde yeniçağın gerektirdiği problem çözme, yaratıcı düşünme, iletişim becerisi, yaşam boyu öğrenme, teknoloji okuryazarlığı gibi bilgi ve beceriler üzerine odaklanılmıştır (Hallinger, 2003).

Amerika Birleşik Devletleri

ABD Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonunun (National Commission on Excellence in Education) 1983 yılında hazırlamış olduğu “Bir Ulus Tehlikede” adlı rapor ile başlayan araştırmalar sonucunda okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin anlaşılması ile birlikte okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik programlarla ilgili çalışmalar da hız kazanmıştır (Gümüş ve Bellibaş, 2015; Özmen, 2002). Cooper ve Boyd (1987) ABD Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin yetiştirilmesi eyaletlerin kontrolündedir ve bu programlar öğretmen olmayanlara kapalı olduğunu belirtmişlerdir (akt. Pehlivan Aydın, 2002). ABD’de okul müdürü olmak için öğretmenlik sertifikası, yüksek lisans, öğretmenlik deneyimi, tavsiye, iş testi, mesleki sınav, eğitim yönetimi ve teftişi sertifikası, uygulama deneyim, lisans ve doktora gibi şartlar eyaletlere göre farklılık göstererek istenmektedir Pehlivan Aydın, 2002). Aksoy (2002) ABD’de okul müdürlüğünün giriş düzeyinde bir iş olmadığını, meslek deneyimi sonrasında yüksek lisans veya doktora derecesini tamamlamanın gerektiğini belirtmiştir. Mesleki amaçlarla örgütlenmiş yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde dernek ve kuruluşlar akreditasyon kuruluşları standartları saptamakta ve bu standartlar çerçevesinde eğitim hizmetlerinin üretilmesine ilişkin yeterliliğe karar vermektedir (Aykut, 2006). Okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde çeşitli etkiler ve standartlar geliştiren Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (American Association of School Administrators/AASA), Ulusal Ortaöğretim Okul Müdürleri Derneği (The National Association of Secondary School Principals/NASSP) ve Ulusal İlköğretim Okul

Müdürle Derneği (The National Association of Elementary School Principals/NAESP) adlarını taşıyan derneklerdir. NASSP okul müdürlerinin yetiştirilmesine temel oluşturmak üzere yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasında öncülük etmiştir. Eğitim yönetimi programlarının adı eğitim liderliği olarak değiştirilmiştir (Şişman ve Turan, 2002). 1996 ile 2008 yıllı ISLLC standartları arasındaki en önemli farklardan biri de okul yöneticisi yerine eğitim lideri kavramının kullanılmaya başlanmasıdır.

İngiltere

İngiltere’de okul üzerine yapılan çalışmalar sonucunda merkezî hükümetçe gerçekleştirilen eğitim reformlar eğitim liderliği konusunda da köklü değişimler meydana gelmektedir (Şişman ve Turan, 2002). 2009’dan itibaren ilk defa müdürlük pozisyonuna atanacak kişiler için zorunlu tutulan Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (National Professional Qualification for Headship/NPQH), eğitim kurumlarında yöneticilik için NPQH sertifikası alma zorunluluğu getirildikten sonra yöneticiliğe ilk kez aday olacaklardan 5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler, müdür yardımcıları, okuldaki eğitim uzmanları, NPQH programına başvurabilmektedir (Baş, 2011). NPQH eğitim yönetimi alanında sistematik ve profesyonel eğitim programları hazırlamaktadır (Çınkır, 2002). Yönetici Liderliği için Ulusal Mesleki Yeterlilik (National Professional Qualification for Executive Leadership/NPQEL) eğitim sertifika programları ve standartlar geliştirmektedir (2017).

İngiltere’de, ulusal düzeyde okullardaki eğitimin sunulmasına yönelik politikaları eğitim bakanlığı belirlemektedir. Okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ve yüksek lisans ya da doktora diplomasına sahip olmak gereklidir. Hükümet tarafından tanınan eşdeğer belgeler de geçerli sayılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Bunların yanında deneyimli ve yöneticilikte yeterli olmak aranan şartlar arasındadır. Sahip

olunan sertifikalarla birlikte, yapılan görüşmelerle de müdürlerin yeterlikleri sınırlanmaktadır (Pelit, 2013; Pehlivan, 2007). Yapılan görüşmelerde müdürlere özgeçmiş, deneyim, mesleki başarılar, yetenek, profesyonellik vb. konularda sorular yöneltilmektedir (Akın, 2012). İngiltere’de müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi Öğretmen Yetiştirme Merkezi (Teacher Training Center /TTC) tarafından gerçekleştirilmektedir. Mesleki gelişme, okulun stratejik yönetim felsefesine dayanmak durumundadır. Bu programların içeriği, okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarından oluşmakta ve yönetim kuramı ve pratik yönetim becerilerine dayalı modülleri esas almaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002). İngiltere’de bakanlıktan bağımsız olarak kurulan TTC’ya bağlı Okul Müdürlüğü Eğitim Merkezi (Principals’ Training Center/PTC) Uluslararası Okul Liderliği Standartları çerçevesinde eğitim ve sertifika programları açmaktadır. PTC Uluslararası Okul Liderliği Belgesi için ve “Temel Beceriler Programı ve Gelişmiş liderlik sertifikası sağlamaktadır. PTC’nin sağladığı okul liderliği eğitimleri:

- Etkili bir okul oluşturmak
- Liderlik ve takım dinamikleri
- Öğretim denetimi ve değerlendirme
- Okulda değerlendirme liderliği
- Okulda müfredat liderliği
- Etkili müdür: teoriden uygulamaya
- Okulda hukuk
- Okulda finans
- Teknoloji liderliği
- Çatışmanın ötesine önderlik

PTC’nin (2016) belirlediği standartlara ulaşmak ve Okul Liderliği Belgesi almak için alınması gereken seminerler bulunmaktadır. NPQH ve NPQEL programları dışında TTS sertifikaları okul müdürlüğü için diğer şartlar yanında etkili olmaktadır.

Fransa

Fransa’da, özellikle 2004’teki âdemi merkeziyetçilik yasasıyla birlikte, yerel yönetimlere eğitim konusunda daha fazla yetki devredilmiş olsa da, bu ülkede eğitimin yönetimi ağırlıklı olarak merkeziyetçi bir yapı göstermektedir. Fransa’da okul

müdürlerinin seçilmesi ve atanması sürecinde merkezi otorite etkili olmaktadır. Müdür olunacak okulda öğretmen olma şartlarına sahip olmak, okul müdürü adayı olmak için yeterli görülmektedir (Akın, 2012; Süngü, 2012). Müdür olmak isteyenler sınavda başarılı olma şartı aranmaktadır. Müdürlük için adaylar müdür yardımcısı olarak iki yıllık kurslarla yetiştirilir (Pelit, 2013). Fransa'nın merkeziyetçi yönetim yapısı müdür atamalarına da yansımaktadır. Merkezden sınava dayalı olarak müdürlerin seçimi yapılmaktadır. Bu sınavlar oldukça kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Adaylar derste, okulda bir toplantıyı yönetirken ve örnek olay çözümlemelerinde gözlemlenmektedir. Birçok ülkede olduğu gibi Fransa'da da okul müdürleri hizmet içi eğitime alınmakta, bu eğitimler ise merkezi hükümet tarafından düzenlenmektedir. Ancak Fransa'da ortaöğretim kurumu yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunurken, ilköğretim kurumu yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmamaktadır (Pelit, 2013). İki yıllık bu süreçte okul müdürü stajyer olarak çalışmaktadır. Fransa'da okul yöneticisi yetiştirme programlarında ele alınan konulardan bazıları:

- Devleti temsil etmek,
- Güvenliği sağlamak,
- Sınavları takip etmek,
- Eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmek

Orta öğretim kurumlarının müdürlerinin seçiminde daha ayrıntılı bir yöntem izlenirken, ilköğretim kurumlarındaki müdürlerin seçiminde aynı durum söz konusu değildir. Bunun başlıca nedeni ilkokul müdürlerine okul yönetiminde daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Almanya

Almanya'da Müdür, öğretimin sürdürülmesinden ve denetiminden sorumludur. Aynı zamanda müdür, okulu dışarıya karşı temsil etmektedir. Okul müdürlerinin rolü öncelikli olarak öğretim liderliğidir (Türkkorur, 2003). Okul paydaşlarının tamamı

müdürün seçilmesi ve atanması sürecinde etkilidir. Almanya’da okul müdürü olabilmek için, okul müdürü olunacak okulda öğretmen olmak yeterli görülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilik için yeterli olmak da önemlidir. Okul müdürü olabilmek için en az 5-7 yıl öğretmenlik yapmış, 30-56 yaşları arasında ve A sınıfı devlet memuru olma şartları getirilmiştir (Akın, 2012; Çelik, 1995; Süngü, 2012). Bazı eyaletler, okul yöneticisi olmak isteyenleri sınav koşulu koymaktadır. Ancak sözlü sınavlar hemen her eyalette yapılmaktadır. Bu sınavlarda özgeçmiş, mesleki deneyimler ve başarılar sınanmaktadır (Akın, 2012) Yapılan başvurular değerlendirildikten sonra sonuç yerel otoritelere iletilmektedir. Almanya’da bölgesel otoriter atama yapmaktadır. Okulların onayı alındıktan yerel otoriter bağlı olduğu bakanlık, okul yöneticiliğine atananların listelerini yaparlar (Çelik, 1995). Bu ülkede okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim önemli yer tutmaktadır. Bu eğitimler, eyaletler ve yerel kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir. Almanya’da okul yöneticisi yetiştirme programlarını eğitimler, uzmanlar ve hizmet içi eğitim dairesi hazırlamaktadır.

Belçika

Belçika Flemenk, Wallon ve Brüksel olmak üzere üç bölgeye ayrılmıştır. Eğitimle ilgili konularda özerklerdir (Akın, 2012). Okul müdürü kadrolarına yapılan başvurular, öğretmenlik deneyimi, hizmet süresi, yöneticilik alanında alınmış bir sertifikaya sahip olma şartları aranmaktadır. Belçika’da hizmet içi eğitimler eğitimden sorumlu bakanlık tarafından düzenlenmektedir. Öğretmenlik sırasında hizmet içi eğitimlere düzenli olarak katılmış olmak okul müdürlüğü gibi mevkiler için yapılan başvurularda adayların tercih edilmesi için iyi bir sebep oluşturabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde sıklıkla olduğu gibi Belçika’da da okul müdürü olabilmek için yüksek yapmış olmak gerekmektedir. Mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi, eğitim deneyimi, kişisel ve ahlaki değerler aranan niteliklerdendir. Müdürlük için başvuranlar eğitimleri önceden

tamamlamış olmalarıdır. Müdürler, eğitim, yetiştirme, yönetsel etkinlikler ve okul kaynaklarının yönetimi gibi alalarda eğitime tabi tutulmaktadır (İnandı, 2005).

Kanada

Kanada ABD ve Almanya gibi eğitim federal yapının sonucunda eyaletler arasında farklılık göstermektedir. Ontario 298 Sayılı Okul İşletim Yönetmeliği okul konseyini, eğitim-öğretim takviminin oluşturulması, disiplin, müfredat ve eğitim programı hedefleri ve öncelikleri, ulusal ve yerel ortak sınavlar, okul müdürü seçimi gibi pek çok yönetsel görevde yetkili kılmaktadır (Ontario Education Act, 1990, Madde 11). Okul müdürü okuldaki en kıdemli öğretmendir, öğretmenlik ile ilgili görevlerine ek olarak her bir okul müdürünün başlıca görevleri, okulun örgütlenmesi, okul binalarının bakımı, okul bütçesinin yönetimi, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin denetimi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi, öğrencilerin kaydı ve yerleştirilmesi, öğrenci kayıtlarının tutulması, eğitim kanunu, yönetmelikler, bakanlık genelgeleri, yasalar, okul politikaları, kurul politikaları, okul profili, okul gelişim planları ve okuldaki diğer yeni çalışmalar konusunda okul toplumunu ve okul konseyini bilgilendirir. Ontario Eğitim Fakültesi'nden akreditasyon almak isteyen ve Ontario'da sertifika alan öğretmenler aşağıdaki gereklilikleri mutlaka yerine getirmelidir (Ballıdede, 2012; Normore, 2004).

- Kabul edilebilir bir lisans eğitimi
- 5 yıllık öğretmenlik tecrübesi,
- İki uzmanlık ya da ek onur derecesinde uzmanlık yeterlikleri (öğretim uzmanlığı alanlarında) ya da bir yüksek lisans derecesi,
- Bu yeterliklere sahip olunduktan sonra Okul Müdürleri Yeterlik Kazandırma Programını (PQP) tamamlamak.

Japonya

Okul müdürlerine “jcoochoo sensel” yani usta ğretmen olarak adlandıran Japon’da öğretmenlik ve müdürlük ayrılmaz bütündür (Bartell ve Willis, 1987). etin ve Yalçın’ın (2002) aktarımlarına göre Japonya’da seçilen yönetici adayları hizmetiçi eğitim olarak geliştirilmektedir ve lisansüstü eğitim programını tamamlamış olmaları şartı vardır (Hara,1994). Japonya’da merkezi bir Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı bulunmasına karşın okulların yönetimi ve yöneticilerin belirlenmesi il eğitim kurulları ve yerel eğitim kurullarının yetki alanındadır okul müdürü olabilmek için ğretmenlikte belli bir tecrübe edinmiş olmak gerekmektedir. Müdür olmadan önce yaklaşık 20 yıl öğretmenlik yapmaktadırlar. Japonya’da kdeme verilen önem bir kez daha anlaşılmış olacaktır (Akın, 2012). Japonya’da okul yöneticisi olmak için bir dizi sınav vardır. Bu sınavlar her kademe yöneticilik pozisyonu için yapılmaktadır ve müdür adaylarının sınavlara hazırlanması için düzenlenmiş kurslar bulunmaktadır (Bartell ve Willis, 1987).

Ulusal düzeyde, Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology/MEXT) etkili okul yönetimi için bir eğitim müfredatı geliştirmiştir. Müfredat yerel eğitim kurullarına, okullara ve diğerk kamu eğitim kurumlarına açıktır. Bu müfredat, müdürler ve müdür yardımcıları gibi müdürler ve “orta düzey” liderler içindir.

Ulusal ğretmen Geliştirme Merkezi (National Center for Teacher Professional Development/NCTD), MEXT ile işbirliğı içinde ulusal düzeyde liderlik eğitimi programları sunmaktadır. NCTD tarafından hazırlanan programlar, kendi eğitim kurulları tarafından seçilen okul liderlerine açıktır. Programı tamamladıktan sonra, katılımcıların bölgeleri boyunca okul organizasyonel yönetim becerilerini geliştirmede lider rol oynaması beklenmektedir.

Okul yöneticiliğinin profesyonel anlamda meslek dalı olarak kabul edildiği ve yöneticilerin yetiştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Yöneticilerin atanmadan ve atandıktan sonra da hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi ciddiye alınmaktadır (Oyman ve Turan, 2014). Gelişmiş ülkelerin yöneticiler için belirledikleri standartları referans alınması ancak her ulusun yönetici standartlarının veya belirleyeceği yeterliklerin uluslararası değerleri taşımanın yanında ülkelerin ulusal düzeyde belirlenecek standartları da içermesi gerekmektedir (Aslan, 2012).

Yeterlik ve Okul Yöneticisinin Yeterlik Alanları

Yeterlik ilkesi, bilimsel yönetimden öncesi, 1742 Prusya’da uygulanmaya başlamıştır. Asıl amaç ise kamuda kayırmacılığı engellemektir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2013, s. 66). 657 sayılı DMK’ın üç temel ilkesinden biri “liyakat” olsa da okul yöneticiliği için liyakat (yeterlik) süre gelen bir tartışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Peterson ve Van Fleet’in (2004) aktarımlarına göre Katz (1955, 1974), Mann (1965), Mintzberg (1973), Guglielmino (1978), Boyatzis (1982), Whetten ve Cameron (1983), Bigelow (1991), Analoui (1997, 1998), Peterson ve Peterson (2004) araştırmalarında yeterlilik yöneticilerinin tüm yönetim fonksiyonları yerine getirme olanağını sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Stufflebeam ve Nevo (2013) aktarımlarına göre yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin sağladığı yönetim kalitesinin okulların kalitesini de önemli ölçüde etkilediğini belirlenmiştir (Andrews ve Soder, 1987; Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982; Clinton, 1991; Duke, 1987, 1992; Greenfield, 1987; Hallinger ve Murphy, 1987; Leithwood, 1988; Schmitt ve Schechtman, 1990; Sergiovanni, 1987). Yeterlikler yönetimin getirilmesini sağlar ve örgütün etkili ve verimli çalışması için gerekli olan yönetimsel fonksiyonları etkin bir şekilde yürütmek için de gereklidir. Katz (1974) yeterlik alanlarını üç boyutta incelemektedir. Teknik beceriyi, belirli bir faaliyet türünü, özellikle de yöntemleri, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri içeren bir anlayışı ve yeterliliği ifade ettiğini belirtmektedir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık

alanındaki analitik yeteneği ve belirli disiplinin araç ve tekniklerini kullanma imkânını içerir. İnsani beceri, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkin bir şekilde çalışması ve liderlik ettiği ekip içinde ortak çaba gösterme becerisidir. Bu beceride çalışanları tanıma, onları oldukları gibi kabul etme, kişilere anlayacakları dille konuşma, onlara saygı duyma, onlardan saygı görme, taleplerini yaptırabilme önemlidir. İnsani beceri insanlarla çalışma ile ilgilenir. Kavramsal beceriyi, örgütü bir bütün olarak görme kabiliyeti olarak tanımlar. Kavramsal beceri ise örgütün çeşitli işlevlerinin birbirine nasıl bağımlı olduğunu ve herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl etkilediğini tanımayı içerdiğini belirtir.

Katz'ın (1955) klasik yönetsel beceriler üzerine çalışması, yönetimde başarılı performans için gerekli olan becerileri belirleme problemidir. Bu çalışma o kadar etkiliydi ki 1974'te yeniden basıldı. Peterson ve Van Fleet (2004) Katz'ın çalışmalarının etkili olmaya devam ettiğini söylemektedirler. Bu üç yeteneğin nispi önemi idari sorumluluk düzeyine göre değişmektedir. Daha düşük seviyelerde, büyük ihtiyaç teknik ve insani beceriler içindir. Daha yüksek seviyelerde, yöneticinin etkinliği büyük ölçüde insan ve kavramsal becerilere bağılıdır. En üstte, kavramsal beceri başarılı yönetim için en önemli yeterlik haline gelir. Peterson ve Van Fleet, (2004) Katz'ın sınıflandırmasının süregelen bir önemi olduğunu belirlemişlerdir.

İnsani-Beşerî Yeterlikler

Örgütler sadece teknik bilgi veya yeterlik ile yönetilemezler, insanlardan oluşan, insan odaklı örgütlerde insani yeterlikler önem arz etmektedir (Oklay, 2016, s. 95). Katz'a (1974) göre insani yeterlik, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkin bir şekilde çalışması ve liderlik ettiği ekip içinde ortak çaba gösterme becerisidir. Bu beceride çalışanları tanıma, onları oldukları gibi kabul etme, kişilere anlayacakları dille konuşma, onlara saygı duyma, onlardan saygı görme, taleplerini yaptırabilme önemlidir. İnsani beceri,

insanlarla çalışma ile ilgilenir ve bu yeterlik boyutu, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir (Töremen ve Kolay, 2003) İnsani yeterlik, insanlarla çalışma ve bunun hakkında bilgi sahibi olmaktır. Teknik yeterlik gibi materyallerle çalışmaktan ilgili oldukça farklıdır (Katz, 1955). Bir yöneticinin, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için takipçileri, akranları ve üstleri ile etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olan yeteneklerdir(Northouse, 2016, s.45). İnsan becerileri, bir liderin grup üyelerine ortak hedeflere, ulaşmak için işbirliği içinde çalışmalarında yardımcı olmalarını sağlar. Katz için, konuyla ilgili kendi bakış açısının farkında olmak ve aynı zamanda başkalarının bakış açısının farkında olmak anlamına gelir. Northouse (2016) insani yeterliğe sahip yöneticilerin, kendi fikirlerini başkalarınıninkilere uyarlayabildiğini belirtir. Dahası, çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve kendilerini etkileyecek süreçlerin planlanmasında yer almaya teşvik edebilecekleri bir güven ortamı yaratırlar. İnsani yeterliliğe sahip bir yönetici olmak, ihtiyaçlara duyarlı olmak demektir:

- Başkalarıyla iş birliği içinde çalışabilme, etkili iletişim kurma, başkalarını motive etme ve eğitme, çatışmaları çözme ve takım oyuncusu olma,
- Ortak anlayış ve anlam yaratan bilgi, düşünce ve duyguları gönderme ve alma,
- Bilginin serbestçe değişimini kolaylaştırmak ve verimli bir çalışma ortamı sağlamak için üstler, astlar ve meslektaşlarla güvenilir ve açık bir ilişki geliştirme ve sürdürme.

Her ne kadar okul müdürlerinin yeterliklerine göre standartlarda kesinlik olmasa da 2000 tarih 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde, okul müdürünün sahip olması gereken kişilik özelliklerinden insani beşeri yeterlikler boyutu kapsamına alabileceklerimiz aşağıda sıralanmıştır:

- Türkçeyi açık, anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,

- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Ekip alışması anlayışına önem veren,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Aıtları ile uyumlu çalışabilen,(MEB, 2000).

İnsani-beşerî yeterlilikler boyutu kapsamı altında değerlendirebileceğimiz alan yazında geçen yeterlikler:

- Bireyler veya gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde zebilmelidir (Elma, 1998).
- Çalışanların yasal haklarını gözetmelidir (Ağaoğlu, Gültekin ve ubuku, 2012).
- Duygusal olabilmelidir(zdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Dürüst olmalıdır (Karadağ, 2011).
- Empati kurabilmelidir (Goleman, 2002; Titrek, Bayraki ve Zafer, 2009).
- Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini dşnebilmelidir (etin, 2009b; zdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- İş yaşamındaki insan ilişkilerinde esnek davranışlar gösterebilmelidir (Goleman, 2002).
- İyimser olmalıdır (Goleman, 2002).
- Okula yeni katılan öğretmenlere uyum programı uygulayabilmelidir (Okutan, 1988)
- Öğretmenlerle güçlü ve çift yönlü iletişim kurabilmelidir (Boydak, zan ve zdemir, 2010).
- z kontrol sahibi olmalıdır (zdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilmelidir (Bursalıoğlu, 1981).
- Sorumluluk sahibi olmalıdır (Bursalıoğlu, 1981; zdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).

- Sorunları çözerken farklı sorun çözme stratejileri kullanabilmelidir (Çınkır; 2010).
- Sosyal olmalıdır (Karadağ, 2011).
- Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı olmalıdır (Everard ve Morris,1996).
- Vizyon oluşturarak geleceği düşünerek ideal ve benzersiz bir görüntü oluşturabilmelidir(Babaoğlu ve Litchka, 2010).

Yöneticilerin bireyleri ve grupları motive etmek için sahip olması gereken beşeri-insani yeterliliğin kapsamını geliştirmek mümkündür. Bireyleri motive etmek için farklı faktörlerin etkili olduğu düşünülürse çok çeşitli yeterliklerin bu boyuta alınabileceği söylenebilecektir.

Kavramsal-Düşünsel Yeterlikler

Katz (1974) kavramsal yeterliliği, örgütü bir bütün olarak görme kabiliyeti olarak tanımlar. Kavramsal yeterlik örgütün çeşitli işlevlerinin birbirine nasıl bağımlı olduğunu ve herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl etkilediğini tanımayı içerir. Genel olarak, kavramsal yeterlikler, fikir ve kavramlarla çalışma becerisidir. Teknik yeterlik işler ve insani yeterlik insanlarla uğraşırken, kavramsal beceriler fikirlerle çalışma yeteneğini içerir. Kavramsal becerilere sahip bir yönetici hedeflerini kelimelerle ifade etmekte ve ekonomik durumu anlayabilmekte ve ifade edebilmektedir. Kavramsal yeterlik sahibi bir yönetici örgütü etkileyen ilkeler, soyutlamalar, varsayımlarla ve kavramlarla kolayca çalışır. Kavramsal yeterlikler, bir organizasyon için bir vizyon ve stratejik plan oluşturmanın merkezi konumundadır (Northouse, 2016, s. 45). Kavramsal yeterlilik eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulun ün unsurlarını etkileşim içerisinde görebilme,

gelişimleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı değişimleri kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Töremen ve Kolay, 2003):

- Organizasyonu bir bütün olarak görme ve problemleri sistematik bir bakış açısıyla çözme yöneticinin gözlemlediği hata kaynaklarını inceleyerek bir problemin olası nedenini görme,
- Belirsiz ve karmaşık durumlarla ve hızla değişen taleplerle baş edebilme
- Politika ve prosedürleri takip etme, evrakları düzenli bir şekilde işleme ve bütçelerin belirlediği sınırlar dâhilinde harcamaları yönetebilme.

Kavramsal-düşünsel yeterlilikler boyutu kapsamı altında değerlendirebileceğimiz alan yazında geçen yeterlikler:

- Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır (Uslu, 2013).
- Eğitim programını koordine edebilmelidir (Dönmez, 2002; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015; Schmieder, 1998).
- Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanabilmelidir (Şahin, 2000; Uslu, 2013)
- Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilmelidir (Aksüt, 1998).
- Ekip çalışması ve işbirliği yapabilir olmalıdır (Goleman, 2002; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).
- Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilmelidir (Aksüt, 1998).
- Görev dağılımı yaparken öğretmenlerin sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtabilmelidir (Schmieder, 1998; Dönmez, 2002; Şahin 2000).
- Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir (ISLL Consortium, 1996, Arslan ve Beytekin, 2004)
- Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilemelidir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2012).

- Millî ve manevi değerler ile ilgili çalışmaları yürütebilmelidir(Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010)
- Okul-çevre arasındaki etkili iletişimi kurabilmelidir (Bursalıoğlu, 1981; Şahin, 2000; Gündüz ve Balyer, 2013)
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilmedir (Karakuş ve Töremen, 2006).
- Okul-toplum işbirliğini sağlayabilmelidir (Bursalıoğlu, 1981; Şahin, 2000; Gündüz ve Balyer, 2013)
- Okulu harekete geçirmek, etkinleştirmek konusunda yetkin olmalıdır (Babaoglan ve Litchka, 2010).
- Okulun değerler sistemini oluşturabilmelidir (Peker ve Selçuk, 2011)
- Öğrenci gelişimini izleyebilmelidir (Bursalıoğlu, 1981; Schmieder, 1998; Dönmez, 2002; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Öğretimi değerlendirebilmelidir (Bursalıoğlu 1981; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Örgüt kültürünü oluşturup ve geliştirebilmelidir (Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010).
- Sorunlarla ilgili verileri eğitim paydaşları ile paylaşmalıdır (Seikay, 2007, akt .Çınkır, 2010).
- Sürekli mesleki gelişimin gerekliliğine inanmalıdır (Uslu, 2013).
- Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilmelidir (Aksüt, 1998).
- Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir (Aksüt, 1998).

Ortak bir hedefe doğru örgütlenme olarak kapsamını tanımlayabileceğimiz kavramsal-düşünsel yeterlik, paydaş ve özellikler ile farklılık gösterebilecektir. Özellikle okul örgütlerinde okul türü, çevre gibi temel değişkenler ile artıp azalabilecektir.

Teknik-Mesleki Yeterlikler

Okul yöneticisinde arzu edilen ve geliştirmeye değer görülen becerilerin ve yetkinliklerin, yöneticinin kurum yapısına bağlı olacağını öne sürmektedir (Duttweiler ve Hord, 1987, s. 5). Katz (1974) teknik beceriyi, belirli bir faaliyet türünü, özellikle de yöntemleri, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri içeren bir anlayışı ve yeterliliği ifade ettiğini belirtmektedir. Teknik yeterlik, bir organizasyonun üretmek için tasarladığı gerçek ürünleri üretmede önemli bir rol oynar (Northouse, 2016, s. 69). Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanındaki analitik yeteneği ve belirli disiplinin araç ve tekniklerini kullanma imkânını içerir. Teknik beceri, belirli bir iş veya faaliyet türünde bilgi ve yeterlidir. Uzmanlaşmış bir alandaki yetkinlikleri, analitik kabiliyeti ve uygun araç ve teknikleri kullanma becerisini içerir. Northouse (2016) teknik yeterliği, bir organizasyon içindeki temel bir ürün veya süreçle uygulamalı bir aktiviteyi içerdiğini belirtir ve Katz'ın da (1955) açıkladığı gibi teknik yeterliği, yönetimin alt ve orta seviyelerinde en önemli ve üst yönetimde daha az önemli olduğunu belirtir. Üst düzey yöneticiler için gerekli değilken okul müdürleri için kritik önem arz etmektedir. Üst düzeydeki bireyler, fiziksel operasyonun teknik sorunlarını ele almak için yetenekli takipçilere bağlıdır. Teknik yeterlik çalışma alanına göre somut olarak yapabileceği bilgi ve beceridir ve okul müdürlerinin sahip olması erken en üst düzey yeterlidir (Töremen ve Kolay, 2003). Ancak profesyonel olmanın sadece teknik becerilerin öğrenilmesini değil, aynı zamanda mesleği tanımlayan belirli değerlerin ve normların benimsenmesini de içerdiğini belirtmek gerekmektedir (Schein, 2004, s.10). Kurum ve kültürüne göre teknik yeterliğin farklılaşabileceğini belirtmek gerekir:

- Özel görevleri yerine getirmek için yöntemleri, prosedürleri, süreçleri, araçları, teknikleri ve uzmanlık bilgisini kullanma,
- Anahtar değişkenleri tanımlayabilme, birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını görme ve hangisine en çok dikkat etmesi gerektiğine karar verme,

- Alternatifler arasından etkili çözümler seçebilme.

MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014b), okul müdürü görev, yetki ve sorumluluklarından mesleki-teknik yeterlikler boyutuna alabileceklerimiz şunlardır.

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Öğrenci işleri, | • Yatılılık ve bursluluk işleri, |
| • Her türlü eğitim ve öğretim işleri, | • Taşınmalı eğitim işleri, |
| • Yönetim işleri, | • Güvenlik işleri, |
| • Personel işleri, | • Beslenme işleri, |
| • Tahakkuk işleri, | • Bakım işleri, |
| • Taşınır mal işleri, | • Koruma işleri, |
| • Yazışma işleri, | • Düzen ve temizlik işleri, |
| • Eğitici ve sosyal etkinlikler işleri, | • Nöbet işleri, (MEB, 2014b) |

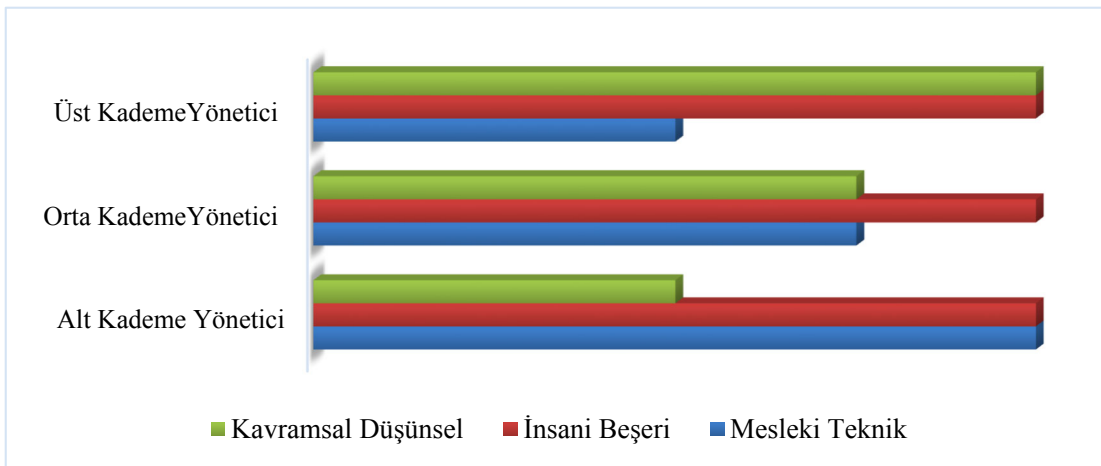
Mesleki-teknik yeterlilikler boyutu kapsamı altında değerlendirebileceğimiz alan yazında geçen yeterlikler:

- Büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme becerisine sahip olmalıdır (Everard ve Morris, 1996)
- Eğitim kuramları bilgisine sahip olmalıdır (Everard ve Morris, 1996)
- Eğitim öğretim faaliyetlerini planlayabilmelidir (Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010).
- Karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurabilmelidir (Şahin 2000; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Mevzuata hâkim olmalıdır (Cihan, Özbek Özenir ve Kolçak, 2013).
- Okulda değişim ihtiyacını belirleyebilmelidir (Erdoğan, 2015; Yıldız, 2012).
- Okulda değişimi uygulayabilmelidir (Erdoğan, 2015).
- Okulu sosyal, fiziksel ve duygusal olarak güvenli yerler haline getirebilmelidir.(Balyer, 2012; Bursalıoğlu, 1981)
- Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlamalıdır (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2012).

- Öğrenci işlerini yürütebilmelidir (Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010).
- Personelin gerekli teknolojiyi kullanmasını sağlayabilmelidir (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015).
- Yeni teknolojileri takip edebilmelidir (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015)

Yöneticinin sorumlu olduğu belirli bir işin mekaniğini gerçekleştirmek için yeterli teknik beceri; başkalarıyla birlikte etkin bir grup üyesi olmak ve liderlik ettiği ekip içinde işbirliğine dayalı çabalar oluşturmak için yeterli insani yeterliliğe; karşılıklı ilişkileri tanımak için yeterli kavramsal yeterliliğe ihtiyaç duyar. Katz'ın üçlü yeterlik modelinin başarılı okul müdürünün sahip olması beklenen yeterlikleri açıkladığını söyleyebiliriz. Ancak MEB tarafından belirlenen atama-görevlendirme kriterlerinin sadece teknik yeterliği, bilgi düzeyinde ölçtüğünü, beşeri ve kavramsal yeterliliği ölçmekten oldukça uzak olduğunu belirleyebilmekteyiz (Oklay, 2016, s. 97).

Şekil 1'de üçlü yeterliklerin çeşitli düzeylerde gerekli düzeyleri belirtilmiştir. Yöneticiler bu yeterlikleri farklı seviyelerine sahip olması öngörülmektedir. Çalışma ortamları ve yönetim seviyeleri, şekilde gösterildiği gibi her birinin göreceli önemini belirtilmiştir.



Şekil 1. Çeşitli düzeylerde gerekli yönetim yeterlikleri. “Skills of an Effective Administrator,” R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review, 33(1), s. 33’den uyarlanmıştır.

Kavramsal yeterlik en üst yönetim seviyelerinde önemlidir. Aslında, üst düzey yöneticiler güçlü kavramsal becerilere sahip olmadıklarında, bütün örgütü tehlikeye atabilirler. Kavramsal yeterlikler orta seviye yönetimde de önemlidir; yönetim seviyelerinin altına inerken kavramsal yeterlik daha az önem kazanmaktadır. Teknik yeterlik, yönetimin alt ve orta seviyelerinde en önemli ve üst yönetimde daha az önemlidir. İnsani yeterlik üç yönetim seviyesinde önemlidir. Daha düşük seviyedeki yöneticiler çok daha fazla sayıda çalışanla iletişim kursa da, insan yeterlikler orta ve üst seviyelerde ile eşit derecede önemlidir. (Northouse, 2016, s.45-47). Alt kademe yönetici olarak tanımlayabileceğimiz okul müdürlerinde teknik yeterliklerin üst düzeyde olması beklenmektedir. Katz (1955) insani yeterliğin önemini her seviye yönetici için üst düzeyde olması gerektiğini belirterek göstermiştir ki okul müdürlerinde de insani yeterliklerin en üst düzeyde sahip olunması gerekmektedir.

Okul Müdürü Yeterlikleri ve Boyutları

Bursalıoğlu (1981) “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri; İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” çalışmasında, ilköğretim okulu müdürleri, bu okulların öğretmenleri ve bunların âmirleri olan millî eğitim müdürleri ve bakanlık müfettişlerinin tümü üzerinde çalışma yapmıştır. Bursalıoğlu (1981) çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri 18 boyutta toplamıştır:

Tablo 2

Bursalıoğlu (1981) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri

Yeterlikler	
• Liderlik Davranışları • Okul Personeli Yönetimi • Karar Verme • Koordinasyon • Planlama • İletişim • Örgütlenme • Değerlendirme • Disiplin ve Devamı Sağlama	• İşletmecilik Yönetimi • Okul-Çevre İlişkileri • Okulda Olumlu Bir Hava Yaratmak • Yardımcı Hizmet Sağlama • Yetki ve Sorumluluk • Eğitsel kollar • Rehberlik • Araştırma Geliştirme • Bina Tesis Koruma Bakım

Aydın'ın (1988) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklara ilişkin sınıflandırması beş boyutta açıklamıştır. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen ölçeği Aydın'ın sınıflamasına dayalı olarak geliştirmişlerdir. Bu boyutlar:

- İnsanlarla iletişim kurma-etkili biçimde
- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
- Mesleğe hizmet
- Etkili bir örgüt yönetimi
- Eğitim programının ve ortamının yönetimi

Şahin (2000) Delphi yöntemi ile yaptığı çalışmaya akademisyen, okul müdürü, ilköğretim müfettişi ve öğretmen katılımı ile (1. Delphi, 202; 2. Delphi, 261; 3. Delphi, 202) 8 boyutta 97 yeterlik belirlemiş, 43 yeterlikte yüksek katılım olduğunu belirtmiştir. Yüksek katılımlı yeterlikler:

1. Öğretim Liderliği

- Eğitimdeki yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma,
- Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeleri (yasa ve yönetmelikleri) bilme, uygulama,
- Öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini destekleme,
- Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisini anlama,
- Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma,
- Gerektiğinde uzmanlardan yararlanma,
- Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp eşgüdümleme.

2. Araştırma ve Mesleki Gelişim

- Yeni fikirlere ve değişime açık olma,
- Literatürü izleyerek alandaki yeni eğilimlerden ve uygulamalardan haberdar olma,
- Bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini kullanma.

3. İnsan Kaynakları Yönetim

- Aday öğretmenleri is başında yetiştirme,
- Zamanı etkili kullanma,
- Öğretmenlerin ve diğer personelin üstün performansını ödüllendirme,
- Karar alma, aldığı kararı uygulama,
- Okulda moral arttırıcı uygulamaları sürdürme,
- Personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alma.

4. Okul-Çevre ilişkileri

- Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma,
- Okulun etkinlikleri hakkında çevreyi bilgilendirme,
- Çevrenin okula maddi ve manevi desteğini sağlama.

5. İletişim

- Ana dilini doğru ve güzel kullanma,
- Dinleme becerisine sahip olma,
- Kişiler arası ilişkilerde etkili olma,
- Uygun, açık, öz bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olma,
- İkna gücüne sahip olma.

6. Öğrenci İşleri

- Okulda öğrenci sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirleri alma.

7. Okul İşletmeciliği

- Okulun kaynak, tesis, araç-gereç ihtiyacını saptama,
- Okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanımını sağlama,
- Okul bina ve tesislerinin güvenliğini sağlayıcı tedbirleri alma ve uygulama,
- Okul ihtiyaçlarına göre bütçe hazırlayıp öncelikleri belirleme.

8. Kişilik Özellikleri

- Demokratik kişilik,
- İnsana saygılı olma,

- Adil olma,
- Bedensel ve ruhsal sağlık,
- Çevredekilere güven verme,
- Duyarlık,
- Yaratıcı düşünme,
- Eleştiriye açıklık,
- Okuma alışkanlığı,
- Sabırlı olma,
- Giyim ve görünüşe özen gösterme,
- Güncel konuları izleme.

Schmieder ve Cairns, (1996), Ten Skills of Highly Effective Principals (Yüksek Etkili Müdürlerin On Becerisi) çalışmalarında etkili müdürlerin on yeterliliğini belirlemiştir. Schmieder ve Cairns, belirlediğı 10 yeterlik:

1. İlgili hedefleri gerçekleştirmek için gerekli adımların anlaşılmasıyla birlikte bir vizyona sahip olmak.
2. Personel ve öğrencilerin hayatında önemli bir farklılık yaratma arzusunu ortaya koymak.
3. Çalışanları nasıl değerlendireceğini bilmek
4. Değişimin devam ettiğini, sürekli olarak değişen bir vizyon ile sonuçlandığını bilmek.
5. Tüm önyargılarının, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmak.
6. Grup toplantılarını kolaylaştırma -yürütmeyi bilmek (büyük ve küçük).
7. İş konusunda kendine güven duygusunu sergilemek.
8. Yöneticinin “gerçek rolü” açısından iş sorumluluklarını nasıl değerlendireceğini bilmek.
9. Eğitim camiasındaki tüm tarafların katılımını nasıl teşvik edeceğini bilmek.
10. Bölgede veya binalarda etik sınırların nerede olduğunu bilmek ve bu bilgiyi kendi profesyoneliyle dengelemek.

Sezgin ve Erdoğan (2017), ABD Council of Chief State School Officers (CCSSO), National Policy Board for Educational Administration (Eğitim Yönetimi için Ulusal Politika Kurulu/NPBEA) The Interstate School Leaders Licensure Consortium

Standards (Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu Standartları) (ISLLC) Eğitim Liderleri İçin Profesyonel Standartlar'da (2015) belirlenen standartları incelemişlerdir. Bu standartlar:

- Standart 1: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler: Etkili okul müdürleri (liderleri), yüksek kalitede bir eğitim, akademik başarı ve tüm öğrenciler için paylaşılan temel değerler, misyon ve vizyonu geliştirir, savunur ve uygular.
- Standart 2: Etik ve Mesleki Normlar: Etkili okul müdürleri (liderleri), etik ilkelere ve mesleki kurallara göre hareket eder. Tüm öğrencilerin akademik başarısı için çaba harcar.
- Standart 3: Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık: Etkili okul müdürleri (liderleri), eğitimde fırsat eşitliği için çaba gösterir ve kültürel olarak duyarlı uygulamalarla tüm öğrencilerin akademik başarısını teşvik eder.
- Standart 4: Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için müfredatın, öğretimin ve değerlendirmenin tutarlı ve entelektüel açıdan özenli olmasını destekler.
- Standart 5: Öğrenciler için Bakım ve Destek: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik edecek kapsayıcı, ilgili ve destekleyici okul topluluğunu geliştirir.
- Standart 6: Okul Personeli Mesleki Kapasitesi: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için okul çalışanlarının mesleki kapasite ve uygulamasını geliştirir.
- Standart 7: Öğretmenler ve Çalışanlar için Profesyonel Toplum: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için öğretmenlerin ve diğer personelin mesleki topluluklarını destekler.
- Standart 8: Ailelerin ve Topluluğun Anlamlı Katılımı: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri destekler.

- Standart 9: Operasyonlar ve Yönetim: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için okulun uygulama, etkinlik ve kaynaklarını yönetir.
- Standart 10: Okul İyileştirme: Etkili okul müdürleri (liderleri), her öğrencinin akademik başarısını teşvik etmek için okul geliştirme sürecinde etkin rol oynar.

ISLLC 2014 standartları 11 standart olarak taslak olarak belirlenmiştir. 2015 standartlarında 3. ve 4. standartın 2014 taslağından farklı olarak birleştirildiği görülmektedir.

- | | |
|--|--|
| • 1: Vizyon ve Misyona | • 7: Aileler için Katılım Birleştirici Katılım |
| • 2: Öğretim Kapasitesi | • 8: Operasyonlar ve Yönetim |
| • 3: Öğretim | • 9: Etik İlkeler ve Profesyonel Normlar |
| • 4: Müfredat ve Değerlendirme | • 10: Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık |
| • 5: Öğrenciler için Bakım ve Destek Topluluğu | • 11: Sürekli Okul Gelişimi |
| • 6: Öğretmenler ve Çalışanlar için Mesleki Kültür | |

NPBEA, ISLLC’de 1996, 2008 ve 2014’de taslak olarak yayınlanıp son olarak 2015 yılında güncellemeler yapılmıştır. 1996 ve 2008 standartları altı standart ve 2015’te standartları on bir standardı kapsayacak şekilde genişletildi. Okul liderinin rolü değiştikçe, politika standartları da değişmektedir (CCSSO, 2015). 1996 ISLLC standartları:

- Standart 1: Okul yöneticisi, okul topluluğunun paylaştığı ve desteklediği bir öğrenme vizyonunun geliştirilmesi, dile getirilmesi, uygulanması ve yönetilmesini kolaylaştırarak tüm öğrencilerin başarısını teşvik eden bir eğitim önderidir.
- Standart 2: Bir okul yöneticisi, öğrenci öğrenimine ve personelin profesyonel gelişimine yardımcı olan bir okul kültürü ve öğretim programını savunarak,

besleyerek ve sürdürerek tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

- Standart 3: Bir okul yöneticisi, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı için organizasyon, operasyonlar ve kaynakların yönetimini sağlayarak tüm öğrencilerin başarısını teşvik eden bir eğitim lideridir.
- Standart 4: Bir okul yöneticisi, tüm öğrencilerin başarılarını aile ve toplum üyeleriyle işbirliği yaparak, farklı toplum çıkarlarına ve ihtiyaçlarına cevap vererek ve topluluk kaynaklarını harekete geçirerek destekleyen bir eğitim lideridir.
- Standart 5: Bir okul yöneticisi, bütün öğrencilerin başarısını, dürüstlük, adalet ve etik bir şekilde hareket ederek teşvik eden bir eğitim önderidir.
- Standart 6: Bir okul yöneticisi, daha geniş politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel bağlamı anlayarak, bunlara tepki vererek ve bunları etkileyerek tüm öğrencilerin başarısını destekleyen bir eğitim lideridir.

2014 standartlarında yapılan bazı değişiklikler, en iyi performans gösteren okullarından bazılarının verilerinden ve aynı zamanda eşitlik ve etik davranış gibi değerlerden kaynaklanmıştır (CCSSO, 2014). ISLLC standartları, öğrenci performansını etkileyecek olan birçok ana öğretim hazırlık programını etkilemektedir (CCSSO, 2008). 2008 ISLLC standartları:

- Standart 1: Bir eğitim lideri, her öğrencinin başarısını kolaylaştırarak teşvik eder. Öğrenme vizyonunun gelişimi, dile getirilmesi, uygulanması ve yönetimi tüm paydaşlar tarafından paylaşılır ve desteklenir:
- Standart 2: Bir eğitim lideri, öğrenci öğrenimine ve personelin profesyonel gelişimine yardımcı olan bir okul kültürü ve öğretim programını savunarak, besleyerek ve sürdürerek her öğrencinin başarısını destekler.

- Standart 3: Bir eğitim lideri, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı için organizasyon, işletme ve kaynakların yönetimini sağlayarak her öğrencinin başarısını destekler.
- Standart 4: Bir eğitim lideri, her öğrencinin okul ve topluluk üyeleriyle işbirliği yaparak, farklı toplum çıkarlarına ve ihtiyaçlarına cevap vererek ve topluluk kaynaklarını harekete geçirerek başarısını destekler.
- Standart 5: Bir eğitim lideri, her öğrencinin dürüst, dürüst ve etik bir şekilde hareket ederek başarısını destekler.
- Standart 6: Bir eğitim lideri, politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel bağlamı anlamak, bunlara müdahale etmek ve bunları etkilemek suretiyle her öğrencinin başarısını destekler.

Tüm öğrenciler için yüksek düzeyde öğrenci başarısına artan bir vurgu vardır. Yeni ISLLC standartları bu vizyonu desteklemektedir. 2014 standartlarında yapılan bazı değişiklikler, en iyi performans gösteren okullarından bazılarının verilerinden ve aynı zamanda eşitlik ve etik davranış gibi değerlerden kaynaklanmıştır (CCSSO, 2015). 1996 ve 2008 yılları ISLLC standartları arasında ciddi farklılıklar bulunmamakla beraber, okul yöneticisi yerine eğitim lideri kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

İngiltere’de Eğitim Bakanlığına (Department for Education) bağlı Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (National Professional Qualification for Headship/NPQH) ve Yönetici Liderliği için Ulusal Mesleki Yeterlilik (National Professional Qualification for Executive Leadership/NPQEL) yeterlikler ve standartlar belirlemektedir. Yönetici liderlik bilgi ve becerilerinizi geliştireceğiniz 6 içerik alanı belirlemiştirler (Department for Education, 2017):

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| • Strateji ve iyileştirme | • İşbirliği içinde çalışmak |
| • Öğretim ve müfredat mükemmellik | • Kaynakları ve riskleri yönetmek |
| • Etkileyici liderlik | • Kabiliyet artırma |

- Liderlik davranışları

NPQEL gelişme için 7 liderlik davranışı belirlenmiştir:

- Taahhüt
- İşbirliği
- Kişisel hedef
- Esneklik
- Bilinçlendirme
- Bütünlük
- Saygı

Eğitim Departmanından bağımız Öğretmen Yetiştirme Merkezi'ne (Teacher Training Center /TTA) bağlı Okul Müdürlüğü Eğitim Merkezi (Principals' Training Center/PTC) uluslararası okul müdürü yönetimi standartları belirlemiştir (2016):

- Öğrenmede Hesap Verilebilirlik: Liderliği, okulun misyonu ve müfredat hedefleri ile tutarlı olarak öğrenci gelişimine yol açar.
- İnsan Kaynakları Liderlik: Her öğrencinin etkili öğretime erişimini sağlamak için kaliteli eğitim ve destek personelini seçer, yönlendirir, atar, geliştirir, değerlendirir ve korur.
- Müfredat ve Değerlendirme Liderliği: müfredat ve öğrenci ilerlemesini geliştirmek, uygulamak ve izlemek de dâhil olmak üzere öğrenmeyle ilgili en son anlayışa dayalı bir müfredat sistemini yönetmektedir.
- Organizasyonel Liderlik: Öğrenim için üretken ve hesap verebilir bir ortam sağlamak için organizasyon planını, operasyonlarını ve kaynaklarını tasarlar, yönetir ve yöneltir.
- Kültür ve İklim Liderlik: öğrenmenin her zaman etkinliğini yargıladığımız mercek olduğu fikrine nüfuz eden bir iklimi ve kültürü teşvik eder; bu ilişkiler önemlidir; uluslararası fikirlilik temeldir.
- Profesyonel Hesapverebilirlik: Okul okulunun tüm üyeleri ile uluslararası okulların geçiş ve hareketlilik özelliklerine dair bilgi ve duyarlılık gösteren yöntemler geliştirir ve etkileşimde bulunur. Küresel bir vatandaşın yetenek ve tutumlarını modeller.

PTC (2016) standartları uluslararası olarak tanımlamaktadır. İngiltere gibi çok göçmenler ile çok uluslu yapıya sahip olan ülkeler için gerekli yeterlikler olarak nitelendirilebilmektedir.

Özdemir, Sezgin ve Kılınç (2015), Liderlik Yeterliği Envanteri (LYE) için Yoon, Song, Donahue ve Woodley (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapmışlardır. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır:

1. Örgütsel liderlik: İnsan kaynakları yönetimi, planlama ve değerlendirme, mali yönetim ve bütçeleme, teknoloji yönetimi, yaratıcı düşünme, vizyon, dışsal farkındalık, stratejik düşünme ve planlama, yönetsel kontrol ve işgücü çeşitliliği,
2. Teknik kavrayış: İşe özgü teknik yeterlikler, mesleki teknik yeterlikler ve sektörel teknik yeterlikler,
3. Mesleki uzmanlık: Kavramsal soyut düşünme, öğrenme ve bilgi becerileri, kişisel sorumluluk ve yönetim, kişilerarası yeterlik, yazılı iletişim ve sözlü iletişim,
4. Kaynak yönetimi: Bilgisayar ve temel okuryazarlık, teknik yeterlik, kaynak kullanımı, sistem düşüncesi,
5. Yönetim-denetim: Liderlik ve koçluk, esneklik ve dayanıklılık, problem çözme, kararlılık, öz yönetim, çatışma yönetimi, takım çalışması ve iş birliği, etkileme ve müzakere, müşteri odaklılık ve sosyal ilişkiler kurma.

Elde edilen yeterlikler (envanter) Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3
LYE ile 30 Yeterlik

Liderlik Yeterliği Envanteri		
•Kaynak Kullanımı	• Eğitim Programı ve Öğretimin Yönetimi	•Bilgisayar ve Temel Okur-Yazarlık
•Kaynak Yönetimi	•Mesleki Teknik Yeterlikler	•Kavramsal Soyut Düşünme
•Problem Çözme	•Öğrenme İklimi	•Teknik Yeterlik
•Öz Yönetim	•Sektörel Teknik Yeterlikler	•Öğrenme ve Bilgi
•Teknoloji Yönetimi	•İşgücü Çeşitliliği	•Yazılı İletişim
•Stratejik Düşünme ve Planlama	•Mali Yönetim ve Bütçeleme	•Kişisel Sorumluluk ve Yönetim: Sorumluluk
•Sosyallik (Kişilerarası)	•İnsan Kaynakları Yönetimi	•Çatışma Yönetimi
•Liderlik ve Koçluk	•Sistem Düşüncesi	•Takım Çalışması ve İş Birliği
•Esneklik ve Dayanıklılık	•Dışsal Farkındalık	•Sosyal İlişkiler Kurma
•Okul Vizyon ve Misyonu	•Yönetimsel Kontrol	•Kararlılık:

ABD’de yönetici yeterliklerini çalışanlar ve yönetici görüşleri ile belirlemek için geliştirilen ölçek, Etkin Liderlik Çerçevesi (Leadership Effectiveness Framework/LEF) ve 1992 yılında ABD’de gerçekleştirilen Gerekli Becerilerin Edinilmesi Bakanlık Komisyonu (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills/ SCANS) sonuç raporlarına göre geliştirilmiştir.

Huber ve Hiltmann (2011), Okul Yönetimi Yeterlik Profili (Competence Profile School Management; CPSM/Kompetenz Profil Schul Management; KPSM) ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Alman dilinde ilk çevrimiçi tabanlı öz değerlendirilmedir. Katılımcılara okul liderliğinin farklı ihtiyaç alanlarındaki güçlü ve zayıf yönlerini yansıtmaya olanağı sunar ve bireysel sonuçlarını okul bağlamındaki meslektaşlarla karşılaştırmak ve böylece mesleki gelişim ve kariyerlerini planlarken bireysel profilleri hakkında değerli bilgiler elde etmek için tasarlanmıştır.Okul Yönetimi Yetkinlik Profili (CPSM), altı iş gereksinimi alanlarına ayrılmış 24 iş gereksinim boyutundan oluşmaktadır:

1-İş motivasyonu:

- Başarı motivasyonu: Bu boyut, insanların başarı umudunu gösterme derecesini ölçmekte ve performansla ilgili durumları bir meydan okuma olarak tecrübe etmekte ve yeteneklerini ortaya koymaya çalışmaktadır.
- Başarısızlıktan kaçınmak: Bu boyut, insanlar arasındaki performansla ilgili durumlara karşı duygusal tepkileriyle ilgili farklılıkları ölçmektedir. Böylelikle, bir kişinin başarısızlıktan ne korktuğu ve olası sonuçlarla ilgili kaygı ve kaygıları ilgilendirir.
- Çalışmaya hazırlık: Bu boyut, bir kişinin profesyonel hedeflere ulaşmak için kendi kaynaklarını/kaynaklarını (zaman ve enerjiyi) dağıtmaya istekli olduğunu ve bağlılıklarının bedelini ödeyebildiğini,

2-Genel beceriler:

- Planlama becerileri: Bu test bilgisayar tabanlı bir planlama alıştırmasıdır. Bir kişinin belirli hedefleri karşılayan ve tüm kısıtlayıcı kriterleri aynı anda dikkate alan bir plan yapma becerisini değerlendirir.
- Süreç yaklaşımı: Bir kişinin akış şemalarında yer alan mantığı keşfetme, yeterli sonuç çıkarma ve eksik işlem öğelerini, hesaba katılarak mantıklı bir şekilde ekleme yeteneğini değerlendirir.
- Analitik metin anlama: Analitik metin anlama testi, bir kişinin genel olarak anlaşılabilir bir gerçekler üzerine kısa bir metni anlama ve sonuçlarından çıkarımları anlama yeteneğini değerlendirir
- Analitik düşünme (dilsel): İki mekâna dayanarak katılımcılar ifadeleri doğru veya yanlış olarak yargılar. Test analitik düşüncenin dilsel boyutunu değerlendirir.

- Düşüncenin hızı: Bu test, zaman baskısı altında sayı dizisini zihinsel olarak sıralayabilme yeteneğini değerlendirir. Bu tür görevlerde iyi performans, düşünce süreçlerinin performansında yüksek bir hıza işaret eder.

3-Özyönetim:

- Kendi kendini izleme: Kişinin kendi eylemlerini uzak bir perspektiften algılama kapasitesini ölçer, değerlendirir ve diğerlerinin ihtiyaçları ve beklentilerine uyarlar.
- Stres direnci: İnsanların nasıl büyük stresle başa çıkmaları gerektiği durumları nasıl deneyimlediklerini ve tepki verdiklerini anlatır.
- Öz yeterlilik: İnsanların kendi başlarına yeni durumla başarılı bir şekilde başa çıkma ve kendiışlerini iyi yapma yeteneklerinden nasıl emin olduğunu anlatır.

4-Değişim yaklaşımı:

- Motivasyon gücü: İnsanların fırsatlardan yararlanma derecesini ölçer ve diğer insanlar veya durumlar üzerinde bir etki yaratmaya çalışır.
- Belirsizlik toleransı: Kişinin açık bir şekilde tanımlanmamış durumlara ne kadar açık olduğunu ve daha fazla veya daha az rahatsızlık ile tepki vereceğini değerlendirir.
- Yenilikçiliğin aktif arayışı: Kişinin değişime açık oluşunu, öğretim yöntemlerinde değişimi görme eğiliminin yanı sıra okulun organizasyonunu olumlu bir şey olarak değerlendirmek ve değişimi aktif olarak başlatmak için değerlendirir.

5-Sosyal yaklaşım:

- Bağlılık motivasyonu: Kişinin bir bağlılık umudunu ne derece gösterdiğine ve başkalarıyla ilişki kurmaya değer ve önemli olduğunu düşünerek başkalarının şirketini araştırmasını tanımlar.

- Takım oryantasyonu: Bazı insanlar yalnız çalışmak isterken, diğerleri takımlar halinde işbirliği yapmayı tercih eder. Bu boyut, hangi çalışma stilini tercih ettiğini gösterir.
- Empati: Kişinin kendini başkasının yerine koyma yeteneğini ölçer.
- Eleştiriye hazırlık: Kişinin ne kadar iyi bir eleştiriye yol açtığını ve eleştirelliği iyi iş sonuçları elde etmek için gerekli gördüğü ölçüde ne ölçüde değerlendirdiğini değerlendirir.

6-Liderlik

- Liderlik motivasyonu: Kişinin sorumluluğu ne ölçüde üstlendiğini, lider rollerini ve dikkatin bir süreci olarak süreçleri ve etkileşimi şekillendirdiğini açıklar.
- Coşku: Kişinin başkalarına nedenini gösterme yeteneğini ölçer. Bu, diğerlerinde gerçek, hatta duygusal anlaşmaya ve coşkuya ilham vermek için işyerinde de duyguları göstermeye hazır olduğunu ima eder.
- Girişkenlik: Kişinin kendi olası görüşlerini, olası çatışma durumlarındaki diğerlerinin taleplerini ve beklentilerini açıkça belirtme eğilimini tanımlar.
- Sosyal kabulün peşinde: Başkaları tarafından reddedilme korkusundan kaynaklanan etkileşimde duygusal tepkileri değerlendirir.
- Kendi kendini izleme: Kişinin kendi eylemlerini uzak bir perspektiften algılama, onları değerlendirme ve başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine uyarlama kapasitesini ölçer.
- Stres direnci: İnsanların nasıl büyük stresle başa çıkmaları gerektiği durumları nasıl deneyimlediklerini ve tepki verdiklerini anlatır.

CPSM'nin okul liderleri üzerindeki profesyonel talepler büyük ölçüde değişmesi ve karmaşık hale gelmesi üzerine geliştirdiklerini belirten Huber ve Hiltmann (2011) okul yöneticiliğinin profesyonelleşmesinin gündemde olduğunu vurgulamaktadırlar. Ancak

Avrupa’da, güçlü ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını değerlendirmek isteyen profesyonellere sistematik geri bildirim sağlayan standartlaştırılmış araçlara ihtiyaç olması üzerine CPSM’i geliştirmişlerdir.

McEwan (2018) 37 maddelik bir özellikler listesi ile araştırmasını başlatmış, 175 alan uzmanın görüşlülerini alarak oluşturduğu 10 özellik bulunmaktadır. Etkili okul yöneticileri için öngörülen özellikler aşağıdaki gibidir:

1. İletişim Uzmanının

- İletişim uzmanları ilgilenir
- Dinler
- Empati kurar
- Kendilerini diğerlerine ifade eder
- Tüm hikâyeyi öğrenir
- Doğru soruları sorar
- Kastetmek istediklerini söyler, söylediklerini kasteder
- Eleştiriye açıktır
- Düzeltme yapar
- Yaratıcı bir şekilde iletişim kurar
- Aynı fikirde olmadıklarını uygun bir şekilde ifade eder
- Velilere kulak verir
- Personeliyle duygusal ve mesleki bağlar kurar
- Öğrencilerle iletişim kurar
- Üst yönetimle konuşur
- Üretici, destekleyicidir katkı sağlayıcı şekilde iletişim kurar
- Mesajın en iyi şekilde iletilmesine özen gösterir
- Havadan sudan konuşmayı bilir

2. Eğitimci

- Yazar konuşur ve öğrenir.
- Her öğrencinin öğrenebileceğine inanır ve öğrenci başarısı için program geliştirir
- Öğretmenler için eğitim ve destek sağlar
- Bilişsel uyumsuzluk yaratır
- Akademik standartlar oluşturur, uygular ve gerçekleştirir
- Öğretime odaklanır
- Sürekli öğrenmeye modellik eder
- Öğretmen liderliğini geliştirir
- En çok ne önemliyse ona dikkat eder

- Öğrenme toplulukları oluşturur

3. Vizyon Sahibi

- Vizyon sahibi olanlar öngörü sahibidir
- Kendilerini özel seçilmiş hisseder
- Çözümleri, hedefleri ve hayata dair öngörüleridir
- Görünmez olanı görebilir
- Nerede önde olduklarını bilir
- İkna edici vizyonlara sahiptir
- Vizyonlarını açıkça belirtir ve onları gerçekleştirir

4. Kolaylaştırıcı

- İnsanları birbirine bağlayıp liderler grubuna dönüştürür
- İnsanların potansiyelini kullanır
- Ben yerine Biz der
- Evrak işleri ile değil insan ile ilgilenir
- Duygusal banka hesabı oluşturur
- Kendi refahları için gayret eder
- Çeşitliliğe değer verir
- Gücü paylaşır
- Olumlu olayları vurgular
- Velileri süreçlere katılmaya teşvik eder
- Kutlama yapar
- Öğrencilere sürece dâhil eder

5. Değişim Uzmanı

- Belirsizlik ve kargaşa ile baş edebilir
- Direnç gösterenlere saygı duyar
- Geleceği görür
- Durumsal yaklaşım metodunu kullanır
- Gücün kendi içinde olduğunu bilir
- Sürece önem verir
- Kısa vadeli başarıları planlar
- Kaynak temin eder
- Ekiplerine güvenir.
- Kendilerini değiştirme için isteklidir
- Güdüleyicidir
- Değişim sürecini anlar

6. Kültür Mimarı

- Kültürün gücünü anlar ve takdir eder
- İyi bir kültürün neye benzediğini bilir
- Temel değerlerin gelişimini kolaylaştırır
- Bu değerleri net bir şekilde aktarır

- İnsanların tercih ettikleri kültürü inşa eder
- Küçük şeylerin aslında büyük şeyler olduğunu bilir

- Fırsatları değerlendirir
- Mikro yönetim uygulamaz
- İşlerin gerçekleşmesini sağlar
- Şaşırtıcıdır
- Coşkuludur

- Fırsatları değerlendirir
- Mikro yönetim uygulamaz
- İşlerin gerçekleşmesini sağlar
- Şaşırtıcıdır
- Coşkuludur

- Tek tek her öğrenciye dikkat eder
- Misyonlar, akademik alan odaklanır
- Araştırma temelli kararlar alır
- Öğretmenlerine sorumluluk verir

- Tek tek her öğrenciye dikkat eder
- Misyonlar, akademik alan odaklanır
- Araştırma temelli kararlar alır
- Öğretmenlerine sorumluluk verir

- Kişilikli üyeleri işe alır
- Tutarlıdır
- Tavsiye ile değil örnek olarak yol gösterir
- Öğrencilerin karakterlerini geliştirme arayışındadır

- Kişilikli üyeleri işe alır
- Tutarlıdır
- Tavsiye ile değil örnek olarak yol gösterir
- Öğrencilerin karakterlerini geliştirme arayışındadır

- Kendilerini bilir ve derinlemesine düşünebilir.

- Kendilerini bilir ve derinlemesine düşünebilir.

- İyi koruyucudur
- Güçlü arzuları vardır

McEwan (2018) yaşanmış olaylar ile gerekliliğini açıkladığı 10 özelliği tanımladığı çalışmasında iyiden mükemmelliğe geçiş için tüm deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin öğrenebileceğini belirtmiştir.

Alan yazında ve ülkelere göre birçok yeterlik alanları ve yeterlikler belirlenmiştir. Belirlenen yeterliklerin ortalama bir performans göstergesi olması üst düzey hedef göstergesi olmasından dolayı önemlidir (Aypay ve Dönmez, 2016, s. 83). Yeterlik belirlemek sorunsuz bir yaklaşım olmamakla beraber, yönetici adayları için hedef ve kariyer planlaması ile üslenmesi gereken roller açısından hangi becerileri geliştirmeleri gerektiği konusunda referans olmaktadır (Balıkçı, Aypay ve Akbaşlı, 2016, s. 290).

Okul Müdürü Yeterlik Araştırmaları

Okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Okul etkililiği ve başarısı çalışmalarında sıkça işlenen okul müdürünün rolü, yönetici yetiştirme konusundaki çalışmalarda da yeterlik, standart, beceri bağlamında incelenmektedir. Erçetin ve Eriçok'un (2016) da belirttiği gibi okul yöneticisi, eğitim yöneticisi, okul yönetimi, eğitim yönetimi, okul müdürü, okul yöneticisi standartları, yönetici becerileri, müdür becerileri, liderlik yeterlikleri, yönetsel beceriler, sahip olması gereken standartlar gibi adlar olsa da yeterlik ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Abat, 2010; Ağaoğlu, 2005; Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2012; Aksüt 1997; Aksoyalp; 2010; İliç Artul, 2004; Aslan, 2016a; Barut, 2007; Bursalıoğlu, 1981; Çetin ve Adıgüzel, 2006; Karakuş ve Töremen, 2006; Küçükali, 2001; Demircan, 2001; Dönmez, 2002; Günay, 2001; Güven, 2002; Kaşıkçı, 2015; Karadağ, 2011; Kombıçak, 2008; Koşan, 2002; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2000; Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011; Şener, 2004; Tan, 2010; Terci, 2008; Töremen ve Kolay, 2003; Uslu,

2013; Yakut, 2006). Müdür yeterliklerini farklı değişkenler ile karşılaştıran çalışmalar da yapılmıştır. Yöneticilerin, bilgi yönetimi (Balkar ve Şahin, 2012; Elçi, 2015; Çelebi, 2013; Çınar, 2002; Kocadağ, 2010; Şahin, 2010; Özsarıkamış, 2009), bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi (Argon ve Demirer, 2015; Avcı, 2014; Kocadağ, 2010), bilgi yönetimi ve problem çözme (Akar ve Üstüner, 2014), çatışma yönetimi (Atay, 2002; Elma, 1998; Sakızlı, 2007), değerler (Aslanargun, 2012; Bıçakçı, 2017), değişim yönetimi (Ak, 2006; Argon ve Özçelik, 2007; Çelikten, 2001; Gökçe, 2004, 2008; Sezer, 2011; Yıldız, 2012), denetim (Şanlı, Altun ve Tan, 2015; Öncel, 2006), duygularını yönetme (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009), eğitim-öğretim (Deniz, 1997; Saçal, 2002), etkililik ve verimlilik (Divleli, 2014), grup etkililiği (Şekerci ve Aypay, 2009), farklılıkları yönetme (Abaslı ve Akman, 2017; Çetin, 2009b; Tayfur, 2016), güven (Özdere, 2015), iletişim (Asar, 2014; Aydoğmuş, 2015; Çiftli, 2013; Uzun, 2015), inanç boyutu (Bülbül, 2016), inovasyon (Bayrakçı, 2014; Kurt, 2016), insan ilişkileri ve iletişim (Lâl ve Baloğlu, 2016; Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Topluer, 2008; Arpaçay, 2014), insan kaynakları (Aldırmaz, 2015; Okutan 1988; Palabaş, 2003; Türkmen, 2008), kültür (Şahin, 2015), öz yeterlik algıları (Ata, 2015; Bouchamma, Basque ve Marcotte, 2014; Okutan ve Kahveci, 2012), iş doyumu (Öztürk, 2012), kapasite (Kılınç, 2013), liderlik (Arslan ve Beytekin, 2004; Aslan, 2012; Aslan ve Karip, 2014; Babaoğlu ve Litchka, 2010; Başaran, 2016; Çetin, 2009a; Doğan, 2006; Gümüşeli, 2006; Güngör, 2001; Kırılmaz, 2005; Lal, 2016; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015), lisansüstü programları (Baran, 2013), motive etme (Karagöz, 2010), okul iklimi (Erdoğan, 2012), öğrenme stilleri (Yıldırım, 2007; Yıldırım ve Aslan, 2008), öğretim süreçleri (Peker ve Selçuk, 2011; Yıldız, 2008), örgütlenme (Toprakçı, 2001), örgütsel bağlılık (Aydoğdu, 2008; Ayık, Savaş ve Yüce, 2015), öz yeterlilik (Duran, 2016; Izgar ve Dilmaç, 2008), parasal kaynakları yönetme (Yozgat G., 2009), performans yönetimi (Dündar, 2007), sosyal beceri (Çelik, 2004; Kara, 2000), standartlar (Aras, 2013), teknoloji ve yaşam boyu öğrenme (Gürkan,

2017), toplantı yönetimi (Altınok, 2015; Şencan, 2008), yenilik yönetimi (Göl ve Bülbül, 2012), yönetişim (Aslan, 2016b), yönetim süreçleri (Barut, 2007; Seçkin, 2003; Summak ve Özgan 2007), teknoloji (Artul, 2003; Çetin Yılmaz, 2008) yeterlikleri ile farklı değişkenlerle karşılaştıran araştırmalardır. Erçetin ve Eriçok (2016) Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'nde (ULAKBİM) yer alan 2004-2016 yılları arasında yayınlanmış 45 makaleyi incelemiştir. Araştırmaların sayısı ve çok yönlülüğü okul müdürlerinin üstlendiği rollerin ve öneminin bir göstergesi olarak da görülebilir. Tablo 4'te yapılan araştırmalar başlıkları ile kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 4

Yönetici Yeterliklerine İlişkin Çalışmalar

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı
Bursalıoğlu	1981	Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri.
Okutan	1988	Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri (Trabzon İli Örneği).
Aksüt	1997	Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma
Deniz	1997	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği).
Öksüz	1997	İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri.
Elma	1998	İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri
Şahin	2000	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri
Kara	2000	Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Sosyal Beceri Yeterlik Düzeyleri
Çelikten	2001	Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri
Toprakçı	2001	Okul Müdürlerinin Örgütlenme Yeterliği
Demircan	2001	İlköğretim Okulları Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler.
Günay	2001	İlköğretim Devlet Okulu Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerinin Öğretmenlerin ve Müdürlerin Kendi Algıları ile İncelenmesi
Güngör	2001	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri
Küçükali	2001	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri
Koşan	2002	Lise Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri
Çınar	2002	Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri (Malatya İli Örneği)
Dönmez	2002	Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri
Saçal	2002	Genel Lise Müdürlerinin Eğitim Öğretim ile İlgili Yeterliklerinin Öğretmenlerle İletişiminde Önem Derecesi
Atay	2002	Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı
Güven	2002	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi.
Madenoglu	2003	Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri
Palabaş	2003	İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri.
Töremen ve Kolay	2003	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler
Artul	2003	İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri Konusundaki Yeterlik Düzeyleri (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği).
Seçkin	2003	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi
İliç Artul	2004	Etkili İlköğretim Okulu Yöneticisi Yeterlikleri
Şener	2004	İlköğretim Okul Müdürlerinin Müdürlük Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları.
Arslan ve Beytekin	2004	İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması.
Çelik	2004	İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sosyal Beceri Yeterlikleri
Gökçe,	2004	Okulda Değişmenin Yönetimi.
Ağaoğlu	2005	Türkiye’deki Müdürlerin Yetkileri Konusunda Öğretmen ve Müdürlerin Görüşleri.
Kırılmaz	2005	Yöneticilik Eğitimi Faktörüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliklerinin Karşılaştırılması (İstanbul İli Örneği).
Ak	2006	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri
Çetin ve Adıgüzel	2006	İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi
Doğan	2006	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliklerinin Belirlenmesi (Bakırköy Örneği).
Gümüşeli	2006	Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri.
Yakut	2006	İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri
Karakuş ve Töremen	2006	Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma
Öncel	2006	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri.
Dündar	2007	Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi (Bakırköy İlçesi Örneği).
Sakızlı	2007	Okul Müdürü Öğretmen Çatışması ve Okul Müdürlerinin Bu Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri
Summak ve Özgan	2007	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri ile Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Yıldırım	2007	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri ile Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği)
Argon ve Özçelik	2007	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri.
Barut	2007	İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi
Terci	2008	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi
Gökçe	2008	Değişimin Kavramsal Modelleri ve Değişim Sürecinde Eğitim
Aydoğdu	2008	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Yeterlilikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı
Çetin Yılmaz	2008	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgisayar Teknolojisini Kullanma Yeterliklerinin Değerlendirilmesi
Şencan	2008	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kâğıthane İlçesi Örneği).
Topluer	2008	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği).
Türkmen	2008	İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri.
Yıldırım ve Aslan	2008	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri ile Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği).
Izgar ve Dilmaç	2008	Yönetici Adayı Öğretmenlerin Özyeterlik Algıları ve Epistemolojik İnançlarının İncelenmesi.
Kombıçak	2008	İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin İncelenmesi.
Yıldız	2008	Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Programları Yönetimi Yeterliklerine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması
Şekerci ve Aypay	2009	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki
Titrek, Bayrakçı ve Zafer	2009	Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri
Yozgat G	2009	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri.
Çetin	2009a	İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri
Çetin	2009b	İlköğretim Okullarında Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri
Özsarıkamış	2009	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri.
Abat	2010	Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modeller
Şahin	2010	İlköğretim Okullarındaki Müdürlerin Bilgi Yönetimi Becerileri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği).
Tan	2010	İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri (İstanbul İli Örneği)
Aksoyalp	2010	21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği
Babaoğlu ve Litchka	2010	Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Okul Müdürlerinin Liderlik Yeterliklerinin İncelenmesi
Karagöz	2010	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Becerileri.
Kocadağ	2010	İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri.
Karadağ	2011	Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdıkları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme
Peker ve Selçuk	2011	Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi
Sezer	2011	Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri
Şahin	2011	Beycioğlu ve Fırat Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri İçin Önem Dereceleri.
Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu	2012	Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri
Erdoğan	2012	Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeylerinin ve Yönettikleri Okulların İkliminin Yöneticilerinin Yeterlikleri Kadın ve Erkek Müdürler Bazında Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi Karşılaştırılması
Göl ve Bülbül	2012	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları
Yıldız	2012	Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri
Aslan	2012	Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı
Aslanargun	2012	Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler
Balkar ve Şahin	2012	Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi
Okutan ve Kahveci	2012	İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik İnançlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Rize Örneği).
Öztürk	2012	İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki
Çiftli	2013	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği).
Uslu	2013	Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Üzerine Görüşleri
Aras	2013	Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları
Baran	2013	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi
Çelebi	2013	Anadolu ve Meslek Lisesi Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Yenimahalle İlçesi Örneği).
Kılınç	2013	İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi.
Akar ve Üstüner	2014	Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki
Bouchamma, Basque ve Marcotte	2014	Okul Yönetimi Yeterlikleri: Okul Müdürlerinin Algıları ve Öz-Yeterlik İnançları
Divleli	2014	Farklı Düzeydeki Yönetici Becerilerinin Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Üzerine Etkileri
Asar	2014	İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine ve İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi
Aslan ve Karip	2014	Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi.
Avcı	2014	Ortaokul Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlilikleri
Bayrakçı ve Eraslan	2014	Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri
Özdere	2015	Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği).
Şanlı	2015	Altın ve Tan Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevlerindeki Yeterlilik Düzeylerinin Değerlendirilmesi
Elçi	2015	Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterliklerinin Değerlendirilmesi Batman İli Örneği
Uzun	2015	Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği).
Aldırmaz	2015	Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlikleri ile Değer Eğilimleri Arasındaki İlişki: Balıkesir İli Örneği
Altınok	2015	Eğitim Kurumu Yöneticileri Toplantı Yönetme Yeterliliği
Argon ve Demirer	2015	Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri
Ata	2015	Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik İnançları ile Etkili Okul Liderliği Arasındaki İliş
Aydoğmuş	2015	Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri
Ayık, Savaş ve Yüce	2015	İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı
Kaşıkçı	2015	Öğretmen ve Müdür Yardımcıları Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri (Sultangazi Örneği).
Özdemir, Sezgin ve Kılıç	2015	Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri
Duran	2016	Okul Yöneticilerinin Mutluluk Düzeylerinin Öz-Yeterlikleriyle İlişkisi (Amasya İli Örneği).
Erçetin ve Eriçok	2016	Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi
Kurt	2016	Yönetici İnovasyon Yeterliliği ve Okul Kültürü İlişkisi (Bolu İli Örneği)
Lal	2016	Devlete Ait Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Algıları Açısından Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinin İncelenmesi
Tayfur	2016	İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri
Aslan	2016a	Yönetici Yetkinlik Denetimi
Aslan	2016b	Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri
Başaran	2016	Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterliklerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri
Bülbül	2016	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Yeterliklerinin Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği).
Abaslı ve Akman	2017	Okul Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetme Becerilerinin Öğretmenlerin Çok Kültürlü Eğitim Tutumuna Olan Etkisinin İncelenmesi.
Bıçakçı	2017	Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri
Gürkan	2017	Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri ile Yaşam Boyu Öğrenme Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yapılan araştırmalarda incelenen yeterliklerin, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Görevlendirilme Yönetmeliği'nde (2018) "Okul yönetimi ve halkla ilişkiler" olarak %10'luk bir konu ağırlığında ölçmek oldukça zor olacaktır. Sözlü değerlendirmede ise benzer olarak alan yazında belirlenen ve yönetmelikte belirlenen yeterlikleri ölçmek mümkün görülmemektedir.

Bursalıoğlu (1981) "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri; İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma" ilköğretim okulu müdürleri, bu okulların öğretmenleri ve bunların âmirleri olan millî eğitim müdürleri ve bakanlık müfettişlerinin tümü üzerinde çalışma yapmıştır. Dörtlü değerlendirme yöntemi ile gerçekleştirilmiş olan çalışmada, yeterlik alanları bakımından, bakanlık müfettişleri, millî eğitim müdürleri ve okul müdürlerinden; millî eğitim müdürleri okul müdürlerinden, okul müdürleri öğretmenlerden manidar derecede farklılık saptamıştır.

Aksüt (1997) doktora tezi olarak yaptığı “Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” araştırmasında, özel eğitim okullarını yöneten okul müdürlerinin yeterliklerini tarama yöntemini kullanarak değerlendirmiştir. Çalışmanın sonunda katılımcıların görüşlerinde anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Şahin (2000) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri” Delphi Tekniği ile yapılan çalışmada üç anket uygulanmıştır. 114 maddenin 41’inde yüksek düzeyde uzlaşmaya, 56’sı üzerinde uzlaşmaya varmışlardır. 17 madde üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır. Katılımcılar 3. Delphi uygulaması sonucunda uzlaşma sağlamaya yönelik hareket göstermişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretim üyeleriyle ilköğretim okulu öğretmenleri arasında sürekli benzerliklerin olduğu görülmüştür. Ayrıca ilköğretim okulu müdürleriyle ilköğretim müfettişleri arasında da benzerlik saptanmıştır.

Günay (2001) “İlköğretim Devlet Okulu Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerinin Öğretmenlerin ve Müdürlerin Kendi Algıları ile İncelenmesi” yüksek lisans tezinde, Şahin’inde (2000) kullanılan Delphi tekniğini Ankara, Çankaya ilçesi ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmeni üzerinde uygulamıştır. Müdürlerin kendilerini “Okul Çevre İlişkileri” yeterlik alanı dışındaki alanında uygulama düzeyinde, öğretmenlerin müdürleri kavrama düzeyinde gördüklerini göstermiştir. Öğretmenler müdürleri sadece “Okul İşletmeciliği” yeterlik alanında uygulama düzeyinde görürlerken “İletişim” alanında da bilgi düzeyinde yeterli görmüşlerdir.

Demircan (2001) “İlköğretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler” tez çalışmasında Bursalıoğlu (1974) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Müdürlerin yeterlik düzeyi ortadan yukarı (çok ve tam) düzeyde bulunmuştur.

Dönmez (2002) “Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Gore İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri” çalışmasında veri toplama aracı olarak kullanılan anket, Schmieder ve Cairns (1996) tarafından belirlenen “Top 10” yeterlik alanına ilişkin 10 ifadeden oluşmaktadır. Malatya ili şehir merkezinde, ilköğretim müfettişi, ilköğretim okulu

müdürü ve öğretmen katılımcılar üzerinde yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, genel olarak, müfettişlerin ve öğretmenlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz algıladıklarını göstermektedir.

Güven (2002), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi” yüksek lisans tez araştırmasında, Sakarya Adapazarı’nda bulunan okullarda yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonunda ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri hakkında ve yönetim süreçlerinin bütün süreçlerinde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İlköğretim okulu yöneticileri öğretmenler ve kendileri tarafından yönetim süreçleri açısından “çoğunlukla” yeterli bulunmuşlardır.

Koşan (2002), “Lise Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri” yüksek lisans tezinde, Ankara merkez ilçelerinde yönetici olarak atanacaklarda aranacak ölçütler konulu ölçeği öğretmenlere yöneltmiştir.

Madenoglu (2003), “Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri” tez çalışmasında Eskişehir il merkezinde uyguladığı anketle ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere göre okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin okul yöneticilerinde bulunması gereken ilk üç kişisel nitelikleri konusundaki öncelikleri, iletişim becerilerinde yetkin olma dışında benzerlik göstermiştir.

İliç Artul (2004), “İlköğretim Okul Yöneticisi Yeterlikleri” tez çalışması Adapazarı Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerini belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek için yapılmıştır. Geliştirdiği beşli likert tipi anket yöneticilere ve öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin tamamına yakını, belirlenen bu yeterlikleri yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Fakat öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin yeterlikleri düşük düzeyinde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Şener (2004) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Müdürlük Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (Buca İlçesi Örneği)” tez çalışmasında, Şahin (2000) de kullanılan Delphi tekniğini kullanmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmen algısına göre Okul müdürleri müdürlük yeterlikleri; eğitim yönetimi alanında eğitim görüp görmediklerine göre, atanma biçimlerine, müdür olmadan önce müdür yardımcılığı yapıp-yapmadıklarına göre, öğrenim düzeylerine göre, kıdemlerine göre, eğitim yönetimi ile ilgili katıldıkları kurs ve seminer sayısına göre farklılık göstermemektedir.

Çetin ve Adıgüzel (2006) “İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi “araştırmalarının amacı, yönetici algılarına göre İstanbul ilinde Üsküdar, Kadıköy, Ümraniye ilçelerinde görev yapan yöneticilerin uzmanlık konusundaki yeterliklerinin belirlenmesidir. Sonuç olarak ilköğretim okulu yöneticileri yönetimle ilgili işlerde kendilerini uzman olarak hissetmemektedirler.

Karakuş ve Töremen (2006) “Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler üzerine yapılandıkları anketlerinin sonucunda, yöneticilerin yöneticilik özelliklerini yansıttıkları, modern liderlik davranışlarını birçoğunu yansıtmadıkları verisine ulaşmışlardır.

Yakut (2006) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri (İzmir İli Örneği)” yüksek lisans tez çalışmasında, Öğretmenlere göre müdürlerin görevleri ile ilgili az olarak algıladıkları maddelerden biri yetki kullanma bir diğeri ise görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme olmuştur. Öğretmenler müdürlerince az düzeyde ödüllendirildiklerini düşünmektedirler. Müdürler; rehberlik ve personelin geliştirilmesi gibi daha çok teknik becerileri içeren maddelerle, okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi becerilerini içeren maddelerle ilgili görevleri orta düzeyde yerine getirdikleri saptanmıştır. Bina, donatım bunların kullanımı ve

ekonomik finansmanı, öğrenci disiplin olayları ile ilgili görevleri çok düzeyde gösterdikleri belirlemiştir.

Kombıçak (2008) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin İncelenmesi” çalışmasında geliştirdiği anket ile okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri açısından ankete katılan yönetici ve öğretmenler tarafından “orta” düzeyde değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Barut (2007), “İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle, Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi” tez çalışmasında, geliştirdiği ölçekle, okul müdürlerinin yönetim süreçleri üzerindeki yeterliklerini sınavla ve sınavsız atanan müdürleri karşılaştırarak irdlemiştir. Araştırma sonunda sınavla atanan yöneticiler tüm alanlarda daha yeterli bulunmuştur.

Terci (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” tez çalışmasında yöneticilerin yönetici yeterlik davranışlarına ilişkin algıları arasında cinsiyet, yaş, branş, mezun oldukları okul türü, kıdem yılı, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre, lisansüstü eğitim alan yöneticilerle lisansüstü eğitim almayan yöneticilerin yeterlik algısı ile yöneticilikle ilgili kursa katılıp katılmama düzeyine ilişkin algıda anlamlı fark saptamıştır.

Çetin (2009b), “İlköğretim Öğretmenlerinin ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Müdürlerinin Liderlik Yeterlikleri” tezinde, Güngör (2001) tarafından geliştirilen Liderlik Yeterlik Ölçeğini kullanmıştır. İlköğretim müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri kadro durumu, okul türü ve okulun iyi imkânları var ise anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Tan (2010) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri (İstanbul İli Örneği)” tezinde, ilköğretim okul müdürlerinin öz bilinç, öz yönetim, sosyal bilinç ve kişisel yeterlik, ilişki yönetimi boyutunda yeterliklerini belirlemek ve eğitim öğretime etkisini belirtmektir.

Araştırma nitel araştırma olarak tasarlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak gerçekleştirmiştir. Müdürler, kendilerini güçlü gördükleri yönleri olarak insan ilişkilerinde başarılı olarak gördüğü sonucuna ulaşmıştır.

Abat (2010), “Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri” tez çalışmasını, nitel araştırma yönteminde yapmıştır. Araştırmasını sonuçları, bir okul yöneticisinin 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, okul dışı ile iyi iletişim kurmak ve okul dışı kurumlardan yardım almak eylemlerini temel yeterlik alanları olarak belirlemiştir.

Karadağ (2011), “Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme” çalışmasında 197 bilişsel kurguya ulaşmıştır. Bunlardan başta gelenleri iletişim becerisi, akılcı-yapıya odaklı, dürüstlük, akılcı-yapıyı kurma, çalışkanlık-dürüstlük, samimiyet-hoşgörülük, yenilikçilik ve değerlere bağlılıktır.

Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, (2012), “Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)” çalışmalarında geliştirilen ölçek, Aydın’ın (2010) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumlulukları ile ilgili olarak önerdiği başlıklardan oluşmaktadır. Tüm alt ölçeklerde okul yöneticileri kendilerini, öğretmenlerin okul yöneticilerini gördüğünden daha yeterli görmektedir.

Uslu (2013), “Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri” nitel araştırmasında olgu bilim deseni kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda, nitelikli adayların belirlenmesi, uygun yollarla değerlendirilmeleri ve yeterliklerin sürekli artırılması gerektiği belirtilmektedir.

Yöneticilerin örgütlerin etkililiğinde önemli rol oynadığı yapılan araştırmalar ile ortaya konulmaktadır. Bu araştırmalar uluslararası alanda da yapılmakta ve okul müdürünün önemini, değişen rollerini tüm kültürlerde ortaya koymaktadır (Bitterová, Hašková ve Pisoňová, 2014; Bouchamma, Basque ve Marcotte ,2014; Boyatzis, 2008; Danneels, 2008; Hallinger ve Heck ,1996;. Hoffman, Shipper, Davy ve Rotondo, 2014; Huber ve Hiltmann, 2011; Ingvarson, Anderson, Gronn ve Jackson, 2006; Jirasinghe ve Lyons, 1995; Kendall, Alpert, ve Jones, 2012; Krüger, 2009; Kwan ve Walker, 2009; McClelland, 1973; Mncube ,2009; Romanowski, 2014; Schmieder ve Cairns, 1996). Bu bağlamda okul müdürlüğünü etkin olarak yerine getirebilecek kişilerin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemek önceliklidir (Şimşek ve Öge, 2011, s. 103). Okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya dönük standartların henüz geliştirilemediğini (Şişman ve Turan, 2002), 19. Millî Eğitim Şûrası'nda (MEB, 2014a) alınan kararların dahi yönetmeliklerde yer almadığı ve aksi yöntemlerin belirlendiği görülmektedir. Bununla beraber, MEB yönetici atama/görevlendirme ve yer değiştirme yönetmeliklerinin sıklıkla değişmesi, var olan tartışmaların artmasına sebep olmuştur. Tüm bunların yanı sıra etkili okulların yönetimin yapısal değişimi, yönetici olarak okul müdürünün rolünü ve dolayısıyla yeterliklerini de değiştirmektedir (Balcı, 2007, s. 202). Artık “yapılanları yapan” değil yapılması gerekenleri öngörebilecek yeterliklere sahip yöneticiler gerekmektedir (Özden, 2010, s. 82). 21. yüzyıl yöneticileri uygun görünen eylemleri başlatabilecek yeterlikte olmalı (Morgan, 1998, s. 1), gerekli kararları alabilmelidir (İlğan, 2014, s. 81).

Okul Müdürünün Okula Etkisi ve Etkili Okul

Tüm kültürlerde yönetici becerilerinin veya yeterliklerinin yönetimde etkililiğe pozitif etkisi olduğu kabul edilmektedir (Hoffman, Shipper, Davy ve Rotondo, 2014). Kurumların kuruluş aşaması itibaren, yöneticilerin zaman geçtikçe azalan bir etkiyle örgüt kültürünü değiştirebildikleri bilinmektedir (Schein, 2004, s. 270). Okul yöneticilerinin ve okul

müdürlerinin kalitesi, eğitim sisteminin her kademesinde olduğu gibi her okul düzeyinde öğretim ve öğrenme süreçlerinin kalitesini önemli derecede etkileyen temel faktörlerden biridir (Bitterová, Hašková ve Pisoňová, 2014). Okul verimliliğini arttırmak, kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek en başta okul yöneticisinin görevidir (Çalık, 1997; Karageyik, 2015). Etkili okulun en önemli faktörü yöneticilerdir, bunu da ancak kendini yenileyen yöneticiler yapabilir (Başaran, 1982; Boydak, Özcan ve Özdemir, 2010; Yılmaz, 2006;). Grissom ve Loeb (2011) çalışmalarında en önemli bulgulardan biri başarı okullarının yeterli müdürleri olmasıdır. Okul müdürlerinin yetkin olması, okulların etkili olmalarını, hedeflerine ulaşabilmelerini ve en önemlisi programın yürütülmesini sağlayacaktır (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Öğretmenler etkili okul müdüründen liderlik ve görev-sorumluluk beklemektedirler (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Yönetici davranışları, öğretmen verimliliğinde de çok etkilidir (Ataklı, 1994) ancak Dağlı (2000), okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarını tam olarak gösteremediklerini belirtmektedir. Okul müdürleri ise değişimin en çok otorite tesisi, sorumluluk, öğretim programı ve uygulamalarının geliştirilmesi, finansal konular, personel değerlendirmesi, okula dair politikaların oluşturulması ve karara katılım gibi alanlarda olduğunu belirtmektedir (Balyer, 2012).

Okul müdürlerinin, etkili müdürlük davranışlarını yüksek düzeyde gösterebilmeleri için temel yönetici yeterliklerine sahip olması gereklidir (Dağlı, 2000). Karşlı (2004) yönetimde etkililiğin, ediminin ve verimliliğin yönetici için olağanüstü zor bir görev olduğunu vurgular ve Katz'ın (1974) yönetici yeteneğinin etkisi ile açıklar (s,44; s, 99). Müdürlerin hazırlanması ve geliştirilmesi için bu değişikliklerin bazı etkileri önerilmektedir. Müdürlüğün dönüşümü, okulların politika bağlamındaki değişikliklerle uyarılmıştır. Öz yönetimli okul, ahlaki, teknik ve eğitimsel temelleri olan liderliğe ihtiyaç duyacaktır. Tek bir kişinin, müdürün okul etkililiği için bu farklı işlevleri yerine getirip getiremeyeceği sorusu ise ucu açıktır (Murphy ve Hallinger, 1992).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile bulgular ve yoruma ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma kullanılmıştır. Betimsel, tarama modeli ile geçmişte var olan ve hâlâ da varlığı sürdüren bir durumu betimlemek amacıyla kullanılmaktadır (Karasar, 2013, s. 77). Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan “Okul Müdürleri Yeterlikleri Ölçeği” ile tarama araştırması yoluyla geniş bir örneklemden elde edilen veriler değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s. 20). Çalışma geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemek amacıyla olduğundan betimsel tarama araştırmasıdır.

Evren ve Örneklem

Okul müdürlerinin yeterlikleri Türk Eğitim Sisteminin genel problemi olmasına karşın, tüm evrene veya örnekleme ulaşmanın olanaksızlığı, ulaşılabilir evren

belirlenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Büyüköztürk vd., 2012, s. 81). Çalışmanın (ulaşılabilir) evreni (Karasar, 2012, s. 110; Balcı, 2007, s. 80) Ankara ili olarak belirlenmiştir. Çalışmada farklı katılımcı grupları olacağından alt evrenlere ayrılarak örneklemeler alınmıştır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 31). Tablo 5’te de belirtildiği gibi alt gruplar ile karşılaştırma yapılacağından kolay ulaşılabilir örneklem yolu ile hesaplanmış olup istatistiksel anlamlılık elde edebilmek için minimum örneklem sayısı 30 olarak belirlenmiştir (Balcı, 2007, s. 85; Özen ve Gül, 2007). Araştırma kapsamında ölçek uygulanacak toplam öğretmen, müdür, müdür yardımcısının evren üzerindeki yüzde hesapları yapılarak kurum türüne göre örneklem dağılımı yapılması uygun görülmüştür. Bu şartlara göre okul öncesi kurumları için; okul müdürlerinin ana kütle oranı %8 olduğundan, örnekleme oranına göre 18 ölçek uygulanması gerekirken 30 kişi hedeflenmiş ancak 49 kişiye ulaşılmıştır; müdür yardımcısı ana kütle oranı %3 olduğundan, örnekleme oranına göre 7 ölçek uygulanması gerekirken 30 kişi hedeflenmiş ve ulaşılmıştır; öğretmen ana kütle oranı %2 olduğundan, örnekleme oranına göre 9 ölçek uygulanması gerekirken istatistiksel anlamlılık için 30 kişi hedeflenmiş ve ulaşılmıştır (Bursalıoğlu, 2007, s. 86; Büyüköztürk vd, 2012, s. 87, s. 94; Karasar, 2012, s. 114).

Tablo 5

Okul Türüne Göre Evren ve Örneklemi

Kurum Türü	Yönetici								Öğretmen			
	Okul Müdürü				Müdür Yardımcısı							
	Evren	%	H	n	Evren	%	H	n	Evren	%	H	n
Okul Öncesi	79	8	270	49	46	3	233	30	982	2	381	30
İlkokul	364	40		78	547	33		88	13.391	30		229
Ortaokul	216	23		78	425	26		66	13.715	31		242
Ortaöğretim	246	27		83	633	38		57	16.131	36		165
Toplam	905	100		288	1651	100		241	44.219	100		666

Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü 2016-2017 Yılı Eğitim İstatistikleri. H n hedeflen; N ulaşılan

Okul müdürleri yeterlikleri ölçeği (OMYÖ), Ankara ilinde araştırma için izin verilen 9 merkez ilçede ve il müdürlüğünde görevli 101 taşra yöneticisi (1 il, 9 ilçe millî eğitim

müdürü, 10 il müdür yardımcısı, 20 il millî eğitim şube müdürü ve 61 ilçe millî eğitim şube müdürü), maarif müfettişi, eğitim yönetimi ana bilim dalına bağlı 76 akademisyen, eğitim sendikası temsilcileri, yöneticileri, kamu okulunda resmî olarak görevli olan 905 müdür 1.651 müdür yardımcısı, 44.219 öğretmen oluşturmaktadır (Ankara MEM, 2017). Toplam evren 47.237 kişi olup %99 güven seviyesinde örneklem 656 kişidir. Ancak alt grupların anlamlı istatistiksel gruplar olması hedeflendiğinden örneklem sayısı alt grupların sayısı dikkate alınarak kolay ulaşılabilir örneklem yolu ile hesaplanmıştır. Ulaşılan katılımcı ve evren sayıları Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6
Alt Evrenler ve Örneklemeleri

Alt evrenler	Sayı	<i>N</i>
Taşra yöneticisi*	101	69
Maarif müfettişi	196	81
Akademisyen	76	46
Sendika Temsilcisi	89	53
Müdür*	905	288
Müdür yardımcısı*	1.651	241
Öğretmen*	44.219	666
Toplam	47.237	1.444

*Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü 2016-2017 Yılı Eğitim İstatistikleri

Tablo 6’da ulaşılan katılımcı sayıları ile evreni gösterilmektedir. $\alpha = ,05$ anlamlılık düzeyinde alt evrenlerde ulaşılan katılımcıların evreni temsil edebileceği varsayılmıştır. (Karasar, 2012, s. 126). Araştırmada alt evrenler ve gözenekler ile çözümleme yapılacağından örneklem sayısı yüksek hesaplanmıştır (Karasar, 2012, s. 119).

Verilerin Toplanması

OMYÖ MEB taşra yöneticilerine (il millî eğitim müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcıları, ilçe millî eğitim müdürleri, il-ilçe millî eğitim şube müdürleri), maarif müfettişlerine, okul yöneticilerine (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı), sendika temsilcilerine, akademisyenlere, öğretmenlere uygulanmıştır.

1500 adet çoğaltılan OMYÖ örneklem dâhilinde, izin verilen ilçelerde 1200 adedi araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. 1200 adet dağıtılmış ölçeklerin 1072'si geri dönmüş 74'ü eksik madde ve demografik bilgiler sebebiyle kullanılmamıştır. 996'sı analiz edilmeye uygun bulunmuştur. 448 ölçek e-posta ve elektronik ortamda doldurulmuştur. Eksik demografik bilgiler olan ve yanıtız maddeler olan ölçekler çıkartıldığında analiz edilen 1.444 ölçek ile araştırma bulgularına ulaşılmış ve bu bulgular yorumlanmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Geliştirilmiş olan müdür yeterlik ölçekleri (Ağaoğlu, 2005; Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002; Aksüt, 1997; İliç Artul, 2004;Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Kombıçak, 2008; Koşan, 2002; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2001) temel alınarak yönetici yeterlik çalışmalarını kapsayan geniş bir alan yazın araştırmasının ardından ölçek geliştirilmiştir. Son yıllarda yapılan yeterlik çalışmaları (Erçetin ve Eriçok, 2016) geliştirilmiş olan ölçekler ve alan yazın taraması sonucunda belirlenen 60 madde, Lawshe (1975) tekniği izlenerek yapılan çalışma ile aşağıdaki 6 aşamadan sonra ankete dönüştürülmüştür:

1. Alan uzmanları grubunun oluşturulması,
2. Aday ölçek formlarının hazırlanması,
3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi,

4. Maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranlarının elde edilmesi,
5. Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin elde edilmesi,
6. Kapsam geçerlik oranları/indeksi ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması.

Alan Uzmanları

Uzman Görüşü Talep Formu (Ek:3) alan uzmanlarından 42 alan uzmanına gönderilmiştir (Prof. Dr. Ali Ekber Şahin, Prof. Dr. Banu Yangın, Prof. Dr. Burhanettin Dönmez, Prof. Dr. Kürşad Yılmaz, Prof. Dr. Münevver Çetin, Prof. Dr. Nezihat Güçlü, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Prof. Dr. Servet Özdemir, Prof. Dr. Temel Çalık, Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekçi, Prof. Dr. Esmahan Ağaoglu, Prof. Dr. Yasemin Kepenekci, Doç. Dr. Ali Çağatay Kılınç, Doç. Dr. Bilge Bekçi Gök, Doç. Dr. Emine Babaoğlu Çelik, Doç. Dr. Feyyat Gökçe, Doç. Dr. İsmail Karakaya, Doç. Dr. Kaya Yıldız, Doç. Dr. Osman Ferda Beytekin, Doç. Dr. Ömay Çokluk, Doç. Dr. Serkan Koşar, Doç. Dr. Şakir Çinkır, Doç. Dr. Şakir Çinkır, Doç. Dr. Turgut Karaköse, Doç. Dr. Yahya Altinkurt, Doç. Dr. Aydın Balyer, Doç. Dr. Fatih Töremen, Doç. Dr. Ferudun Sezgin, Doç. Dr. Serkan Koşar, Dr. Öğr. Üyesi Celal Deha Doğan, Dr. Öğr. Üyesi Haşan Arslan, Dr. Öğr. Üyesi Yüksel Gündüz, Dr. Adem Çilek, Dr. Çetin Toraman, Dr. Mehmet Karakuş, Dr. Sami Pektaş, Maarif Müfettişi Hasan Aktürk, Maarif Müfettişi Doğan Ceylan, Maarif Müfettişi Kamer Özdemir, Uzm. Esmâ Pehlivanoğlu, Uzm. Selvinaz Adıgüzel). Kapsam geçerlik oranları/indeksi ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması için Lawshe tekniğinde, en az 5 en fazla ise 40 uzman görüşüne ihtiyaç vardır.

Her bir madde, uzman görüşleri yapıyı ölçme açısından “uygundur “, “uygun değil, çıkarılsın” ve “uygun değil, düzeltilsin” şeklinde derecelendirilmektedir. Kapsam geçerliğinin yanı sıra benzer şekilde maddenin anlaşılabilirliği, hedef kitleye

uygunluğu amacıyla da uzman görüşleri ile düzeltme istenmiştir. Alan uzmanlarına e-posta ile gönderilen Uzman Görüşü Talep Formu'na 17 uzman dönüş yapmıştır. Uzman görüşü sonunda 10 madde Kapsam Geçerlilik Oranı $KGO \leq 41$ değeri olduğundan elenmiştir. 38 madde anlam ve kapsam olarak değiştirilmiş, bir madde uzman görüşü ile iki, bir madde de üç farklı maddeye bölünmüş ve 9 madde aynen kabul edilmiştir.

Aday Ölçek Formlarının Hazırlanması

Geliştirilmiş olan ölçekler, alan yazın taraması ve MEB Tebliğler Dergisi, yönetici atama/görevlendirme yönetmeliklerinin incelenmesi sonucunda belirlenen 60 madde boyutlandırması ile mesleki-teknik, insani- beşerî ve kavramsal-düşünsel olmak üzere üç boyutta sunulmuştur (Katz, 1974). Mesleki-teknik yeterlikler aday ölçek formu madde havuzu Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7

Mesleki-Teknik Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu

Md. No	Madde	Kaynak	Ölçek ve Madde
m1	Karar alırken okulda tüm çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurabilmelidir	Şahin (2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 15.	Çetin (2009b); Çetin ve Bostancı (2011) madde.22.
m2	Yeni teknolojileri takip edebilmelidir.	2508 sayılı TD (MEB, 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 5	
m3	Okulu sosyal, fiziksel ve duygusal olarak güvenli yerler haline getirebilmelidir(3'e bölünen madde)	Bursalıoğlu (1981); Balyer (2012)	
m4	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlamalıdır		Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012)
m5	Mevzuata hâkim olmalıdır	Cihan, Özbek Özenir ve Kolçak (2013)	
m6	Eğitim Yönetimi ve Denetimi ya da herhangi bir alanda en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.	Cihan, Özbek Özenir ve Kolçak (2013)	Dayıoğlu (2015), madde 1- 2.
m7	Öğrenci işlerini yürütebilmelidir	Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010)	
m8	Eğitim öğretim faaliyetlerini planlayabilmelidir.	Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010)	
m9	Millî ve manevi değerler ile ilgili çalışmaları yürütebilmelidir	Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010)	
m10	Okulda değişim ihtiyacını belirleyebilmelidir.	Kaynak: Erdoğan (2015); Yıldız (2012).	Ak (2002) boyut 1; Eraslan (2014) madde 3.
m11	Okulda değişimi uygulayabilmelidir (2'ye bölünen madde)	Erdoğan (2015).	Ak (2002) boyut 3;Yıldız (2012); Eraslan (2014) madde 7.
m12	Büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme becerisine sahip olmalıdır.	Everard ve Morris, (1996)	Gökçe (2008) madde 10.
m13	Eğitim kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	Everard ve Morris (1996)	Gökçe (2008) madde 8.
m14	Türkçeyi açık, anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmelidir.	2508 sayılı TD (MEB, 2000).	
m15	Muhakeme-mukayese becerisine sahip olmalıdır.	2508 sayılı TD (MEB, 2000).	
m16	Sevk ve idare yeteneği olmalıdır.	2508 sayılı TD (MEB, 2000).	
m17	Bütçe uygulamalarını bilmelidir.	2508 sayılı TD (MEB, 2000).	
m18	Yönetim bilgisine sahip olmalıdır.	2508 sayılı TD (MEB, 2000).	
m19	Personelin gerekli teknolojiyi kullanmasını sağlayabilmelidir	2508 sayılı TD (MEB, 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 5.	
m20	İnceleme ve soruşturma yapabilmelidir.	2508 sayılı TD (MEB, 2000)	

Mesleki-teknik yeterlikler madde havuzunda 20 madde bulunmaktadır. Bu maddelerden 7'si daha önce uygulanmış, araştırmalarla, geliştirilmiş ölçeklere dayanmaktadır. Aday ölçek formu insani-beşerî yeterlikler madde havuzu ve kaynakları Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8

İnsani-Beşerî Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu

Md. No	Madde	Kaynak	Ölçek ve Madde
m21	Farklı görüşlerin her zaman tartışma ortamı yaratıp, ortaya daha iyi fikirlerin çıkabileceğini düşünebilmelidir.	Çetin (2009b); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Envanter Madde 15.	Çetin ve Bostancı (2011) 22. Madde
m22	Sorumluluk sahibi olmalıdır	Bursalıoğlu (1981); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Envanter Madde 26	
m23	Öz kontrol sahibi olmalıdır	Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Envanter Madde 26.	
m24	Duygusal olabilmelidir	Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Envanter Madde 26.	
m25	Çalışanların yasal haklarını gözetmelidir	Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012).	
m26	Dürüst olmalıdır.	2508 Sayılı TD (MEB, 2000); Kaynak Karadağ (2011).	
m27	Sosyal olmalıdır.	Karadağ (2011).	
m28	Empati kurabilmelidir.	Goleman (2002); Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009).	Tan (2010) Madde 11.
m29	İyimser olmalıdır.	Goleman (2002).	Tan (2010) Madde 8
m30	Vizyon oluşturarak geleceği düşünerek ideal ve benzersiz bir görüntü oluşturabilmelidir	Babaoglan ve Litchka (2010).	
m31	Sorunları çözerken farklı sorun çözme stratejileri kullanabilmelidir.	Çınkır (2010).	
m32	Öğretmenlerle güçlü ve çift yönlü iletişim kurabilmelidir	Boydak, Özcan ve Özdemir (2010)	
m33	İş yaşamındaki insan ilişkilerinde esnek davranışlar gösterebilmelidir	2508 Sayılı TD (MEB, 2000); Goleman (2002)	Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) Madde 13.
m34	Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı olmalıdır.	Everard ve Morris (1996).	Gökçe (2008) Madde 8.
m35	Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilmelidir.	Bursalıoğlu (1981);	Karakuş ve Töremen (2006) Madde 22
m36	Objektif değerlendirmeler yapabilmelidir.	Bursalıoğlu (1981); 2508 Sayılı TD (MEB, 2000)	
m37	Problem çözebilmelidir.	2508 Sayılı TD (MEB, 2000)	
m38	Bireyler veya gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilmelidir.	Elma, (1998)	Aksüt (1998), Madde 3/C
m39	Okula yeni katılan öğretmenlere oryantasyon programı uygulayabilmelidir	Okutan, (1988)	Okutan, (1988) Madde 2

İnsani-beşerî yeterlikler madde havuzunda 19 madde bulunmaktadır. Bu maddelerden 9'u daha önce uygulanmış, araştırmalarla geliştirilmiş ölçeklere dayanmaktadır. Aday ölçek formu kavramsal-düşünsel yeterlikler madde havuzu ve kaynakları Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9

Kavramsal-Düşünsel Yeterlikler Aday Ölçek Formu Madde Havuzu

Md. No	Madde	Kaynak	Ölçek ve Madde
m40	Görev dağılımı yaparken öğretmenlerin sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtabilmelidir.	Schmieder (1998) 10 Yeterlik 5; Dönmez (2002); Şahin (2000)	Çetin (2009b); Çetin ve Bostancı (2011) 4. Madde
m41	Öğretimi değerlendirebilmelidir	Bursalıoğlu (1981); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Madde 11. Schmieder (1998) On Yeterlik 9;	
m42	Eğitim programını koordine edebilmelidir	Dönmez (2002); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Madde 11	
m43	Okul-toplum işbirliğini sağlayabilmelidir.	Bursalıoğlu (1981); Şahin (2000); Gündüz ve Balyer (2013)	
m44	Okul-çevre arasındaki etkili iletişimi kurabilmelidir.	Bursalıoğlu (1981); Şahin (2000); Gündüz ve Balyer (2013)	
m45	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilemelidir.	2508 Sayılı TD (MEB 2000); Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012).	
m46	Okulun değerler sistemini oluşturabilmelidir	Peker ve Selçuk (2011)	
m47	Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanabilmelidir.	Şahin (2000); Uslu (2013)	
m48	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	Uslu (2013)	
m49	Sürekli mesleki gelişimin gerekliliğine inanmalıdır.	2508 Sayılı TD (MEB 2000); Uslu (2013)	
m50	Ekip çalışması ve işbirliği yapabilir olmalıdır.	2508 Sayılı TD (MEB 2000); Goleman (2002), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009)	Tan (2010) Madde 18
m51	Okulu harekete geçirmek, etkinleştirmek konusunda yetkin olmalıdır.	Babaoglan ve Litchka (2010)	
m52	Sorunlarla ilgili verileri eğitim paydaşları ile paylaşmalıdır.	Seikay, (2007) (Akt .Çınkır, 2010)	
m53	Örgüt kültürünü oluşturup ve geliştirebilmelidir.	Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010)	
m54	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilmedir.	Karakuş ve Töremen (2006)	Karakuş ve Töremen (2006) Madde 5.
m55	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	2508 Sayılı TD (MEB 2000); ISLL Consortium, 1996 (Akt Arslan ve Beytekin, 2004)	Arslan ve Beytekin (2004)
m56	Öğrenci gelişimini izleyebilmelidir.	Bursalıoğlu (1981); Schmieder (1998) On Yeterlik 9; Dönmez, 2002; 2508 Sayılı TD (MEB 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), Madde 11.	
m57	Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilmelidir.	Aksüt (1998)	Aksüt (1998) Madde1/A
m58	Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilmelidir	Aksüt (1998)	Aksüt (1998)Madde1/E
m59	Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilmelidir	Aksüt (1998)	Aksüt (1998)Madde 2/B
m60	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	Aksüt (1998)	Aksüt (1998)Madde 3/E

İnsani-beşerî yeterlikler madde havuzunda 21 madde bulunmaktadır. Bu maddelerden 8'i daha önce uygulanmış, araştırmalarla geliştirilmiş ölçeklere dayanmaktadır.

Alan uzmanlarına görüşe gönderilecek madde havuzunda 60 madde bulunmaktadır. Bu maddelerin 24'ü geliştirilmiş olan ölçek maddelerinden ve alan yazıdan alınmıştır. Öncül görüşler üzerine, bir madde uzman görüşü ile iki, bir madde de üç farklı maddeye bölünmüştür.

Uzman Görüşlerinin Elde Edilmesi,

Okul müdürü yeterlikleri ölçeği (OMYÖ) uzman görüşü için e-posta ile gönderilen 42 forma, 16 uzman dönüş yapmıştır. 1 uzman ile birebir görüşülmüştür. Dönüş yapan alan uzmanları:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Prof. Dr. Ali Ekber Şahin, | 10. Doç. Dr. O. Ferda Baytekin, |
| 2. Prof. Dr. Kürşad Yılmaz, | 11. Doç. Dr. Serkan Koşar, |
| 3. Prof. Dr. Servet Özdemir, * | 12. Doç. Dr. Şakir Çınkır, |
| 4. Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, | 13. Doç. Dr. Yahya Altinkurt, |
| 5. Prof. Dr. Yasemin Kepenekçi, | 14. Dr. Öğr. Üyesi Bilge Bekçi Gök, |
| 6. Doç. Dr. Ali Çağatay Kılınç, | 15. Dr. Barış Uslu, |
| 7. Doç. Dr. Aydın Balyer, | 16. Dr. Sami Pektaş, |
| 8. Doç. Dr. Ferudun Sezgin, | 17. Uzm. Esmâ Pehlivanoglu. |
| 9. Doç. Dr. Kaya Yıldız, | (* Birebir görüşme yapılmıştır.) |

Maddelere İlişkin Kapsam Geçerlik Oranlarının Elde Edilmesi

Veneziano ve Hooper (1997) tabloya dönüştürdüğü kapsam güvenilirlik oranı (KGO) 15 uzman görüşü için ,49; 20 uzman görüşü için ,42 olarak belirlenmiştir (akt. Yurdugül, 2005). Uzman görüşleri sonunda ,42> KGO olan maddeler çıkartılmıştır. KGO maddeye ilişkin “gerekli/uygun” görüşünü belirten uzman sayılarının, görüş belirten toplam uzman sayısına oranının bir eksiği ile elde edilir (Lawshe, 1975; Yurdugül, 2005). KGO’lar Tablo 10’da sunulmuştur

$$.KGO = \frac{N_G}{N/2} - 1$$

Tablo 10

OMYÖ Aday Ölçek Formu Kapsam Geçerlik Oranları Açılımı.

Maddeler	N	Uygundur	Düzeltilsin	Çıkarılsın	KGO
m1	17	14	3		1
m2		14	3		1
m3		9	8		1
m4		16	1		1
m5		17			1
m6		10	2	5	,41
m7		13	4		1
m8		17			1
m9		10	1	6	,29
m10		14	3		1
m11		12	4	1	,88
m12		11	6		1
m13		14	2	1	,88
m14		10	2	5	,41
m15		9	3	5	,41
m16		11	1	5	,41
m17		16	1		1
m18		13	2	2	,76
m19		14	2	1	,88
m20		14	3		1
m21		13	4		1
m22		15	1	1	,88
m23		11	5	1	,88
m24		12	3	2	,76
m25		13	4		1
m26		15	1	1	,88
m27		15	1	1	,88
m28		15	1	1	,88
m29		16	1		1
m30		13	4		1
m31		14	3		1
m32		14	3		1
m33		14	3		1
m34		12	4	1	,88
m35		13	3	1	,88
m36		10	4	3	,65
m37		8	4	5	,41
m38		12	5		1
m39		14	3		1
m40		13	4		1
m41		14	3		1
m42		16	1		1
m43		15	2		1
m44		17			1
m45		15	2		1
m46		16	1		1
m47		14	2	1	,88
m48		13	3	1	,88
m49		13	3	1	,88
m50		14	2	1	,88
m51		11	1	5	,41
m52		15	1	1	,88
m53		14	3		1
m54		12	4	1	,88
m55		14	2	1	,88
m56		10	2	5	,41
m57		15	1	1	,88
m58		9	3	5	,41
m59		9	3	5	,41
m60		14	3		1

Veneziano ve Hooper (1997) KGO hesaplamaları minimum değerleri belirlemişlerdir (akt. Yurdugül, 2005).

Tablo 11

$\alpha = ,05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'lar için Minimum Değerler

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değerler
5	,99	13	,54
6	,99	14	,51
7	,99	15	,49
8	,78	20	,42
9	,75	25	,37
10	,62	30	,33
11	,59	35	,31
12	,56	40+	,29

Yurdugül (2005), Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması kaynağından alınmıştır.

Uzman görüşü sonunda 10 madde, $KGO \leq ,41$ değeri olduğundan elenmiştir. 38 madde anlam ve kapsam olarak değiştirilmiş ve 9 madde aynen kabul edilmiştir.

Ölçeğe İlişkin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Elde Edilmesi

Yurdugül'e (2005) göre kapsam geçerlik indeksi (KGİ) $\alpha = ,05$ geçerli kabul edilir. KGİ maddelerin KGO değerlerinin ortalaması ile bulunur. $KGİ > ,42$ OMYÖ üç boyut olduğundan her boyut için ayrı ayrı da hesaplanmıştır.

Tablo 12

Aday Ölçek Formu KGO ve KGİ Değerleri

Boyut	Madde Sayısı	KGİ	Kalan Madde Sayısı	Nihai Form KGİ	Uzman N	KGO
Mesleki/ Teknik	20	,81	15	,92	17	,42
İnsani / Beşerî / Kavramsal	19	,87	18	,92		
Düşünsel	21	,84	17	,94		
Genel	60	,85	50	,93		

KGİ Ölçütlerine Göre Nihai Formun Oluşturulması

Uzman görüşüne sunulan 60 maddelik ölçek geliştirme formu, KMO değerlendirmesi sonunda 50 maddeye indirilmiştir. Uzman görüşleri yeniden boyutlandırma ve düzeltme sonrası oluşan form Tablo 13, 14 ve 15’te sunulmuştur.

Tablo 13

KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 1_Mesleki-Teknik Yeterlik

Madde No	Madde
1	Karar alırken, okulda karardan etkilenen çalışanların sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurabilmelidir.
2	Gelişen eğitim teknolojilerini etkin olarak kullanabilmelidir
3	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.
4	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir
5	Öğrenci işlerinin sağlıklı yürütülmesini sağlamalıdır.
6	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.
7	Okul ile ilgili mevzuata hâkim olmalıdır.
8	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.
9	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.
10	Okul ile ilgili veri toplama becerisine sahip olmalıdır.
11	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.
12	Temel eğitim kuramları bilgisine sahip olmalıdır.
13	Değerler ile ilgili çalışmaları yürütebilmelidir.
14	Güçlü bir ahlak anlayışı olmalıdır.
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.
16	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler veliler, bağış yapanlar, STK’lar vb.) ile paylaşmalıdır.
17	Çalışanların yasal haklarını gözetebilmelidir.
18	Okul için güçlü bir vizyon oluşturabilmelidir
19	Farklı eğitim gereksinimine ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli tedbirleri alabilmelidir.
20	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir

Tablo 14

KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 2_İnsani- Beşerî Yeterlik

Madde No	Madde
1	Etkili iletişim kurabilmelidir.
2	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.
3	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.
4	Özdenetim sahibi olmalıdır.
5	Duygularını kontrol edebilmelidir.
6	İyimser olmalıdır.
7	Gerektiğinde esnek davranışlar gösterebilmelidir.
8	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.
9	Çatışma çözme becerisine sahip olmalıdır.
10	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.
11	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.
12	Okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilememelidir.
13	İnceleme ve soruşturma işlemlerini objektif yapabilmelidir.

Tablo 15

KMO Değerlendirmesi Sonunda OMYÖ Maddeleri; Boyut 3 Kavramsal-Düşünsel Yeterlik

Madde No	Madde
1	Okulda değişim ihtiyacını belirleyebilmelidir
2	Okulda değişim sürecini yönetebilmelidir.
3	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır
4	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir
5	Okulda yapılan öğretimin niteliğini değerlendirebilmelidir.
6	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.
7	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir
8	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.
9	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.
10	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.
11	Ekip çalışması yapabilmelidir.
12	Okulun donanımsal eksiklerini giderebilmelidir
13	Okulda herkes tarafından paylaşılan güçlü bir okul kültürü oluşturmalıdır
14	Okulda öğrenen birey ve öğrenen örgüt felsefesini yerleştirebilmedir
15	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.
16	Uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilmelidir.
17	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.

Veri Toplama Aracının Ön Uygulanması

Araştırmada kullanılan ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik özellikleri belirlemeye yönelik 7 adet sorudan oluşturulmuştur. Anketin

giriş bölümünde, cevaplayacak katılımcılar: anket formları uygulanmadan önce veri toplama ölçeklerinden elde edilen cevapların yalnızca bilimsel araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacağı ifade edilmiştir. Müdür yeterlik ile anlamlı ilişki göstermesi beklenen cinsiyet, görev, yaş, görev yapılan kurum, okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş, değişkenlerine ilgili seçenekler belirtilerek ölçek formunun bu bölümünde yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan maddeler için ulusal ve uluslararası alan yazın taranmış, araştırma konusuyla benzerlik gösteren çalışmalar ile geliştirilmiş olan okul müdürü yeterlik ölçekleri alan yazın taraması sonucunda içerik ve yapı özellikleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Konuyla ilişkili alan yazın araştırması ve bu araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının incelenmesinin sonrasında, oluşturulan madde havuzu sonrası Lawshe uygulanmıştır. Ölçek beşli likert derecelendirme ölçeği şeklinde hazırlanmış ve katılma derecesi; hiç (1), az (2), orta (3), çok (4), tam (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik hesaplamalarını yapmak amacıyla ön uygulama 156 katılımcıya uygulanmıştır. Tablo 16'da ön uygulamaya ait katılımcı bilgileri verilmiştir.

Tablo 16

OMYÖ Ön Uygulama Katılımcı Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Verileri

Kurum Türü	Öğrenim Durumu	Katılımcı Grupları					
		Öğretmen		Okul Müdür Yardımcısı		Okul Müdürü	
		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Anaokulu	Ön Lisans						
	Lisans			1		1	
	Tezli Yüksek Lisans						
	Tezsiz Yüksek Lisans						
İlkokul	Doktora						
	Ön lisans	2					
	Lisans	22	3		1		1
	Tezli Yüksek Lisans	3					1
Ortaokul	Tezsiz Yüksek Lisans	4					
	Doktora						
	Ön lisans						
	Lisans	36	9	1	1		1
Lise	Tezli Yüksek Lisans	5	1	1			
	Tezsiz Yüksek Lisans	1				1	1
	Doktora						
	Ön lisans	2					
Lise	Lisans	37	8	1			
	Tezli Yüksek Lisans	2	1	1			2
	Tezsiz Yüksek Lisans	3			1		
	Doktora	1					
Toplam		118	22	5	3	2	6
Yeterlik Ortalama		N		$\bar{X}$		S_s	
		156		4,71		,39	

Ankara, Etimesgut ilçesi 82. Eğitim Bölgesinde yapılan ön uygulama çalışmasına ait ortalama $\bar{X}=4,71$ düzeyinde gerçekleşmiştir

Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Ön uygulama sonrasında ulaşılan veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri yapılmıştır. Büyüköztürk'e (2002, s. 18) göre, KMO katsayısının ,60'dan büyük olması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması halinde veriler faktör analizi

yapmak için uygundur. 50 maddeyle yapılan analiz sonucunda KMO= ,91 ve Barlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2= 8524.327$; $p<,01$) ve anlamlılık değerinin $p<,000$ olması faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan grup büyüklüğünün yeterli ve aynı zamanda verilerin de faktör analizi yapabilmek için uygun olduğu görülmüştür (Kalaycı, 2006, 322).

Güvenirlilik çalışmalarına yönelik olarak, Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Bu çalışmada Özdamar'ın (2004, s. 634) alpha katsayısının değerlendirilmesinde dikkate alınan değer aralıkları referans alınmıştır. Ön uygulama sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı $\alpha=.95$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha $.80 \leq \alpha \leq 1$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca her bir maddenin madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Bu hesaplamada madde-toplam korelasyonlarının negatif olmamasına ve .25'ten büyük olması kuralına riayet edilmiştir. Özdamar'a (2004, s. 628) göre bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ölçeğin geliştirilmesinde temel alınan Katz'ın (1974) yeterlikleri 3 boyutta sınıflandırmasından dolayı ölçek üç boyutla sınırlandırılmıştır (Büyüköztürk vd, 2012, s.125). Her bir faktörün açıkladığı varyans ise birinci faktör için %49,47 ikinci faktör için %8,34 üçüncü faktör için ise %6,43 olarak bulunmuştur. "Okul Müdürü Yeterlik Ölçeği" nin faktör yük değerlerine ve madde toplam korelasyonlarına Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

*OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları;
Faktör 1 (Beşerî) İçin Değerler*

Md. No	Madde	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
m.21	Etkili iletişim kurabilmelidir	,97	,86
m.24	Özdenetim sahibi olmalıdır,	,86	,79
m.22	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir,	,86	,81
m.20	Yönetim e problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.	,86	,85
m.23	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	,82	,80
m.37	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir	,59	,82
m.11	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	,58	,79
m.36	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	,53	,73
m.15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	,50	,66
Faktör 1 Açıklanan Top, Varyans (%)= 49,47			
Cronbach's Alpha= ,94			

Aday ölçek formunda 13 madde ile karşılanan insani-beşerî yeterlikler boyutu, ön uygulama sonunda 9 maddeye indirgenmiştir.

Tablo 18

*OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları;
Faktör 2 (Düşünsel) İçin Değerler*

Madde No	Madde	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
m.42	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	,96	,79
m.41	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	,84	,75
m.40	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	,81	,81
m.39	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	,79	,82
m.43	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	,68	,69
m.31	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	,65	,73
m.30	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	,62	,62
m.44	Ekip çalışması yapabilmelidir.	,56	,67
Faktör 2 Açıklanan Top, Varyans (%)= 8,34			
Cronbach's Alpha= ,92			

Aday ölçek formunda 17 madde ile karşılanan kavramsal-düşünse yeterlikler boyutu, ön uygulama sonunda 8 maddeye indirgenmiştir.

Tablo 19

OMYÖ Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları; Faktör 3 (Mesleki) İçin Değerler

Madde No	Madde	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
m.6	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	,74	,64
m.48	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	,74	,52
m.4	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	,73	,64
m.8	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	,61	,64
m.9	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	,61	,72
m.3	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	,54	,47
m.16	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb.) ile paylaşmalıdır.	,53	,59
m.50	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	,36	,73
m.28	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır	,33	,40
Faktör 3 Açıklanan Top. Varyans (%).= 6.43			
Cronbach's Alpha= α .86			

OMYÖ mesleki-teknik yeterlikler boyutu faktör yük değerleri korelasyonları Tablo 19'da gösterilmiştir. Aday ölçek formunda 20 madde ile karşılanan mesleki-teknik yeterlikler boyutu, ön uygulama sonunda 9 maddeye indirgenmiştir.

Elde edilen veriler ışığında ön uygulama sonucunda toplanan verilere faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği uygulanmıştır, Böylelikle ölçeğin temel bileşenleri saptanmış ve alt boyutları belirlenmiştir.

Faktör yapısı, madde faktör yükleri açıklanan varyans ve toplam varyans değerlerini gösteren Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

Faktör Yapısı, Madde Faktör Yükleri Açıklanan Varyans ve Toplam Varyans

Maddeler	Faktörler		
	Beşerî	Düşünsel	Mesleki
m 21	,97		
m 24	,86		
m 22	,86		
m 20	,86		
m 23	,82		
m 37	,59		
m 11	,58		
m 36	,53		
m 15	,50		
m 42		,96	
m 41		,84	
m 40		,81	
m 39		,79	
m 43		,68	
m 31		,65	
m 30		,62	
m 44		,56	
m 6			,74
m 48			,74
m 4			,73
m 8			,61
m 9			,61
m 3			,54
m 16			,53
m 50			,36
m 28			,33
Açıklanan Varyans	%49,47	%8,34	%6,43
Top.Var.(%)		%64,25	

* Faktörlerin ,30'dan küçük yük değerleri tabloda gösterilmemiştir,

Bu belirlemede faktör yük değeri .30 altında kalan maddeler ve birden fazla faktöre yükleme yapan ölçek taslağından çıkarılmıştır (Büyüköztürk vd, 2012, s.124). Tüm maddeleri için hesaplanan iç tutarlık katsayısının ,95 olduğu görülmektedir. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach's Alpha katsayıları, faktör bir α = ,94, faktör iki α = ,92, faktör üç α = ,86 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 21

OMYÖ; Alt Boyutları Geçerlilik Güvenilirlik Değeri ve Varyans Değerleri

OMYÖ	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans (%)
Faktör 1 (Beşerî)	,94	49,47
Faktör 2 (Düşünsel)	,92	8,34
Faktör 3 (Mesleki)	,86	6,43
Toplam	,95	64,25

Bu bulgularla ölçeğin geneli ve faktörleri bağlamında güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Tablo 21’de faktör yapısı, madde faktör yükleri açıklanan varyans ve toplam varyansı belirtilmiştir. Taslağın geçerliliği için faktör analizi sonunda açıklanan toplam varyans değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 22’de, doğrulayıcı faktör analizi çalışmasının sonuçları görülmektedir.

Tablo 22

OMYÖ Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ön Uygulama Uyum Değerleri	Uygulama Uyum Değerleri	Uyum	
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2,95	7,3	Kabul	Ret
RMSEA	$0 < RMSEA < ,05$	$,05 < RMSEA < ,10$	,11	,05	Kabul	Kabul
SRMR	$0 < SRMR < ,05$	$,05 < SRMR < ,10$	,06	,03	Kabul	İyi Uyum
GFI	$,95 < GFI < 1$	$,90 < GFI < ,95$	,73	,91	Ret	Kabul
AGFI	$,90 < AGFI < 1$	$,85 < AGFI < ,90$	,65	,89	Ret	Kabul
NFI	$,95 < NFI < 1$	$,90 < NFI < ,95$	,77	,93	Ret	Kabul
CFI	$,95 < CFI < 1$	$,90 < CFI < ,95$	,83	,94	Ret	Kabul
RFI	$,90 < RFI < 1$	$,85 < RFI < ,90$	,72	,92	İyi Uyum	Ret

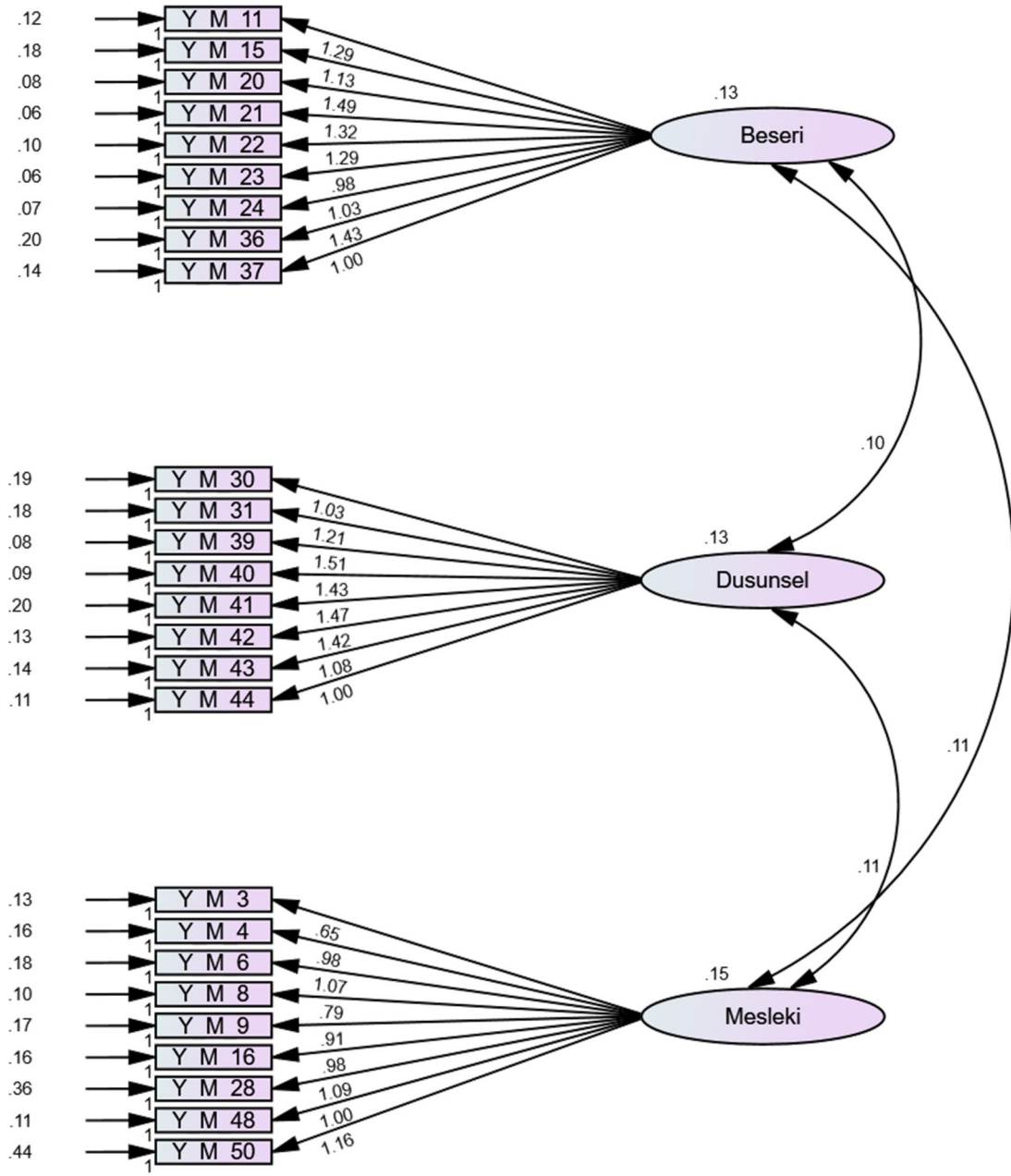
Erdoğan, Bayram ve Deniz (2007), Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışmasından uyarlanmıştır.

Moment Yapıların Analizi (Analysis of Moment Structures/ AMOS 24.0) programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), yapısal eşittik modeli (YEM), Uyum iyiliği indeksi GFI (goodness-of-fit index,), düzeltilmiş uyum

iyiliği indeksi (AGFI) (adjusted goodness-of-fit index,) ortalama hataların karekök ortalaması (RMSEA) (root mean square error of approximation) analizleri yapılmıştır.

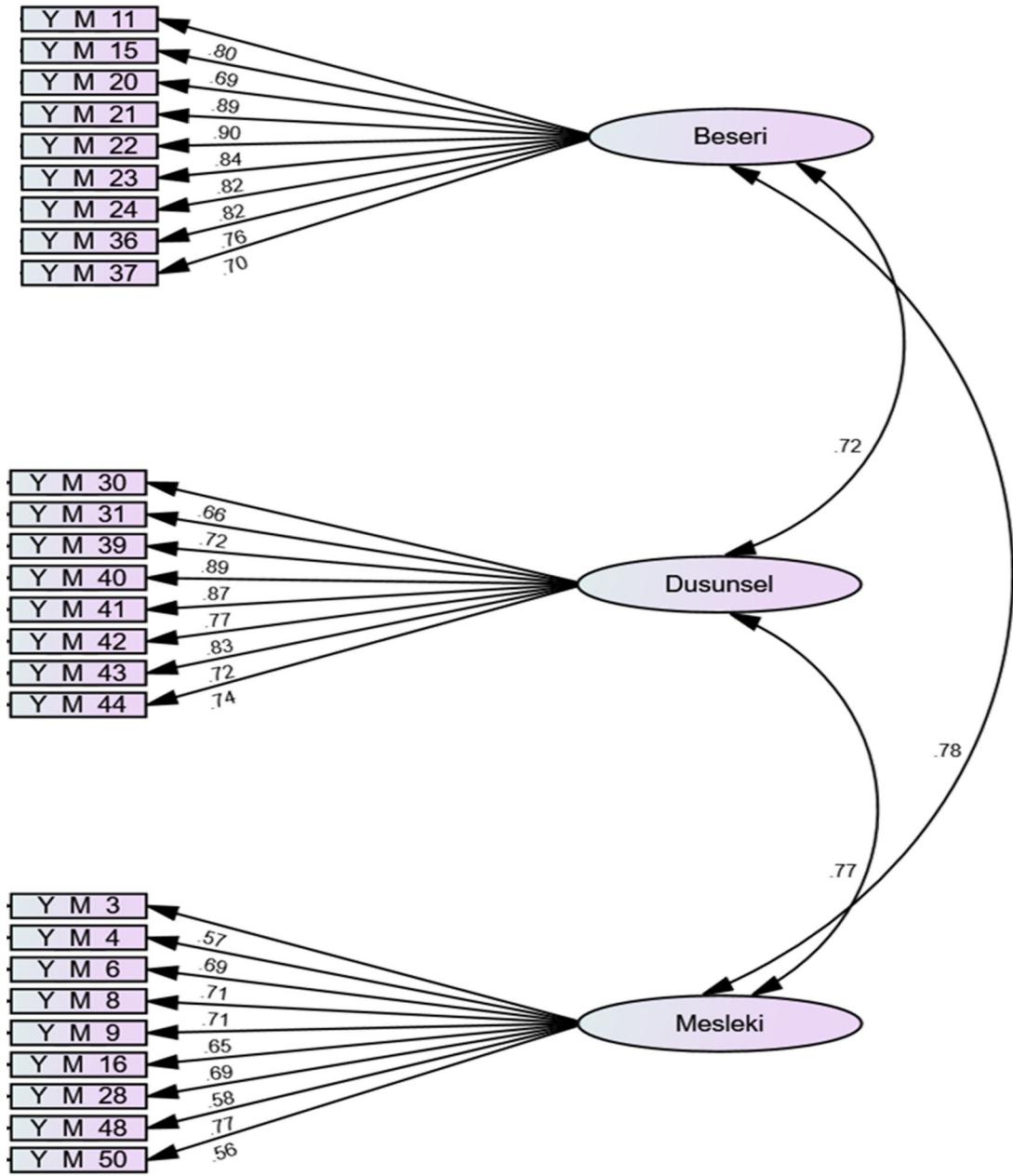
Bu sonuçlar ile benzerlik oranı ki-kare istatistiği $\chi^2_{(296)} = 928.045$, $p < .05$ olarak tespit edilmiştir. Kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) = ,11; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (SRMR) = ,06; uyum iyiliği indeksi (GFI) = ,73; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) = ,65; normlanmış uyum indeksi (NFI) = ,82; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = ,91; görel uyum indeksi (RFI) = ,77 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar mükemmel uyum (fit) değerlerine sahip olmasa bile, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, OMYÖ'nün faktör yapısını ön uygulamada ($n=156$) doğrulamasa da uygulamada ($n=1.444$) ki-kare istatistiği $\chi^2_{(262)} = 1937.117$, $p < .05$ olarak tespit edilmiştir. Kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) = ,50; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (SRMR) = ,03; uyum iyiliği indeksi (GFI) = ,91; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) = ,89; normlanmış uyum indeksi (NFI) = ,93; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = ,94; görel uyum indeksi (RFI) = ,92 olarak belirlenmiştir. Katılımcı sayısının artması ile χ^2/sd (CMIN/DF) değeri kabul edilebilir değeri aşmıştır.

Modelde yer alan faktörler ile maddeleri arasındaki ilişkiler çizilen yol şeması ile Şekil 1'de standardize edilmemiş ve Şekil 2'de standardize edilmiş olarak sunulmuştur. Şekil 1'de faktörden (gizil değişken) maddeye (gözlenen değişken) doğru çizilen tek yönlü doğruların üzerindeki değerler, faktörlerin madde üzerindeki faktör yüklerini, maddelere sol taraftan dışarıdan gelen oklar üzerindeki değerler hata varyanslarının standardize edilmemiş olarak göstermektedir. Faktörler arası çift yönlü oklar üzerinde yer alan değerler ise faktörler arası korelasyon katsayılarını göstermektedir. Şekil 2'de standardize edilmiş olarak, faktörlerin madde üzerindeki faktör yüklerini, faktörler arası korelasyon katsayılarını gösterilmiştir.



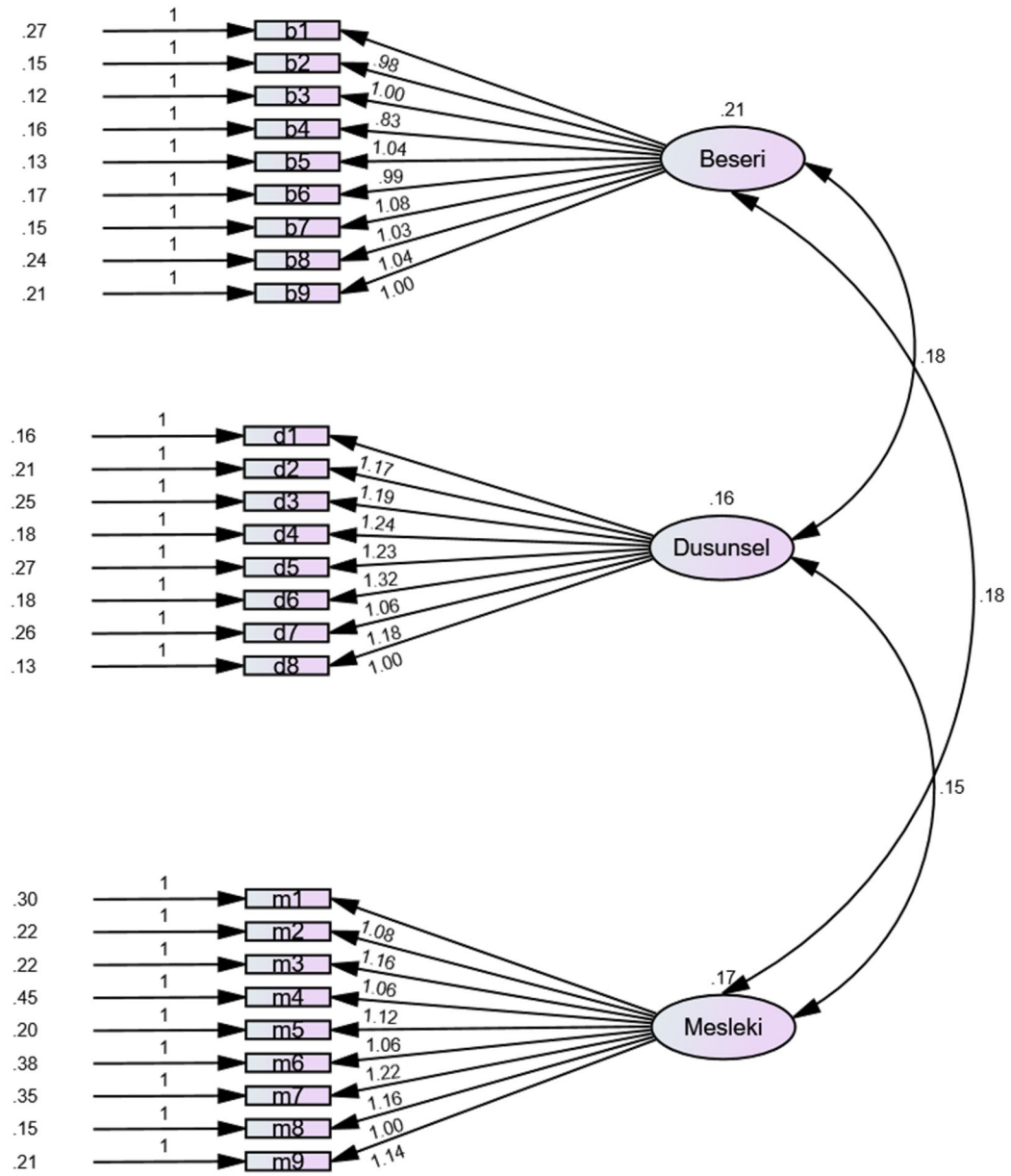
Şekil 2 Ölçek geliştirme PATH diyagramı standardize edilmemiş (AMOS).

Şekil 1 incelendiğinde, maddeye doğru sol taraftan konumlandırılmış ok işareti ile gösterilen hata varyanslarının ,08 ile ,44 arasında kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Şencam, 2005, s. 188).



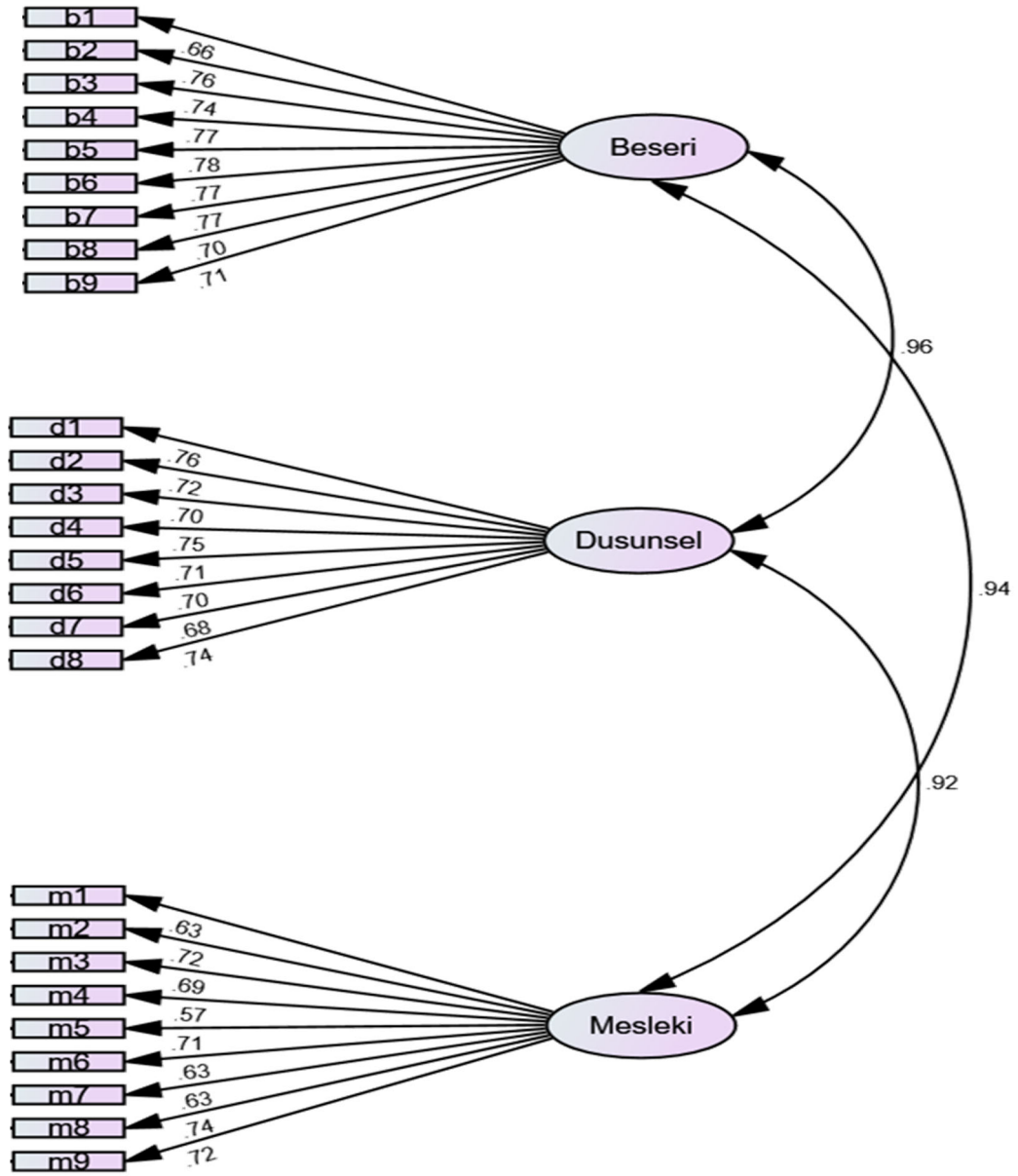
Şekil 3 Ölçek geliştirme PATH diyagramı standardize edilmiş (AMOS).

Şekil 2 incelendiğinde her bir faktörden maddeye doğru olan okların üzerinde yer alan faktör yüklerinin ,56 ile ,90 arasında çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Gizil değişkenler arası korelasyonlar beşerî-düşünsel arasında ,72; düşünsel-mesleki arasında ,77; beşerî-mesleki arasında ,78'dir.



Şekil 4 Uygulama PATH diyagramı standardize edilmemiş (AMOS).

Şekil 3 incelendiğinde, uygulama hata varyanslarının ,13 ile ,45 arasında kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Şencan,2005, s. 188).



Şekil 5 Uygulama PATH diyagramı standardize edilmiş (AMOS).

Şekil 4 incelendiğinde uygulama faktör yüklerinin ,63 ile ,78 arasında çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Gizil değişkenler arası korelasyonlar beşerî-düşünsel arasında ,96; düşünsel-mesleki arasında ,92; beşerî-mesleki arasında ,94'dir.

Verilerin Analizi

Ölçekler yoluyla analize tabi tutulmak amacıyla toplanan veriler, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı'na (Statistical Package for the Social Sciences /SPSS 25.0) veri olarak kaydedilmiştir.

Katılımcı özelliklerine ait verilerin betimlenmesi için frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ardından alt amaçlara yönelik araştırma sorularına cevap bulabilmek amacıyla uygulanacak analiz türlerine karar verebilmek için öncelikle her bir alt değişkene ilişkin dağılımın normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı test edilmiştir.

İncelemede aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu (mod 5,00, medyan 4,75-4,88), çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 değerleri arasında yer aldığı (akademisyen ,99-1,51; öğretmen 1,52-,34; sendika temsilcisi ,88-1,26; okul müdürü ,71-1,5; müdür yardımcısı ,42-,1,9; maarif müfettişi 1,52-,34) (George ve Mallery, 2010); *Q-Q* plot grafiklerinin normale yakın olduğu görülerek verilerin analiz edilmesinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. (Büyüköztürk vd., 2012, s. 40).

Yapılan tek yönlü varyans analizlerinde (One-Way ANOVA) varyansların homojen olması halinde ($p>,05$) grup sayıları eşit olmadığı için Scheffe testi, varyansların homojen olmaması halinde ise Dunnett's-C ($p<,05$), testi uygulanmıştır (Karagöz, 2016, s. 432). Kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımı sağlanmadığından ($p<,05$) çoklu regresyon analizi uygulanmamıştır (Karagöz, 2016, s. 465). İkili değişkenli gruplarda aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi için (Levene Statistic; $\sigma^2=p>,05$) *t* testi (Independent Samples *t* Test) ve (Levene Statistic; $\sigma^2=p<,05$), Mann-Whitney *U* analizi uygulanmıştır ile analiz edilmiştir.

Alt gruplar anlamlı istatistiksel anlamlı büyüklükte olmadığı analizlerde ($n<30$) Mann-Whitney *U* ve Kruskal-Wallis testi kullanılarak veriler incelenmiştir. (Bursalıoğlu,

2007, s. 86; Büyüköztürk, 2012, s.159). Araştırmada ölçek uygulanan katılımcıların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 23’te belirtilmiştir.

Tablo 23

Katılımcıların Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Kategoriler	N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	826	57,20
	Erkek	618	42,80
Görev	Akademisyen	46	3,19
	Öğretmen	666	46,12
	Sendika Temsilcisi	53	3,67
	Okul Müdür Yardımcısı	241	16,69
	Okul Müdürü	288	19,94
	Taşra Yöneticisi	69	4,78
	Maarif Müfettişi	81	5,61
Görev Yapılan Kurum	Üniversite	46	3,19
	Sendika	19	1,32
	MEB İl Müdürlüğü	110	7,62
	MEB İlçe Müdürlüğü	41	2,84
	Anaokulu	117	8,10
	İlkokul	401	27,77
	Ortaokul	391	27,08
Öğrenim Durumunu	Lise	319	22,09
	Ön lisans	26	1,80
	Lisans	975	67,52
	Tezli Yüksek Lisans	209	14,47
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	13,02
Kıdem	Doktora	46	3,19
	0-10 Yıl	276	19,1
	11-20 Yıl	460	31,85
Yaş	21 Yıl Üstü	708	49,03
	35 ve Altı	312	21,60
	36-44 Arası	526	36,42
Branş	45 ve Üzeri	606	41,96
	Sınıf Öğretmenliği	377	26,10
	Okul Öncesi	152	10,52
	Rehberlik	64	4,43
	Eğitim Bilimleri	49	3,39
	Meslek	86	5,95
	Kültür	716	49,58

Araştırmaya katılanların, 826’sı kadın (%57,20), 618 erkektir (%42,80). Ölçek uygulanan katılımcıların 666’sı öğretmendir (%46,12). Öğretmenlerin 30’u anaokulunda (%4,5), 229’u ilkokulda (%34,4), 242’si ortaokulda (%36,3), 165’i lisede

(%24,8) çalışmaktadır. Öğretmenlerin 15'i ön lisans (%2,3), 555'i lisans (%83,3), 35'i tezsiz yüksek lisans (%5,3), 52'si tezli yüksek lisans (%7,8), 9'u doktora (%1,4) mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 535'i kadın (%80,3), 131'i erkektir (%19,7).

Araştırmaya katılanların 288'i okul müdürüdür. (%19,94), Okul müdürlerinin 96'sı kadın (%33,3), 192'si erkektir (%6,7). 49'u anaokulunda (%17), 78'u ilkokulda (%27,1), 78'si ortaokulda (%27,1), 83'ü lisede (%28,8) çalışmaktadır. Okul müdürlerinin 1'i ön lisans (%0,3), 157'si lisans (%54,5), 75'i tezsiz yüksek lisans (%26), 53'ü tezli yüksek lisans (%18,4), 2'si doktora (%0,7) mezunudur.

Araştırmaya katılanların 241'i okul müdür yardımcısıdır (%16,69). Okul müdür yardımcılarının 118'si kadın (%49), 123'ü erkektir (%51). 29'u anaokulunda (%17), 89'u ilkokulda (%36,9), 66'si ortaokulda (%27,4), 57'si lisede (%23,7) çalışmaktadır. Okul müdür yardımcılarının 9'u ön lisans (%3,7), 156'si lisans (%64,7), 41'i tezsiz yüksek lisans (%17), 35'i tezli yüksek lisans (%14,5), 2'si doktora (%0,7) mezunudur.

Katılımcıların 81'i maarif müfettişidir (%5,61). Maarif müfettişlerinin 11'i kadın (%13,6), 70'i erkektir (%86,4). Maarif müfettişlerinin 42'si lisans (%51,9), 12'si tezsiz yüksek lisans (%14,8), 26'sı tezli yüksek lisans (%32,1), biri doktora (%1,2) mezunudur.

Katılımcıların 69'u taşra yöneticisidir (%4,78). Taşra yöneticilerinin 17'si kadın (%24,6), 52'si erkektir (%75,4). 45'i lisans (%65,2) 11'i yüksek lisans (%15,9), 11'i tezsiz yüksek lisans (%15,9), 2'si doktora (%2,9) mezunudur. Taşra yöneticilerinin, 11'i il müdür yardımcısı (%15,94), 4'ü ilçe Millî Eğitim Müdürü (%5,79), 54'ü şube müdürlüğü (%78,26); 42'si ilçe (%60,87) müdürlüğü; 12'si il (%12,39) müdürlüğünde görevlidir.

Katılımcıların 53'ü sendika temsilcisidir (%3,67). Sendika temsilcilerinin 16'sı kadın (%30,2), 37'si erkektir (%69,8). Biri ön lisans (%1,9), 20'si lisans (%37,7), 18'i yüksek lisans (%34,0), 14'ü tezsiz yüksek lisans (%26,4) mezunudur.

Katılımcıların 46'sı akademisyendir (%3,19). Akademisyenlerin 33'ü kadın (%71,7), 13'ü erkektir (%28,3). 14'ü yüksek lisans (%30,4), 32'si doktora (%69,6) mezunudur.

1.444 katılımcılığın 46'sı üniversitede (%3,19), 19'u sendika merkezinde (%1,32), 110'u MEB İl Müdürlüğünde (%7,62), 41'i MEB İlçe Müdürlüğünde (%2,84) 117'si anaokulunda (%8,10), 401'i ilkokulda (%27,77), 391'i ortaokulda (%27,08), 319'u lisede (%22,09) çalışmaktadır.

Katılımcıların 26'sı ön lisans (%1,80), 975'i lisans (%67,52), 188'i tezsiz yüksek lisans (%13,02), 209'u tezli yüksek lisans (%14,47), 46'sı doktora (%3,19) mezunudur.

Katılımcıların 276'sı 0-10 yıl (%19,1), 460'ı 11-20 yıl (%31,85), 708'i 21 yıl üstü (%49,03) kıdemdedir. Araştırmaya katılanların 312'si 35 ve altı yaş (%21,60), 526'sı 36-44 arası yaş (%36,42), 606'sı 45 ve üzeri yaş (%41,96) yaş aralığındadır.

Katılımcıların 377'si sınıf öğretmenliği (%26,10), 152'si okul öncesi öğretmenliği (%10,52), 64'ü rehberlik (%4,43), 49'u eğitim bilimleri (%3,39), 86'sı meslek dersleri (%5,95) ve 716'sı kültür dersleri (%49,58) branşındadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda öğretmenlere uygulanan OMYÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlara yönelik her bir soruya ilişkin bulgular, alan yazınında yer alan ilgili diğer araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak ele alınıp ve yorumlanmıştır.

Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Okul Müdürü Yeterliklerine yönelik görüşlerin akademisyen, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı, okul müdürü, taşra yöneticisi ve maarif müfettişlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizlerinde (ANOVA) varyansların homojen olması halinde ($p>,05$) grup sayıları eşit olmadığı için Scheffe testi, varyansların homojen olmaması halinde ise Dunnett's-C ($p<,05$), testi uygulanmıştır (Karagöz, 2016, s. 432). Cinsiyet göre farklılaşıp farklılaşmadığı (Levene Statistic $\sigma^2=p>,05$) t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 24

OMYÖ Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Yeterlik Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki	1.444	4,58	,49
Beşerî	1.444	4,64	,48
Düşünsel	1.444	4,58	,49
Ortalama	1.444	4,60	,47

Tablo 24’te araştırmaya katılan 1.444 kişi en yüksek puanı beşerî ($\bar{X}$ =4,58) boyutundan, mesleki ve düşünsel boyutların puanı ise ($\bar{X}$ =4,58) eşit olduğu görülmektedir. Boyutlar ortalaması ($\bar{X}$ =4,60) Bursalıoğlu (1981), Demircan (2001) ve Güven (2002) araştırmalarında olduğu gibi yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların mesleki yeterlik boyutuna yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 25’te yer verilmiştir. Tablo 25’de de görüldüğü gibi mesleki yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}$ =4,72 ile $\bar{X}$ =4,46 arasında değişim göstermektedir.

Tablo 25

Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler: Mesleki Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	1.444	4,61	,71	4
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	1.444	4,59	,67	5
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	1.444	4,65	,64	2
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	1.444	4,48	,82	8
5	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	1.444	4,62	,62	3
6	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	1.444	4,46	,80	9
7	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları ile paylaşmalıdır.	1.444	4,50	,76	7
8	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	1.444	4,72	,56	1
9	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	1.444	4,59	,66	6
Toplam Ortama		1.444	4,58	,49	

Tablo 25’de görüldüğü gibi katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri mesleki yeterlikler içinde ilk üç maddeyi irdeler isek “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,72$), “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir” ($\bar{X}=4,72$) ve “Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.” ($\bar{X}=4,72$) maddeleri belirlenmiştir. Ancak tüm maddelerin katılımcılar tarafından yüksek düzeyde önemsendiğini mesleki yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,58$) değerinden belirleyebilmekteyiz.

Mesleki yeterlik boyutuna yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 26’da yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 26

Görev Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Mesleki Yeterlik Boyutu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett’s C
Mesleki	1-Akademisyen	46	4,56	,46	6:1437	5,28	,00	
	2-Öğretmen	666	4,62	,50				5*
	3-Sendika Temsilcisi	53	4,36	,73				7*
	4-Müdür Yardımcısı	241	4,53	,42				7*
	5-Okul Müdürü	288	4,51	,49				2, 7*
	6-Taşra yöneticisi	69	4,62	,40				
	7-Maarif Müfettişi	81	4,73	,37				3, 4, 5*
	Toplam	1.444	4,58	,49	1.443			

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett’s-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 26’ya göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler boyutuna yönelik, akademisyen ($n=46$), öğretmen ($n=666$), sendika temsilcisi ($n=53$), müdür yardımcısı ($n=241$), okul müdürü ($n=288$), taşra yöneticisi ($n=69$) ve maarif müfettişi ($n=81$) görüşlerine göre anlamlı bir fark ($F_{(6:1.437)}=5,28$; $p<,05$) göstermektedir.

Dunnett’s-C testi sonuçlarına göre öğretmenler ($\bar{X}=4,62$), okul müdürlerine ($\bar{X}=4,51$) göre okul müdürlerinin mesleki yeterliklere sahip olması gerektiği ilişkin daha yüksek

düzeyde beklenmektedir. Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler, mesleki yeterlikler boyutunda maarif müfettişleri ($\bar{X}=4,73$), sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,36$), müdür yardımcısı ($\bar{X}=4,53$) ve okul müdürlerine ($\bar{X}=4,51$) göre anlamlı oranda yüksek belirlenmiştir.

“Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.”, “Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” ve “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” yeterlikleri Bursalıoğlu (1981) ve Aksüt’ün (1997) çalışmalarında olduğu gibi “eğitim-öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilirler, gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme, demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme, yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerinin yardımlarını sağlayabilme, gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.” maddeleri ile anlamsal olarak benzer maddeler yüksek değer almıştır. Arslan ve Beytekin (2004), kaynak kullanımını iyileştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada da öğretmenlerin kaynak yönetimini gerekli yeterlikler arasında gördüğünü belirlemekteyiz. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, Uslu (2013) yaptığı araştırmada (finansman, yönetim süreçleri, çevreyle uyum, planlama, stratejik planlama) elde edilen sonuçlar da görülen bütçe ve kaynakları etkin kullanma yeterliklerinin yüksek değerler aldıklarını belirleyebilmekteyiz.

Mesleki yeterlikler boyutunda en yüksek değerleri maarif müfettişlerinde görmekteyiz. Okul müdürlerinin denetimi rolünü üslenen maarif müfettişlerinin beklentilerin yüksek olmasını normal olduğunu söyleyebilmekteyiz. En düşük değerlerin, okul müdürlerinin yasal görevleri dışındaki görevlerden de sorumlu olmaması ve özlük haklarının korunması yönünde “hak” savunan sendikacılardan gelmesi şaşırtıcı değildir.

Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların beşerî yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 27’de yer verilmiştir. Tablo 27’de de görüldüğü gibi beşerî yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,79$ ile $\bar{X}=4,56$ arasında değişim göstermektedir.

Tablo 27

Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler Beşerî Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	1.444	4,56	,69	9
2	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	1.444	4,67	,61	3
3	Etkili iletişim kurabilmelidir.	1.444	4,79	,52	1
4	Farklı görüşlerden faydalananarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	1.444	4,66	,63	4
5	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	1.444	4,70	,58	2
6	Özdenetim sahibi olmalıdır.	1.444	4,62	,65	6
7	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	1.444	4,63	,61	5
8	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	1.444	4,58	,68	8
9	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	1.444	4,59	,65	7
Toplam Ortama		1.444	4,64	,48	

Tablo 27’ye göre katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri düşünsel yeterliklerle içinde, ilk üç maddeyi irdelersek “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,79$), “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.” ($\bar{X}=4,70$) ve “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir” ($\bar{X}=4,67$) maddeleri olarak belirlenmiştir. Ancak tüm maddelerin katılımcılar tarafından yüksek düzeyde önemsendiğini beşerî yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,64$) değerinden belirleyebilmekteyiz.

Beşerî yeterlik boyutuna yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin, görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 28’de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 28

Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Beşerî Yeterlik Boyutu

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett’s C
Beşerî	1-Akademisyen	46	4,69	,36	6:1.437	7,53	,00	
	2-Öğretmen	666	4,64	,53				6,7*
	3-Sendika Temsilcisi	53	4,38	,73				6,7*
	4-Müdür Yardımcısı	241	4,61	,39				6,7*
	5-Okul Müdürü	288	4,62	,43				6,7*
	6-Taşra yöneticisi	69	4,79	,28				2,3,4,5*
	7-Maarif Müfettişi	81	4,88	,36				2,3,4,5*
	Toplam	1.444	4,64	,48				

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett’s-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 28’e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken beşerî yeterlikler boyutuna yönelik akademisyen ($n=46$), öğretmen ($n=666$), sendika temsilcisi ($n=53$), müdür yardımcısı ($n=241$), okul müdürü ($n=288$), taşra yöneticisi ($n=69$) ve maarif müfettişi ($n=81$) görüşlerine göre anlamlı bir fark ($F_{(6:1.437)}=7,53$; $p<,05$) göstermektedir.

Dunnett’s-C testi sonuçlarına göre taşra yöneticisi ($\bar{X}=4,79$) ve maarif müfettişi ($\bar{X}=4,88$) ortalamaları, öğretmen ($\bar{X}=4,64$), sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,38$), müdür yardımcısı ($\bar{X}=4,61$) ve okul müdürü ($\bar{X}=4,62$) anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir.

Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, Uslu (2013) yaptığı araştırmada (iletişim, farklılıklara saygı, planlama, katılım sağlama, çatışma yönetimi) elde edilen sonuçlar ile benzerlik gösterdiğini ve “Etkili iletişim kurabilmelidir.” maddesinin Uslu (2013) de olduğu gibi en yüksek düzeyde değer aldığını görmekteyiz. Madenoğlu (2003), araştırmasında öğretmenlerin yeterlik önceliklerinden kişisel nitelikler; demokratik

olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörölü ve sabırlı olma, karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütleme ve denetleme şeklinde sıralanmıştır. Benzer sonuçlar elde edildiğini söyleyebilmekteyiz.

Summak ve Özgan (2007) araştırmalarında da yöneticilik beceri ve nitelikleri en fazla %64 ile iletişim sürecini kullanma yeterliği üzerinde belirlenmiştir, aynı araştırmada %37 ile değerlendirme sürecini kullanma yeterliğini en alt düzeyde etkilediğini tespit edilmiştir.

Hallinger ve Murphy (1985) çalışmalarında da hedefleri belirleme ve iletişim yüksek değeri alan yönetici davranışlarıdır. Hedefleri, öğrenci performansındaki iyileşmeye yönelik bir endişeyi yansıtmaktadır. Okul müdürleri, hedeflerin gelişiminde öğretmen girdisi elde etme çabalarında daha az aktiftir, ancak uygulamada okullar arasında büyük farklılıklar göstermektedir.

Araştırmalar müdürün öğretim yönetimi rolünün anlaşılmasının son derece karmaşık olduğunu göstermektedir. Öğretim organizasyonu, okul iklimi, yönetim eylemleri ve bağlamında doğasını da göz önünde bulundurmak gerekir. Bir müdürün yönetim davranışının, öğrenci öğrenimi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vardır. Ancak, maalesef, mevcut araştırma ve uygulama, bir okul müdürünün ve çocukların okulda sahip olduğu somut öğrenme deneyimleri arasında açık ilişkiler tespit etmemiştir (Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982). Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmesi gereken gerek okul müdürünün yeterlik beklentilerini yüksek olmasının öğrenci ve öğrenme üzerine etkisinin öneminden kaynaklandığı düşünülebilir.

Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların düşünsel yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 29’da yer verilmiştir. Tablo 29’da da görüldüğü gibi düşünsel yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,74$ ile $\bar{X}=4,48$ arasında değişim göstermektedir.

Tablo 29

Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler Düşünsel Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	1.444	4,64	,61	3
2	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	1.444	4,57	,66	4
3	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	1.444	4,50	,71	7
4	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	1.444	4,57	,65	5
5	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	1.444	4,48	,74	8
6	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	1.444	4,65	,60	2
7	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	1.444	4,55	,70	6
8	Ekip çalışması yapabilmelidir.	1.444	4,74	,54	1
Toplam Ortama		1.444	4,58	,49	

Tablo 29’a göre katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri düşünsel yeterliklerle içinde, ilk üç maddeyi irdeler isek “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,74$), “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.” ($\bar{X}=4,65$) ve “Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır” ($\bar{X}=4,64$) maddeleri olarak belirlenmiştir. Ancak tüm maddelerin katılımcılar tarafından yüksek düzeyde önemsendiğini düşünsel yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,58$) değerinden belirleyebilmekteyiz.

Düşünsel yeterlik boyutuna yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 30’da yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 30

Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Düşünsel Yeterlik Boyutu

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett's C
Düşünsel	1-Akademisyen	46	4,56	,42	6:1.437	5,75	,001	
	2-Öğretmen	666	4,62	,53				
	3-Sendika Temsilcisi	53	4,30	,74				6, 7*
	4-Müdür Yardımcısı	241	4,53	,41				7*
	5-Okul Müdürü	288	4,57	,46				7*
	6-Taşra yöneticisi	69	4,66	,38				3*
	7-Maarif Müfettişi	81	4,75	,41				3, 4, 5*
	Toplam	1.444	4,59	,50	1.443			

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett's-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 30'a göre okul müdürlerinin sahip olması gereken düşünsel yeterlikler boyutuna yönelik akademisyen ($n=46$), öğretmen ($n=666$), sendika temsilcisi ($n=53$), müdür yardımcısı ($n=241$), okul müdürü ($n=288$), taşra yöneticisi ($n=69$) ve maarif müfettişi ($n=81$) görüşlerine göre anlamlı bir fark ($F_{(6:1.437)}=5,75$; $p<,05$) göstermektedir.

Dunnett's-C testi sonuçlarına göre maarif müfettişi ($\bar{X}=4,75$) ortalamaları, sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,30$), müdür yardımcısı ($\bar{X}=4,53$) ve okul müdürü ($\bar{X}=4,57$) anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir. Taşra yöneticisi katılımcı ($\bar{X}=4,66$) ortalaması ise sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,30$) ortalamasına göre anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir.

Elde edilen sonuçların, Uslu (2013) yaptığı araştırmada farklı boyutlarda değerlendirilse de (eğitim felsefesi, yönetim kuramları, bilimsel okur-yazarlık, entelektüel bakış, insan davranışı kuramları, eleştirel düşünme, iletişim kuramları, örgütsel davranış kuramları, program bilgisi, sistem kavramı) yeterliklerin benzerlik gösterdiğini görmekteyiz. Madenoğlu (2003), araştırmasında yeterlik önceliklerinde güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma, model olma ile benzerlik göstermektedir.

Arslan ve Beytekin (2004) okul yöneticilerinin okul toplumunu yönetim sürecine daha etkin katması ve okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki uygulamalarını daha geniş politik, kültürel, ekonomik yasal ve sosyal çerçeve içinde değerlendirmesi gerektiği

sonucuna ulaşmıştır. “Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.”, “Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir”, “Ekip çalışması yapabilmelidir.” benzer şekilde yüksek oranda önemsenen yeterliklerdir. Arslan ve Beytekin (2004) “öğrenme merkezli örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması” boyutunda okul yöneticilerinin eğitim liderliği uygulamalarında daha çok önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu görüşün “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.” yeterliliğinin yüksek katılım alması ile benzer sonuca ulaşıldığını söyleyebilmekteyiz.

Bireysel ihtiyaçlar yerine örgütsel ihtiyaçlara odaklanan 1981-1990 arası gelişim dönemine kadar liderlik gelişim merkezlerini inceleyen Hallinger (1992), ABD okullarının idari kültüründeki evrimin, en azından kısmen bu harekete bağlı olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu çalışmaların öne sürdüğü etkiler arasında müdürler arasındaki gelişmiş ilişkiler, süregelen büyüme ve gelişme için artan destek, rolün azaltılması, öğretim liderliğine duyulan ihtiyaç konusunda güçlendirilmiş bir inanç ve hayat boyu öğrenmenin bir kariyer sorumluluğu olduğu yönündeki yeni bir inancın geliştirilmesi yer almaktadır. Yöneticilik, liderlik veya beceri olarak adlandırılrsa da okul yöneticilerin karmaşık ve yoğun görevlerini yerine getirebilmesi, bu araştırmada da tekrar belirlenen yüksek beklentilerin karşılanması için sürekli eğitim ve gelişim gereklidir.

Yeterlik Ortalamalarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların okul müdürlülerinin sahip olması gereken yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 31’de yer verilmiştir. Tablo 31’de de görüldüğü gibi yeterliklere boyutuna yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,79$ ile $\bar{X}=4,46$ arasında değişim göstermektedir.

Tablo 31

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	1.444	4,61	,71	13
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	1.444	4,59	,67	16
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	1.444	4,65	,64	7
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	1.444	4,48	,82	24
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	1.444	4,56	,69	20
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	1.444	4,62	,62	12
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	1.444	4,46	,80	26
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	1.444	4,67	,61	5
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	1.444	4,79	,52	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	1.444	4,66	,63	6
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	1.444	4,70	,58	4
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	1.444	4,62	,65	11
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	1.444	4,64	,61	9
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	1.444	4,57	,66	18
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	1.444	4,63	,61	10
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	1.444	4,58	,68	17
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	1.444	4,59	,65	14
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	1.444	4,50	,71	23
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	1.444	4,57	,65	19
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	1.444	4,48	,74	25
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	1.444	4,65	,60	8
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	1.444	4,55	,70	21
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	1.444	4,74	,54	2
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları	1.444	4,50	,76	22
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	1.444	4,72	,56	3
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	1.444	4,59	,66	15
Toplam		1.444	4,60		

Tablo 31'e göre katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterliklerle içinde, ortalama üzerinde değer alan maddeleri irdeler isek “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,79), “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,74), “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,72), “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.” ($\bar{X}$ =4,70), “Yönetimde problem

çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.” ($\bar{X}=4,67$), “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.” ($\bar{X}=4,66$), “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” ($\bar{X}=4,65$), “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.” ($\bar{X}=4,65$), “Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.” ($\bar{X}=4,64$), “Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.” ($\bar{X}=4,63$), “Özdenetim sahibi olmalıdır.” ($\bar{X}=4,62$), “Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.” ($\bar{X}=4,62$) ve “Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” ($\bar{X}=4,71$).

Yeterliklere yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 32’de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 32

Görev Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Ortalamalar

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett’s C
Yeterlik Ortalama	1-Akademisyen	46	4,61	,37	6:1.437	6,42	,00	
	2-Öğretmen	666	4,62	,51				7*
	3-Sendika Temsilcisi	53	4,33	,72				6,7*
	4-Müdür Yardımcısı	241	4,56	,39				6,7*
	5-Okul Müdürü	288	4,59	,43				7*
	6-Taşra yöneticisi	69	4,71	,33				3,4*
	7-Maarif Müfettişi	81	4,80	,38				2,3,4,5*
	Toplam	1.444	4,61	,48	1.443			

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett’s-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 32’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik akademisyen ($n=46$), öğretmen ($n=666$), sendika temsilcisi ($n=53$), müdür yardımcısı ($n=241$), okul müdürü ($n=288$), taşra yöneticisi ($n=69$) ve maarif müfettişi ($n=81$) görüşlerine göre anlamlı bir fark ($F_{(6:1.437)}=6,42$; $p<,05$) göstermektedir.

Dunnett’s-C testi sonuçlarına göre maarif müfettişleri ($\bar{X}=4,80$) yeterlik ortalaması sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,33$) öğretmen ($\bar{X}=4,62$), okul müdürü ($\bar{X}=4,59$) ve müdür

yardımcısı ($\bar{X}=4,56$) değerlerine göre anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir. Benzer şekilde taşra yöneticileri ($\bar{X}=4,71$) yeterlik ortalaması sendika temsilcisi ($\bar{X}=4,33$) ve okul müdürü ($\bar{X}=4,59$) yeterlik ortalama değerlerine göre anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir.

Tüm boyutlarda ve ortalama değerlerde akademisyenler görüşleri ile anlamlı farklılık tespit edilememiştir (mesleki, $\bar{X}=4,56$; beşerî, $\bar{X}=4,69$; düşünsel, $\bar{X}=4,56$; ortalama yeterlik, $\bar{X}=4,61$ olarak hesaplanmıştır. Akademik personelin katılım derecelerinin ortalama yakını olduğu söylenebilmektedir.

Verilerin analizinde akademisyenler (öğretim üyeleriyle) ($\bar{X}=4,61$) ile öğretmenler ($\bar{X}=4,62$) arasında, Şahin'in (2000) çalışmasında belirlediği gibi benzerlik görülmektedir. Ancak Şahin'in (2000) çalışmasında belirlediği okul müdürleriyle müfettişler (ilköğretim/maarif) arasında görülen benzerliğin aksine çalışmada ($F_{(6;1.437)}=6,42$; $p<,05$) anlamlı fark görülmüştür.

Öksüz (1997), Küçükali (2001), Dönmez (2002), Güven (2002), İriç Artul (2004), Yıldırım ve Aslan'ın (2008) ile Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015) çalışmalarında okul müdürleri kendilerini diğer katılımcılardan (müfettiş, öğretmen) daha yeterli gördükleri belirlenmiştir. Arslan ve Beytekin (2004) araştırmasında “kaynakların yönetimi” ve “dürüst, adil ve ahlaki bir yönetim” boyutlarında da benzer şekilde okul müdürleri kendilerini öğretmen görüşlerinden daha yeterli görmüşlerdir. Bu sonuçlar ile okul müdürlerinin yeterlik ortalaması en yüksek değer alması beklenirken, bu beklenti karşılanamamıştır. Benzer bir şekilde, Bursalıoğlu (1981) araştırmasında da Küçükali'nin (2001) araştırmasında da beklenen ve sahip olunan yeterlikler arasında sürekli bir fark olduğu görülmüştür. Gökçe'nin (2008) değişim yönetimi yeterlik düzeyleri ile ilgili olarak ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürü ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında düzeyinde anlamlı fark

bulunmuştur. Bu araştırma sonucuna benzer olarak en yüksek katılım oranı müfettişlerde, en düşük ortada ise öğretmenlerdedir.

Yıldırım ve Aslan'ın (2008) çalışmalarında ilköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri (sahip olduğu) konusunda öğretmenler, müdür yardımcıları, müfettişler, okul müdürleri görüşleri arasında anlamlı farklar görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerini, müdür yardımcıları ve müdürler daha fazla yeterli görürlerken, öğretmenler orta düzeyde; müfettişler ise en az düzeyde yeterli görmektedirler. Bu fark hiyerarşik örgütsel yapıda farklı rollere sahip olanların farklı beklentilere sahip olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Hallinger ve Heck (1996) Okul etkinliğinde müdürün rolünün yeniden değerlendirilmesi için 1980-1995 okul etkililiği ile okul müdürü arasındaki ilişkileri araştıran araştırmaları incelemişlerdir. Hallinger ve Heck'in (1996) aktarımlarına göre okul müdürünün okul hedefleri yerine getirme rolü üzerinde araştırmaların yoğunlaştığını belirtmişlerdir (Brewer, 1993; Bamburg ve Andrews, 1990; Glasman ve Fuller, 1992; Goldring ve Pasternak, 1994; Hallinger ve Murphy, 1986; Heck, Larson ve Marcoulides, 1990; Leithwood, 1994; Silins, 1994). Okul hedeflerini gerçekleştirme çeşitli çalışmalarda farklı ölçüldüğü gerçeği bu bulguyu biraz belirsiz bırakmaktadır. Liderliğin okul başarısı üzerindeki etkisi dolaylı görünmektedir. Temel etkilerin diğer okul içi değişkenler tarafından yönlendirildiği, müdürün önemini azaltmamaktadır. Okul müdürlerinin başkalarıyla çalışarak farklı okul türlerinde ve sosyo-ekonomik koşullarda okul çıktılarını geliştirebilmeleri için her üç yeterlik alanında da yetkin olmaları gerekmektedir.

Bridges ve Hallinger'e (1997) göre eğitimin değişen bağlamı farklı bir okul lideri tipine ve daha esnek liderlik hazırlama biçimlerine ihtiyaç duymaktadır. Bugünün müdürleri ve muhtemelen yarının da müdürleri olacaktır. Okul müdürü yetkinlikleri ile gelişmekte olan eğitim ve öğretme teorilerini pratikte uygulayabilmeli, eğitim

politikalarını ve uygulamalarını giderek farklılaşan öğrenci nüfusun ihtiyaçlarına göre uygulayabilmeli, önemli sorunları bulmalı ve çözmeli, hem profesyonel hem de uzman kişilerle grup ortamında kararlar vermeli, okulun içinde hızla değişmekte olan politik ve sosyal bağlamı anlamak için okuldaki karar verme sürecini algılayabilmelidir. Kendini ve başkalarının önderliğini ve öğrenmesini teşvik eden insancıl ve etkili bir çalışma ortamı geliştirmeli ve bunu sürekli kılmalıdır. Bridges ve Hallinger'in (1997) geleceğin liderleri için belirlediği yeterliklerin bu çalışmada da yüksek değer alan yeterliklerle uyumlu olduğunu görmekteyiz (2.5.10.12.15.16.18.22.23 maddeler).

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma cinsiyet, değişkenine ilişkin *t*-testi sonuçları ile kıdem, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin ANOVA ve Kruskal-Wallis *H* analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ikili grupların karşılaştırılması yapılmıştır. Varyansların dağılımı eşit olduğu belirlendiğinden ($\sigma^2=p>,05$) uygulanan *t*-testi sonuçlarına Tablo 33'te yer verilmiştir

Tablo 33

Cinsiyet Değişkenine Okul Müdürlerinin Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Mesleki	Kadın	826	4,61	,49	1.442	,50	,01*
	Erkek	618	4,54	,50			
Düşünsel	Kadın	826	4,64	,50	1.442	2,47	,98
	Erkek	618	4,64	,45			
Beşerî	Kadın	826	4,60	,51	1.442	3,32	,14
	Erkek	618	4,57	,47			
Yeterlik	Kadın	826	4,62	,50	1.442	4,14	,32
	Erkek	618	4,59	,45			

* $p < ,05$

Kadın ($n=826$) ve erkek ($n=618$) katılımcıların mesleki ($t_{(1.442)}=,50$; $p < ,05$) yeterlikler boyutu dışında, beşerî ($t_{(1.442)}=3,32$; $p > ,05$) ve düşünsel ($t_{(1.442)}=2,47$; $p > ,05$), yeterlikler boyutuna ve yeterlik ortalamasına ($t_{(1.442)}=,32$; $p > ,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Kadın ($\bar{X}=4,61$) ve erkek ($\bar{X}=4,54$) katılımcıların mesleki yeterlikler boyutunda, kadınların erkeklere göre anlamlı fark belirlenerek ($t_{(1.442)}=,50$; $p < ,05$) üst düzeyde katılım yönünde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tayfur'un (2016) araştırmasında kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha iyi bir şekilde farklılıkları yönettiklerini algılamaları bulgusu ile benzer olduğu söylenebilmektedir. Argon ve Özçelik (2007) değişimi yönetimi yeterliklerinde benzer sonuçlara ulaşırken, Argon ve Demirel'de (2015) bilgi yönetimi ve İKY yeterliklerine erkek katılımcıların yüksek oranda katıldığı bulgusuna ulaşmıştır. Şencan (2008) araştırmasında okul müdürlerini toplantı yönetme yeterliği konusunda, Doğan (2006) toplumsal liderlik yeterliklerinin müdürler tarafından algılanmasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yapılan araştırmalar içerisinde Bayrakçı ve Eraslan (2014) istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. Ancak bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin kadın öğretmenlere göre daha yeterli gördüğünü gösterecek oranda anlamlı değildir. Dönmez'in (2002) araştırmasında da fark belirlenmemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına ve incelenen alan yazın verilerine göre yeterlik kavramı üzerine cinsiyetin

görüş ve algı olarak fark yaratan bir demografik değişken olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ANOVA analizi ve ön lisans mezunu ($n=26$) katılımcı görüşleri değerlendirilerek Kruskal-Wallis H analizi uygulanmıştır.

Tablo 34

Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	Lisans	975	4,60	,50	3:1.417	1,32	,26
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,54	,51			
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,56	,42			
	Doktora	46	4,53	,50			
	Toplam	1.447	4,58	,50	1.447		
Beşerî	Lisans	975	4,64	,51	3:1.417	,47	,70
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,64	,47			
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,68	,37			
	Doktora	46	4,68	,38			
	Toplam	1.447	4,64	,48	1.447		
Düşünsel	Lisans	975	4,59	,52	3:1.417	,19	,90
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,57	,48			
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,60	,38			
	Doktora	46	4,58	,43			
	Toplam	1.447	4,59	,50	1.447		
Yeterlik	Lisans	975	4,61	,50	3:1.417	,18	,90
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,59	,46			
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,63	,36			
	Doktora	46	4,61	,39			
	Toplam	1.447	4,61	,48	1.447		

ANOVA analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik lisans mezunu ($n=975$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=209$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=188$) ve doktora mezunu ($n=46$) katılımcı görüşleri alınmıştır. Mesleki ($F_{(3:1.417)}=1,32; p>,05$), beşerî ($F_{(3:1.417)}=,47; p>,05$) ve düşünsel ($F_{(3:1.417)}=,19; p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($F_{(3:1.417)}=,18; p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 35'te öğrenim değişkene göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler Kruskal-Wallis H analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 35

Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	$Sıra Ort.$	X^2	p
Mesleki	Ön Lisans	26	4,43	,57	4	618,00	9,18	,05
	Lisans	975	4,60	,50	4	744,35		
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,54	,51		682,72		
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,56	,42		679,62		
	Doktora	46	4,53	,50		674,41		
	Toplam	1.444	4,58	,50				
Beşerî	Ön Lisans	26	4,49	,49	4	556,21	4,87	,30
	Lisans	975	4,64	,51		729,23		
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,64	,47		712,12		
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,68	,37		721,20		
	Doktora	46	4,68	,38		726,33		
	Toplam	1.444	4,64	,48				
Düşünsel	Ön Lisans	26	4,45	,52	4	590,69	7,27	,12
	Lisans	975	4,59	,52		740,09		
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,57	,48		698,34		
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,60	,38		683,78		
	Doktora	46	4,58	,43		692,14		
	Toplam	1.444	4,59	,50				
Yeterlik	Ön Lisans	26	4,46	,46	4	571,23	7,45	,11
	Lisans	975	4,61	,50		739,54		
	Tezli Yüksek Lisans	209	4,59	,46		697,65		
	Tezsiz Yüksek Lisans	188	4,63	,36		687,03		
	Doktora	46	4,61	,39		704,75		
	Toplam	1.444	4,61	,48		618,00		

Kruskal-Wallis H analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik ön lisans mezunu ($n=26$), lisans mezunu ($n=975$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=209$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=188$) ve doktora mezunu ($n=46$) katılımcı görüşleri alınmıştır. Mesleki ($X^2=9,18$; $p>,05$), beşerî ($X^2=4,87$; $p>,05$) ve düşünsel ($X^2=7,27$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($X^2=7,75$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir

Terci'in (2008) değişkenler açısından yönetici yeterlik davranışlarının incelemesi araştırma sonuçlarında öğrenim değişkeni açısından fark belirlenememiştir.

Topluer'in (2008) iletişim yeterliği çalışmasında benzer şekilde Lal (2016) çalışmasında da Argon ve Demirer (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında da anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Yeterlik konusunda yapılan çalışmalar ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Bu sonuçlar ile öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde bir etkisi olamadığı söylenebilir. Ancak öğrenim değişkeninde Dönmez'in (2002) araştırmasında fark belirlenmiştir.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 36'da yer verilmiştir.

Yapılan analiz ile düşünsel yeterlikler boyutu ve yeterlik boyutları ortalamasında anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) yeterlik boyutları ortalamasında varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=,03$, $p<,05$) Dunnett's-C testi uygulanmıştır.

Düşünsel yeterlikler boyutunda varyansların dağılımı eşit olduğu belirlendiğinden ($\sigma^2=p>,05$) Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 36

Kıdem Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Mesleki	0-10 Yıl	276	4,63	,45	2:1.441	2,09	,12
	11-20 Yıl	460	4,58	,54			
	21 Yıl Üstü	708	4,56	,48			
	Toplam	1.444	4,58	,50	1.443		
Beşerî	0-10 Yıl	276	4,71	,40	2:1.441	2,80	,06
	11-20 Yıl	460	4,63	,52			
	21 Yıl Üstü	708	4,63	,48			
	Toplam	1.444	4,64	,48	1.443		
Düşünsel	0-10 Yıl	276	4,64	,44	2:1.441	3,56	,02*
	11-20 Yıl	460	4,60	,50			
	21 Yıl Üstü	708	4,56	,51			
	Toplam	1.444	4,59	,50	1.443		
Yeterlik Ortalama	0-10 Yıl	276	4,67	,41	2:1.441	3,15	,04*
	11-20 Yıl	460	4,61	,49			
	21 Yıl Üstü	708	4,58	,48			
	Toplam	1.444	4,61	,48	1.443		

* p<,05 anlamlılık.

0-10 yıl (n=276), 11-20 yıl (n=460), 21 yıl üstü (n=708) katılımcıların görüşlerine göre mesleki ($F_{(2:1.441)}=2,09$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:1.441)}=2,80$; $p>,05$) boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir. Düşünsel ($F_{(2:1.441)}=3,56$; $p<,05$) yeterlikler boyutunda ve yeterlik boyutlar ortalamasında ($F_{(2:1.441)}=3,15$; $p<,05$) anlamlı fark göstermektedir. Düşünsel yeterlik boyutu Scheffe testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Kıdem Değişkeni Düşünsel Yeterlik Boyutu Scheffe Testi

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Scheffe
Düşünsel	1.0-10 Yıl	276	4,64	,44	2:1.441	3,56	,02	3*
	2.11-20 Yıl	460	4,60	,50				
	3.21 Yıl ve Üstü	708	4,56	,51				1*
	Toplam	1.444	4,59	,50	1.443			

* p<,05 anlamlılık; Scheffe testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 37’de belirtilen düşünsel yeterlik boyutu Scheffe testi ($F_{(2:1.441)}=3,56$; $p<,05$) sonuçlarına göre 0-10 yıl ($\bar{X}=4,64$) ile 21 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,56$) arasında anlamlı fark hesaplanmıştır. 0-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üstü kıdemlilere göre yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Yeterlik boyutları ortalamasında da anlamlı fark belirlenmiştir ($p<,05$). Yeterlik boyutları ortalamasında varyansların dağılımının eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=.031$, $p<,05$) Dunnett's-C testi uygulanmıştır ve verileri Tablo 38'de belirtilmiştir.

Tablo 38

Kıdem Değişkeni Yeterlik Ortalama Dunnett's-C Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Dunnett's-C
Yeterlik Ortalamaları	1.0-10 Yıl	276	4,67	,41	2:1.441	3,15	,04	3*
	2.11-20 Yıl	460	4,61	,49				
	3.21 Yıl Üstü	708	4,58	,48	1.443			1*
	Toplam	1.444	4,61	,48				

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett's-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 38'de belirtilen yeterlik boyutlar ortalama değerleri ($F_{(2:1.441)}=3,158$; $p<,05$) ANOVA sonuçlarına göre 0-10 yıl ($\bar{X}=4,67$) ile 21 yıl üstü ($\bar{X}=4,58$) arasında anlamlı fark hesaplanmış olup, Dunnett's-C testi sonuçlarına göre 0-10 yıl kıdemi olan katılımcıların, 21 yıl ve üstü kıdemlilere göre yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Kıdemi az olan katılımcıların, okul müdürlerinin düşünsel yeterliklerine daha çok önem verdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca araştırma örnekleminde 10 yıla kadar kıdemi olanların çoğunluğu (10 yıl ve altı $n=142$) öğretmendir. Bu duruma öğretmenlerin etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış olup bütün alt ölçeklerde en düşük ortalama mesleki kıdemi 11 yıl ve üstünde olan öğretmenler sahiptir. Bu bulgu, yeterlik gereksiniminin geçmiş deneyimlere de bağlı olduğu yargısını doğrulamaktadır. Deneyim arttıkça okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı görülmektedir. Ancak Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında bütün alt ölçeklerde en düşük ortalama mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticileri sahiptir. Yöneticilerde deneyim arttıkça beklenen yeterlik artmaktadır.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 39’da yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımının eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 39

Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett’s C
Mesleki	1-35 ve Altı Yaş	312	4,64	,44	2:1.441	3,15	,04	2,3*
	2-36-44 Arası Yaş	526	4,56	,53				1*
	3-45 ve Üzeri Yaş	606	4,57	,50				1*
	Toplam	1.444	4,58	,50	1.443			
Beşerî	1-35 ve Altı Yaş	312	4,70	,40	2:1.441	3,44	,03	2*
	2-36-44 Arası Yaş	526	4,61	,50				1*
	3-45 ve Üzeri Yaş	606	4,64	,50				
	Toplam	1.444	4,64	,48	1.443			
Düşünsel	1-35 ve Altı Yaş	312	4,66	,44	2:1.441	4,00	,01	3*
	2-36-44 Arası Yaş	526	4,58	,49				
	3-45 ve Üzeri Yaş	606	4,56	,52				1*
	Toplam	1.444	4,59	,50	1.443			
Yeterlik Ortalama	1-35 ve Altı Yaş	312	4,67	,41	2:1.441	3,66	,02	2,3*
	2-36-44 Arası Yaş	526	4,59	,48				1*
	3-45 ve Üzeri Yaş	606	4,59	,5				1*
	Toplam	1.444	4,61	,48	1.443			

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett’s-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 39’a göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler boyutlarına yönelik 35 ve altı yaş ($n=312$), 36-44 arası yaş ($n=526$) ve 45 ve üzeri yaş ($n=606$), görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:1.441)}=3,15$; $p<,05$) göstermektedir. Dunnett’s-C testi sonuçlarına göre 35 ve altı yaş ($\bar{X}=4,64$) katılımcı görüşleri 36-44 arası yaş ($\bar{X}=4,56$) ve 45 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4,57$) anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir.

Yeterlik boyutlar ortalamasında benzer şekilde anlamlı fark ($F_{(2:1.441)}=3,66$; $p<,05$) göstermektedir. Dunnett’s-C testi sonuçlarına göre 35 ve altı yaş ($\bar{X}=4,67$) katılımcı

görüşleri ile 36-44 arası yaş ($\bar{X}=4,49$) ve 45 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4,44$) anlamlı oranda ($p<,05$) yüksek farklılık göstermektedir. Beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:1.441)}=4,003$; $p<,05$) göstermektedir. Dunnett's-C testi sonuçlarına göre beşerî yeterlikler boyutunda 35 ve altı yaş ($\bar{X}=4,70$) katılımcı görüşleri 36-44 arası yaş ($\bar{X}=4,61$) yüksek oranda farklılık göstermektedir. Düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:1.441)}=4,00$; $p<,05$) vardır. 35 ve altı yaş ($\bar{X}=4,66$) katılımcı görüşleri 45 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4,56$) grubuna göre yüksek oranda farklılık göstermektedir.

Kıdem değişkenine benzer olarak 35 ve altı yaş katılımcıların tüm boyut ve ortalama okul müdürlerinin yeterliklerine yüksek katılım gösterdiği söylemek mümkündür. Ayrıca araştırma örnekleminde 35 ve altı yaş olanların çoğunluğu (35 ve altı yaş $n=191$) öğretmendir. Bu durumu öğretmenlerin etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik katılımcı görüşlerinin, branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 40'ta yer verilmiştir.

Tablo 40'a göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutuna ve yeterlik ortalamasına sınıf öğretmenliği ($n=377$), okul öncesi ($n=152$), rehberlik ($n=64$), eğitim bilimleri ($n=49$), meslek dersleri ($n=86$) ve kültür dersleri ($n=716$) branşında katılımcıların görüşleri alınmıştır.

Mesleki ($F_{(5:1.438)}=1,81$; $p>,05$), beşerî ($F_{(5:1.438)}=1,38$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(5:1.438)}=,75$; $p>,05$) yeterlikler boyutları ile yeterlik ortalamasına ($F_{(5:1.438)}=,83$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 40

Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	377	4,61	,45	5:1.438	1,81	,10
	Okul Öncesi	152	4,66	,39			
	Rehberlik	64	4,60	,45			
	Eğitim Bilimleri	49	4,58	,48			
	Meslek	86	4,61	,41			
	Kültür	716	4,54	,55			
	Toplam	1444	4,58	,50			
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	377	4,68	,40	5:1.438	1,38	,22
	Okul Öncesi	152	4,66	,43			
	Rehberlik	64	4,65	,46			
	Eğitim Bilimleri	49	4,71	,46			
	Meslek	86	4,67	,45			
	Kültür	716	4,61	,53			
	Toplam	1444	4,64	,48			
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	377	4,62	,43	5:1.438	,75	,58
	Okul Öncesi	152	4,60	,47			
	Rehberlik	64	4,57	,50			
	Eğitim Bilimleri	49	4,54	,48			
	Meslek	86	4,64	,44			
	Kültür	716	4,57	,54			
	Toplam	1444	4,59	,50			
Yeterlik Ortalama	Sınıf Öğretmenliği	377	4,64	,41	5:1.438	,83	,52
	Okul Öncesi	152	4,62	,45			
	Rehberlik	64	4,60	,47			
	Eğitim Bilimleri	49	4,60	,45			
	Meslek Dersleri	86	4,65	,42			
	Kültür Dersleri	716	4,58	,52			
	Toplam	1444	4,60	,47			

1.444 katılımcıdan elde edilen sonuçlara göre “Etkili iletişim kurabilmelidir” ve “Ekip çalışması yapabilmelidir.” Maddeleri tüm katılımcı gruplarında en yüksek katılım değerine sahip maddelerdir. Bu iki maddede grupsal fikir birliği sağlandığı söylenebilmektedir.

Yeterliklerde en yüksek değerleri maarif müfettişlerinde görmekteyiz. Okul müdürlerinin denetimi rolünü üstlenen maarif müfettişlerinin tüm boyut ve ortalamada beklentilerin yüksek olmasını görevin gereği olduğunu söyleyebilmekteyiz. Tüm boyut ve ortalamada en düşük değerlerin, okul müdürlerinin yasal görevleri dışındaki görevlerden de sorumlu olamaması ve özlük haklarının korunması yönünde “hak” savunan sendikacılardan gelmesi şaşırtıcı değildir.

Erçetin ve Eriçok'un (2016) da belirlediği gibi önde gelen yeterlikler eğitim yönetimi planlaması/denetimi yüksek lisans programlarının dersleri ile örtüşmektedir. Ancak alanındaki değişim gereksinimlerinin de etkisiyle lisansüstü programlar amaç, içerik ve yapı bakımından ortak bir zemine sahip olmadığı gibi yeterlikleri de (Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014) niteliği de alanın başta gelen sorunları içinde sayılmaktadır (Karip, 2008).

Grissom ve Loeb (2011) okul müdürü yeterlikleri artırmadıkça okullarda iyileşme olasılığının olmadığını belirtirler. Ayrıca müdürlerin yönetim görevlerindeki etkinliğinin, daha büyük okul performansı ile paralel olduğunu öngörmektedirler. Benzer şekilde bu çalışma da okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerin yüksek olmasının sebebinin, okul başarısındaki yüksek beklentiden kaynaklandığı söylenebilir.

Elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterliklere yönelik Bursalıoğlu (1981), Aksüt (1997), Küçükali (2001) çalışmalarında olduğu gibi yüksek derecede katılım görülmektedir. Ayrıca Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu'nun (2012) araştırmasında "İletişim Kurma", Uslu'nun (2013) araştırmasında "okul üyeleri ile iletişim kurmak" en önemli yeterlik olarak öne çıkmaktadır. Ancak Topluer (2008), iletişim yeterliğine yönelik öğretmen görüşlerini ortalamada yüksek belirlediyse de "empati kurabilme", "sosyal rahatlık" ve "destekleme" boyutlarında düşük düzeyde olduğu verisine ulaşmıştır.

Uslu (2013) yaptığı çalışmada (finansman, yönetim süreçleri, çevreyle uyum, planlama, stratejik planlama) gibi elde edilen sonuçlardan, bütçe ve kaynakları etkin kullanma yeterliklerinin yüksek değerler aldıklarını görmekteyiz. Benzer şekilde aynı çalışmada iletişim, farklılıklara saygı, planlama, katılım sağlama, çatışma yönetimi yeterlikleri ile de elde edilen sonuçların benzerlik gösterdiğini ve "Etkili iletişim

kurabilmelidir.” maddesinin Uslu’da (2013) olduğu gibi en yüksek düzeyde değer aldığını görmekteyiz.

Madenoglu (2003), araştırmasında öğretmenlerin yeterlik önceliklerinden kişisel nitelikler; demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgrl ve sabırlı olma, karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütleme ve denetleme şeklinde sıralanmıştır. Elde edilen verilerin Madenoglu’nun (2003) sonuçları ile benzer olduğunu görmekteyiz.

Dönmez’in (2002) araştırmasında da belirlediği gibi cinsiyet değişkeninde fark yoktur. Ancak Dönmez’in (2002) araştırmasının aksine öğrenim durumu değişkeninde bu çalışmada fark belirlenememiştir.

Okul müdürlerinin yeterlikleri ile rolleri üzerine yapılmış Balyer’in (2012) alışmasının sonuçlarından sorumluluk, ğretim programı ve uygulamalarının geliştirilmesi, finansal konular, okula dair politikaların oluşturulması ve karara katılım gibi alanlarda benzerlik olduğunu söyleyebiliriz.

Her ne kadar Erçetin ve Eriçok (2016) alan yazının değişkenlerle ilgili karşılaştırmalara bağlı değerlendirmelerin doyum noktasına ulaştığı ve incelenmelerin alan yazına artık bir katkı sağlamayacağını vurgulasalar da okul müdürü yeterlikleri süre gelen problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürü yeterlikleri standartlara bağlanamadığı için veya gereken düzeyde olmadığından ortaya çıkan problemin araştırmacıları incelemeye yönelttiği söylenebilir. Ayrıca Atay’ın (2002) alışmasında belirlediği “Kendini başkalarının yerine koyma ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışma” becerisi öncelikli iken “İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir” ortalamanın altında bir değer almıştır. Zamanla ihtiyaç duyulan yeterlikler ve öncelikleri değişebilmektedir. Okul müdürü rollerinde yaşanan değişim, sadece teknik yönetime odaklanmaktan öte farklı bir yöne doğru kaymakta olduğunu, farklı yeterliklere de önem verildiğini göstermektedir (Balyer, 2012).

Yeterliklere İlişkin Eğitim Paydaş Gruplarının Görüşleri Bulguları ve Yorum

Bu bölümde araştırmaya katılanların Okul Müdürü Yeterliklerine yönelik görüşlerin öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı, taşra yöneticisi, sendika temsilcisi, akademisyen, maarif müfettişlerine değişkenlere göre ayrı ayrı analizi yapılacaktır. Analiz sırası grup büyüklüğüne göre verilmiştir.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda öğretmenlere uygulanan OMYÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlara yönelik her bir soruya ilişkin bulgular, alan yazınında yer alan ilgili diğer araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak ele alınıp yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait kişisel bilgiler Tablo 41’de belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 535’i kadın (%80,3), 131’i erkektir (%19,7). 30’u anaokulunda (%4,5), 229’u ilkokulda (%34,4), 242’si ortaokulda (%36,3), 165’i lisede (%24,8) çalışmaktadır. Öğretmenlerin 15’i ön lisans (%2,3), 555’i lisans (%83,3), 35’i tezsiz yüksek lisans (%5,3), 52’si tezli yüksek lisans (%7,8), 9’u doktora (%1,4) mezunudur.

Tablo 41

Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Kişisel Bilgiler

Branş	Okul Türü							
	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		Lise	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sınıf Öğretmenliği			145	36				
Okul Öncesi	25	2	20	1	7			
Rehberlik	1		7		9	3	7	
Türkçe					31	6	1	1
İlköğretim Matematik					14	2		
Fen ve Teknoloji					24	9		
Sosyal Bilgiler					11	5		
Özel Eğitim			2		5	2		
Bilişim Teknolojileri					5	4	4	
Görsel Sanatlar					7	3	1	
Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi			3	1	6	1	1	3
Müzik					7	3	4	1
Teknoloji ve Tasarım				1	16	1		
İngilizce			9	1	26	2	16	3
Beden Eğitimi					6	5	4	3
Adalet			1				1	3
Felsefe			2				3	1
Türk Dili ve Edebiyatı							13	4
Muhasebe ve Finansman							13	1
Büro Yönetimi							4	1
Biyoloji					1		8	1
Kimya / Kimya Teknolojisi							5	2
Arapça					1		2	
Fizik							5	1
İHL Meslek Dersleri							10	2
Almanca							3	1
Tarih							3	1
Matematik					12	7	19	3
Sağlık-Sağlık Hizmetleri								1
Elektrik-Elektronik Tek.								1
Motorlu Araçlar Teknolojisi								1
Coğrafya							2	1
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	2		1					
Pazarlama ve Perakende								1
Toplam	28	2	190	40	188	53	129	36
					666			

Tablo 42’de okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

Tablo 42

Araştırmaya Katılan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki Teknik	666	4,626	,52
İnsani Beşerî	666	4,628	,54
Kavramsal Düşünsel	666	4,624	,51
Yeterlik Ortalama	666	4,625	,49

Tablo 41’de araştırmaya katılan 666 öğretmenin mesleki, beşerî ve düşünsel boyutların ortalamalarının ($\bar{X}=4,62$) eşit olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeterliklere yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 42’de yer verilmiştir. Tablo 42’de de görüldüğü gibi yeterliklere yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,72$ ile $\bar{X}=4,56$ arasında değişim göstermektedir.

Tablo 43

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	666	4,65	,64	5
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	666	4,56	,69	24
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	666	4,63	,65	10
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	666	4,61	,69	14
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	666	4,58	,70	20
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	666	4,64	,62	7
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	666	4,57	,73	22
8	Yönetimde problem çözüme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	666	4,65	,65	6
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	666	4,72	,61	1
10	Farklı görüşlerden faydalananarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	666	4,61	,69	15
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	666	4,69	,61	2
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	666	4,62	,65	13
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	666	4,60	,65	17
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	666	4,58	,66	21
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	666	4,61	,66	16
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	666	4,59	,68	18
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	666	4,64	,64	8
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	666	4,59	,66	19
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	666	4,57	,66	23
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	666	4,56	,71	25
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	666	4,64	,63	9
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	666	4,63	,64	11
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	666	4,68	,59	4
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları ile paylaşmalıdır.	666	4,56	,71	26
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	666	4,69	,62	3
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	666	4,63	,63	12

Tablo 43'te görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri i yeterlikler içinde, ilk üç maddeyi irdeler isek “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,72$), “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.” ($\bar{X}=4,69$) “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,69$), “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,68$) ve “Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” ($\bar{X}=4,65$) maddeleri belirlenmiştir.

Öğretmenlerin müdürlerin kendi ihtiyaçlarını sağlayabilecek yeterliklere sahip olmasını beklediklerini söylemek mümkündür. Sezgin, Koşar ve Er'in (2014) okul müdürlerinin mentörlük süreci ile ilişkili çalışmalarında “yüksek lisans eğitimin desteklemelerinden”, “hizmet içi faaliyetlerine katılımı sağlamalarından”, tavsiye “kendilerine rol modeli olmaları” gibi öne çıkan ortak beklentiler ile örtüştüğünü söyleyebilmektedir. Benzer olarak da Madenoğlu (2003) araştırmasında önceliklerinden, iletişim becerilerinde yetkin olma, eğitim işlerinde yetkin olma, yeterliklerinden de görmektedir.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde öğretmen olan katılımcıların cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; cinsiyet, değişkenine ilişkin *t*-testi sonuçları ile okul türü, kıdem, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin ANOVA ve öğrenim durumu değişkenlerine ilişkin ANOVA ve Kruskal-Wallis *H* analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için ($\sigma^2=p>,05$) uygulanan *t*-testi sonuçlarına Tablo 44'te yer verilmiştir.

Tablo 44

Cinsiyet Değişkenine Okul Müdürlerinin Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Mesleki	Kadın	535	4,64	,52	664	1,13	,78
	Erkek	131	4,58	,51			
Beşerî	Kadın	535	4,63	,55	664	,63	,93
	Erkek	131	4,60	,51			
Düşünsel	Kadın	535	4,64	,52	664	1,27	,96
	Erkek	131	4,57	,50			
Yeterlik Ortalama	Kadın	535	4,64	,51	664	1,07	,65
	Erkek	131	4,58	,46			

Kadın ($n=535$) ve erkek ($n=131$) öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler ($t_{(664)}=1,13$; $p>,05$) boyutu, beşerî ($t_{(664)}=.63$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler ($t_{(664)}=1,27$; $p>,05$) boyutuna ve yeterlik ortalamasına ($t_{(664)}=1,09$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öksüz'ün (1997), Dönmez'in (2002), Doğan'ın (2006), Argon ve Özçelik'in (2007), Barut'un (2007), Bayrakçı ve Eraslan'ın (2014), Uzun'un (2015), Tayfur'un (2016) ve Şencan'ın (2008), Kaşıkçı'nın (2015) çalışmalarında tespit edilen veriler ile örtüşen sonuçlar elde edilmiştir, kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinde fark yoktur. Bu sonuçlar ile cinsiyet değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerde fark yaratmadığını söylemek mümkündür. Ancak Kompıçak (2008) kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinde ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kompıçak (2008) analizi iki madde üzerinden yapıldığından (Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında sağlık ve ilkyardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme; Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında kantin ve kooperatifi (varsa) verimli

çalıştırabilme) maddelere bağlı olduğu sonuç olduğu söylenebilir. Benzer olarak Şahin, Beycioğlu ve Fırat (2011), bireysel farkındalık becerileri boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin puanları arasında farklılık olduğu ve bu farklılığın kadın öğretmenlerin lehine olduğu belirlemiştir. Genel sonuçlarda Şahin, Beycioğlu ve Fırat'ta (2011) anlamlı istatistiksel fark belirleyememiştir.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmenlerin görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 45'te Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına Tablo 45'te yer verilmiştir. Öğretmen katılımcıların, ön lisans ($n=15$) ve doktora mezunu ($n=9$) sayıları parametrik test yapmaya uygun olmadığından Kruskal-Wallis H testi de yapılmıştır.

Tablo 45

Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	Lisans	555	4,64	,51	2:639	,97	,38
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,51	,64			
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,63	,48			
	Toplam	642	4,63	,52			
Beşerî	Lisans	555	4,63	,54	2:639	,72	,60
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,57	,62			
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,68	,43			
	Toplam	642	4,63	,54			
Düşünsel	Lisans	555	4,63	,52	2:639	,49	,48
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,57	,53			
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,64	,43			
	Toplam	642	4,62	,52			
Yeterlik Ortalama	Lisans	555	4,63	,49	2:639	,73	,48
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,55	,57			
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,65	,43			
	Toplam	642	4,63	,50			

Tablo 45'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik lisans mezunu ($n=55$), tezli

yüksek lisans mezunu ($n=52$) ve tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=35$) görüşleri değerlendirilmiştir. Katılımcı görüşlerine göre mesleki ($F_{(2:639)}=,97$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:639)}=,72$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(2:639)}=,49$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalaması ($F_{(2:639)}=,73$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 46’da Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir. Öğretmen katılımcıların, okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik ön lisans ($n=15$), lisans mezunu ($n=55$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=52$) ve tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=35$) ve doktora mezunu ($n=9$) katılımcıların görüşleri değerlendirilmiştir.

Tablo 46

Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	$Sıra Ort.$	χ^2	p
Mesleki	Ön Lisans	15	4,46	,67	4	297,87	3,557	,46
	Lisans	555	4,64	,51		339,11		
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,51	,64		298,26		
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,63	,48		323,54		
	Doktora	9	4,58	,51		289,56		
	Toplam	666	4,63	,52				
Beşerî	Ön Lisans	15	4,55	,51	4	290,27	2,312	,67
	Lisans	555	4,63	,54		335,54		
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,57	,62		310,56		
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,68	,43		356,59		
	Doktora	9	4,64	,42		322,33		
	Toplam	666	4,63	,54				
Düşünsel	Ön Lisans	15	4,50	,61	4	310,17	1,653	,79
	Lisans	555	4,63	,52		337,58		
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,57	,53		312,70		
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,64	,43		315,99		
	Doktora	9	4,57	,51		309,17		
	Toplam	666	4,62	,52				
Yeterlik Ortalama	Ön Lisans	15	4,50	,56	4	306,97	1,942	,74
	Lisans	555	4,63	,49		337,52		
	Tezli Yüksek Lisans	52	4,55	,57		304,09		
	Tezsiz Yüksek Lisans	35	4,65	,43		330,47		
	Doktora	9	4,60	,46		311,33		
	Toplam	666	4,63	,50		297,87		

Grup büyüklükleri parametrik test yapmaya uygun olmadığından Kruskal-Wallis H testi de yapılmıştır. Tablo 46’ya göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik ön lisans ($n=15$), lisans mezunu ($n=55$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=52$), tezsiz yüksek lisans

mezunu ($n=35$) ve doktora mezunu ($n=9$) görüşleri değerlendirilmiştir. Yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasında Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına anlamlı bir fark göstermemektedir.

ANOVA ve Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre öğretmen katılımcıların okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik görüşlerinde eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılık belirlenmemiştir. İKY ölçeğinin alt boyutları ve toplamında yöneticilerin eğitim durumuna göre görüşlerinde Argon ve Demirel (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Yeterlik konusunda yapılan çalışmalar ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir (Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008; Kaşıkçı, 2015). Bu sonuçlar ile öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir. Ancak öğrenim değişkeninde Dönmez'in (2002), Şener (2004) ve Çetin ve Adıgüzel'in (2006) araştırmasında fark belirlenmiştir. Çetin ve Adıgüzel'in (2006) uzmanlık yeterliği çalışmalarında farklılığın diğer eğitim grubu ile eğitim yüksekokulu ve eğitim fakültesi grubu arasında, eğitim yüksekokulu ve eğitim fakültesi grubu lehine $p<,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlemişlerdir. Alan yazın ve araştırmanın sonuçlarına göre öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir. Çünkü farklı sonuçların elde edildiği birçok çalışma vardır. Ancak belirtmek gerekir ki ön lisans mezunu ve doktora mezunları kıdem ve yaş olarak üst gruplarda yer almaktadır. Katılma dereceleri bu grupların verileri ile uyumaktadır.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin görev yeri değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 47'de yer

verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett's-C testi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik anaokulunda ($n=30$), ilkokulda ($n=230$), ortaokulda ($n=241$) ve lisede ($n=165$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47

Görev Yapılan Okul Türüne Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett's C
Mesleki	1-Anaokulu	30	4,71	,34	3:662	5,40	,001	4* 3*
	2-İlkokul	230	4,66	,47				
	3-Ortaokul	241	4,53	,63				
	4-Lise	165	4,72	,41				
	Toplam	666	4,63	,52				
Beşerî	1-Anaokulu	30	4,70	,41	3:662	3,93	,008	4* 3*
	2-İlkokul	230	4,67	,45				
	3-Ortaokul	241	4,53	,66				
	4-Lise	165	4,70	,46				
	Toplam	666	4,63	,54				
Düşünsel	1-Anaokulu	30	4,62	,46	3:662	2,37	,04	4* 3*
	2-İlkokul	230	4,64	,46				
	3-Ortaokul	241	4,56	,62				
	4-Lise	165	4,69	,44				
	Toplam	666	4,62	,52				
Yeterlik Ortalama	1-Anaokulu	30	4,67	,38	3:662	4,18	,006	4* 3*
	2-İlkokul	230	4,65	,42				
	3-Ortaokul	241	4,54	,61				
	4-Lise	165	4,70	,41				
	Toplam	666	4,63	,50				

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett's-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 47'de belirtildiği gibi mesleki ($F_{(3:662)}=5,40$; $p<,05$), beşerî ($F_{(3:662)}=3,93$; $p<,05$) ve düşünsel ($F_{(3:662)}=2,37$; $p<,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($F_{(3:662)}=4,18$; $p<,05$) göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Dunnett's-C testi sonuçlarına göre lisede çalışan öğretmenler; mesleki ($\bar{X}=4,72$), beşerî ($\bar{X}=4,70$), düşünsel ($\bar{X}=4,69$), yeterlik boyutları ortalaması ($\bar{X}=4,70$);

ortaokulda çalışan öğretmenler mesleki ($\bar{X}=4,53$), beşerî ($\bar{X}=4,53$), düşünsel ($\bar{X}=4,56$), yeterlik boyutları ortalaması ($\bar{X}=4,54$) anlamlı oranda yüksektir.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış olup bütün alt boyutlarda olmasa da “Mesleğe Hizmet” boyutunda anlamlı istatistiksel fark tespit etmişlerdir. Uzun (2015) okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin ilköğretim grubundaki öğretmenlerin en yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu en düşük sıra ortalamasının da, lise grubundaki öğretmenlere ait olduğu belirlemiştir, Erdoğan (2012) ilköğretim (temel eğitim kurumları) ve lise (orta öğretim) arasında kadın katılımcılarda anlamlı fark belirlerken, erkek katılımcılarda fark belirleyememiştir. Toprakçı (2001) okul türüne göre örgütlenme yeterliliğinde anlamlı farklılık belirleyememiştir. Alan yazında farklı sonuçlar olsa da, farklı amaç, hedeflere ve yaş gruplarına sahip okulların, farklı yönetmelikler ile de yönetildiği düşünülürse; bu okulların müdürlerinden beklenen yeterliklerinin de farklılık göstermesinin kaçınılmaz bir sonuç olduğu da söylenebilir.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 48’de yer verilmiştir.

Tablo 48

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki	0-10 Yıl	142	4,68	,47	2:663	,80	,44
	11-20 Yıl	319	4,61	,55			
	21 Yıl Üstü	205	4,62	,51			
	Toplam	666	4,63	,52	665		
Beşerî	0-10 Yıl	142	4,69	,46	2:663	1,99	,13
	11-20 Yıl	319	4,63	,55			
	21 Yıl Üstü	205	4,57	,57			
	Toplam	666	4,63	,54	665		
Düşünsel	0-10 Yıl	142	4,70	,44	2:663	2,85	,058
	11-20 Yıl	319	4,63	,52			
	21 Yıl Üstü	205	4,56	,56			
	Toplam	666	4,62	,52	665		
Yeterlik Ortalama	0-10 Yıl	142	4,69	,43	2:663	1,79	,16
	11-20 Yıl	319	4,62	,51			
	21 Yıl Üstü	205	4,58	,52			
	Toplam	666	4,63	,50	665		

0-10 yıl ($n=142$), 11-20 yıl ($n=319$), 21 yıl üstü ($n=205$) kıdemli katılımcıların görüşlerine mesleki ($F_{(2:663)}=.80$; $p>.05$), beşerî ($F_{(2:663)}=1,99$; $p>.05$), düşünsel ($F_{(2:663)}=2,85$; $p>.05$) yeterlikler boyutlarında ve yeterlik boyutlar ortalamasına ($F_{(2:663)}=1,79$; $p<.05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Kıdemi az olan katılımcıların, okul müdürlerinin yeterliklerine daha çok önem verdiğini söylemek mümkündür. Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmış olup bütün alt boyutlarda en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 11 yıl ve üstünde olan öğretmenler sahiptir. Bu bulgu, yeterlik gereksiniminin geçmiş deneyimlere de bağlı olduğu yargısını doğrulamaktadır. Deneyim arttıkça okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı görülmektedir. Benzer şekilde Şahin, Beycioğlu ve Fırat'ta (2011) anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir; deneyim arttıkça okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı görülmüştür. Bayrakçı ve Eraslan (2014) istatistiksel olarak hizmet süreleri ile okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında farklılık tespit edememiştir. Ancak farkı olarak Kompiçak (2008) istatistiksel anlamlı farklılık belirlemiş ve bu farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu araştırmasında belirtmiştir. Doğan (2006) 21-25 yıl mesleki kıdemli müdürlerin bilgi boyutunda

toplumsal liderlik yeterliklerini, 26 yıl ve üzeri mesleki kıdemli müdürlere göre istatistiksel bakımdan anlamı olarak daha olumlu algıladığını belirlemiştir. Ancak Doğan'ın (2006) araştırması ilköğretim müdürleri ile sınırlıdır (ilkokul ve ortaokul). Kaşıkçı'nın (2015) çalışmasında alt boyutları temel alındığında iletişim becerisi dışında hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmüştür. Boyutlarda kıdem artışına paralel azalmanın olduğunu belirlemiştir. Çetin (2009) çalışmasında olduğu gibi farklı kıdemlerde ve boyutlarda kıdeme paralel artış ve azalmanın olmadığı çalışmalarda alan yazında bulunmaktadır. Benzer şekilde Barut (2007) çalışmasında da iletişim boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar 0-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ve 16-20 yıl arasında kıdeme sahip olanlara göre daha düşük ortalama görüş bildirdikleri saptanmıştır. Barut (2007) çalışmasında diğer alt boyutlarda kıdeme göre istatistiksel anlamlı fark belirleyememiştir. Yapılan çalışmalarda alt grupların örneklemelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sebepten genelleme yapmak zor olacaktır. Ancak ortalama farklılıklarından kıdem arttıkça yeterlilik ortalamalarının azaldığı dolayısıyla okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı algısının olduğu belirlenebilmektedir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 47'de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark düşünsel boyutta belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett's-C testi uygulanmıştır. Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49

Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett's C
Mesleki	1-35 ve Altı Yaş	191	4,69	,46	2.663	2,18	,11	
	2-36-44 Arası Yaş	280	4,59	,57				
	3-45 ve Üzeri Yaş	195	4,63	,51				
	Toplam	666	4,63	,52	665			
Beşerî	1-35 ve Altı Yaş	191	4,71	,44	2.663	2,93	,054	
	2-36-44 Arası Yaş	280	4,60	,58				
	3-45 ve Üzeri Yaş	195	4,59	,56				
	Toplam	666	4,63	,54	665			
Düşünsel	1-35 ve Altı Yaş	191	4,70	,45	2.663	3,14	,04	3*
	2-36-44 Arası Yaş	280	4,61	,53				
	3-45 ve Üzeri Yaş	195	4,58	,56				1*
	Toplam	666	4,62	,52	665			
Yeterlik Ortalama	1-35 ve Altı Yaş	191	4,70	,42	2.663	2,83	,06	
	2-36-44 Arası Yaş	280	4,60	,53				
	3-45 ve Üzeri Yaş	195	4,60	,52				
	Toplam	666	4,63	,50	665			

* $p < ,05$ anlamlılık; Dunnett's-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 49'a göre okul müdürlerinin sahip olması yeterlikler boyutuna yönelik 35 ve altı yaş ($n=191$), 36-44 arası yaş ($n=280$) ve 45 ve üzeri yaş ($n=195$) öğretmen görüşlerine göre Mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F(2:663)=2,18$; $p > ,05$), beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F(2:663)=2,93$; $p > ,05$) göstermemektedir. Düşünsel yeterlik boyutunda anlamlı fark ($F(2:663)=3,14$; $p < ,05$) göstermektedir.

Düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F(2:663)=3,14$; $p < ,05$) vardır. 35 ve altı yaş ($\bar{X}=4,70$) katılımcı görüşleri 45 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4,58$) grubuna göre yüksek oranda farklılık göstermektedir.

35 ve altı yaş katılımcıların tüm boyut ve ortalama okul müdürlerinin yeterliklerine yüksek katılım gösterdiği söylemek mümkündür. 35 ve altı yaşlarda olan öğretmenlerin okul müdürlerinin desteğine inancı fazla olduğu, okul müdürlerinin yeterliklerinin yüksek olması yönünde görüş bildiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Geçmiş deneyimlere bağlı olarak okul müdüründen beklenen yeterliklerin azaldığı yargısı da çıkarılabilmektedir. Kıdem değişkeni ile paralel sonuçları elde edildiğinden; ortalama farklılıklarından yaş arttıkça yeterlilik

ortalamlarının azaldığı dolayısıyla okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı algısının olduğunu söylemek yerinde bir yargı olarak belirlenebilir. Yapılan çalışmalarda kıdem değişkeni gibi alt gruplar örneklemelere göre farklılık gösterdiğinden alan yazınla genelleme yapmak zor olacaktır. Çetin Yılmaz (2008), Terci (2008) ve Şencan (2008) istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edememiştir. Kompiçak (2008) anlamlı farklılık belirlemiş ve bu farklılığın tesadüfî bir farklılık olduğu araştırmasında belirtmiştir.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 50’de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenememiştir.

Tablo 50

Branş Değişkenine Göre Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	181	4,68	,42	2:663	1,69	,184
	Okul Öncesi	55	4,64	,44			
	Branş Öğretmenleri	430	4,60	,55			
	Toplam	666	4,62	,51			
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	181	4,69	,41	2:663	1,19	,30
	Okul Öncesi	55	4,61	,52			
	Branş Öğretmenleri	430	4,62	,57			
	Toplam	666	4,64	,53			
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	181	4,66	,45	2:663	,92	,39
	Okul Öncesi	55	4,60	,51			
	Branş Öğretmenleri	430	4,60	,56			
	Toplam	666	4,62	,53			
Yeterlik Ortalama	Sınıf Öğretmenliği	181	4,68	,40	2:663	1,30	,27
	Okul Öncesi	55	4,62	,47			
	Branş Öğretmenleri	430	4,61	,54			
	Toplam	666	4,63	,50			

Tablo 50’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ilişkin sınıf öğretmenliği (n=181), okul

öncesi ($n=58$), rehberlik ($n=27$), meslek dersleri ($n=29$) ve kültür dersleri ($n=371$) branşında öğretmen görüşleri alınmıştır.

Mesleki ($F_{(4:661)}=1,04$; $p>,05$), beşerî ($F_{(4:661)}=,84$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(4:661)}=,93$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($F_{(4:661)}=,91$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Branşa göre ortalama farklılıklarını görev yapılan okullardan kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada da olduğu gibi yeterlik üzerine yapılan çalışmalarda görev yapılan okul türünün, branşın ortalama veya istatistiksel anlamlılık düzeyinde farklılık yarattığını gösteren çalışmalarda vardır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Argon ve Demirel, 2015; Çetin, 2009; Toprak, 200; Kaşıkçı, 2015)

Madenoglu (2003), araştırmasında öğretmenlerin yeterlik önceliklerinden kişisel nitelikler; demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörölü ve sabırlı olma, karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütleme ve denetleme şeklinde sıralanmıştır. Elde edilen verilerin Madenoglu'nun (2003) sonuçları ile benzer olduğunu görmekteyiz. Benzer şekilde Dönmez'in (2002) araştırmasında belirlediği gibi cinsiyet değişkeninde fark yoktur, ancak öğrenim değişkeninde vardır.

Okul Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda öğretmenlere uygulanan OMYÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlara yönelik her bir soruya ilişkin bulgular, alan yazınında yer alan ilgili diğer araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak ele alınıp ve yorumlanmıştır.

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Araştırmaya anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapmakta olan 288 okul müdürlü katılmıştır. Tablo 51’de okul müdürlerinin branş, okul türü, cinsiyet dağılımları sunulmuştur.

Tablo 51

Okul Müdürlerinin Okul Türü Branş Cinsiyet, Branş Dağılımı.

Branş	Okul Türü							
	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		Lise	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sınıf Öğretmenliği			16	52				
Okul Öncesi	25	7			2			
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	7							
Rehberlik	5	5	2	4		1		1
Türkçe					2	7		
İlköğretim Matematik						2		
Fen Bilimleri/ Fen ve Teknoloji						11		
Sosyal Bilgiler					2	10		
Özel Eğitim					6			
Bilişim Teknolojileri						2	4	5
Görsel Sanatlar						1		
Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi			2			6		8
Müzik						2		
Teknoloji ve Tasarım					5	10	2	0
İngilizce								
Beden Eğitimi				2	2	5	2	2
Felsefe								2
Türk Dili ve Edebiyatı								7
Muhasebe ve Finansman							2	2
Büro Yönetimi								3
Fizik							1	4
Kimya / Kimya Teknolojisi								2
İHL Meslek Dersleri						2		2
Almanca								3
Tarih								9
Matematik								2
Sağlık/Sağlık Hizmetleri							2	
Elektrik / Elektronik Teknolojisi							2	2
Coğrafya							1	
Fransızca								2
Grafik ve Fotoğraf							2	
Metal Teknolojisi								6
Yiyecek İçecek Hizmetleri							2	
Mobilya ve İç Mekân Tasarımı								1
Toplam	37	12	20	58	19	59	20	63
	288							

49 anaokulu, 78 ilkokul, 78 ortaokul ve 83 lise müdürü ölçek doldurmuştur.

Katılımcıların branş ve cinsiyet bilgileri Tablo 49’da belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 96'sı kadın (%33,3), 192'si erkektir (%67,7). 49'u anaokulunda (%17), 78'u ilkokulda (%27,1), 78'si ortaokulda (%27,1), 83'i lisede (%28,8) çalışmaktadır. Okul müdürlerinin biri ön lisans (%0,3), 157'si lisans (%54,5), 75'i tezsiz yüksek lisans (%26), 53'ü tezli yüksek lisans (%18,4), 2'si doktora (%0,7) mezunudur. Tablo 52'de okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

Tablo 52

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki Teknik	288	4,55	,46
İnsani Beşerî	288	4,53	,49
Kavramsal Düşünsel	288	4,62	,44
Yeterlik Ortalama	288	4,56	,42

Tablo 52'de araştırmaya katılan 288 okul müdürünün mesleki $\bar{X}$ =4,55, beşerî $\bar{X}$ =4,53, düşünsel $\bar{X}$ =4,62 ve boyutların ortalamalarının $\bar{X}$ =4,56 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların okul müdürünün yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 53'te yer verilmiştir. yeterlik boyutlarına yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}$ =4,83 ile $\bar{X}$ =4,24 arasında değişim göstermektedir.

Tablo 53'e göre katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ortalama üzerinde değer alan maddeleri irdelersek; "Etkili iletişim kurabilmelidir." ($\bar{X}$ =4,53), "Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir." ($\bar{X}$ =4,74), "Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir." ($\bar{X}$ =4,74), "Ekip çalışması yapabilmelidir." ($\bar{X}$ =4,74) ve "Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır." ($\bar{X}$ =4,74) maddeleri görülmektedir.

Tablo 53

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	288	4,57	,79	16
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	288	4,63	,68	8
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	288	4,66	,68	7
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	288	4,24	1	26
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	288	4,45	,72	20
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	288	4,56	,65	17
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	288	4,27	,92	25
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	288	4,61	,62	11
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	288	4,83	,40	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	288	4,62	,62	10
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	288	4,72	,52	5
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	288	4,60	,64	12
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	288	4,69	,53	6
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	288	4,59	,62	14
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	288	4,63	,56	9
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	288	4,57	,63	15
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	288	4,53	,67	19
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	288	4,34	,76	24
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	288	4,60	,59	13
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	288	4,42	,77	22
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	288	4,74	,49	3
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	288	4,42	,76	21
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	288	4,74	,50	4
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	288	4,40	,81	23
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	288	4,74	,49	2
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	288	4,55	,66	18

Çinkır'ın (2010) araştırmasında okul müdürlerinin en önemli sorunu olan “kaynak eksikliği” bu çalışmada okul müdürü yeterliklerinde 2. sırada karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların mevcut sorunların karşısında yeterlik geliştirmeyi çözüm olarak gördüğü sonucu çıkarabilmektedir.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde okul müdürü olan katılımcıların cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; cinsiyet, değişkenine ilişkin *t*-testi sonuçları ile okul türü, kıdem, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin ANOVA analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t*-testi sonuçlarına Tablo 54'te yer verilmiştir.

Tablo 54

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mesleki	Kadın	96	4,58	,42	286	,95	,34
	Erkek	192	4,52	,53			
Beşerî	Kadın	96	4,62	,46	286	,16	,88
	Erkek	192	4,62	,43			
Düşünsel	Kadın	96	4,57	,49	286	,41	,68
	Erkek	192	4,54	,46			
Yeterlik Ortalama	Kadın	96	4,58	,40	286	,45	,65
	Erkek	192	4,56	,44			

Kadın (*n*=96) ve erkek (*n*=192) okul müdürlerinin, okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler ($t_{(286)}=.95$; $p<,05$) boyutu, beşerî ($t_{(286)}=.16$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler ($t_{(286)}=.41$; $p>,05$) boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($t_{(286)}=.45$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Argon ve Demirer (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında erkek yöneticilerin ortalamaları kadın yöneticilere göre

daha yüksektir. Benzer sonuca şekilde Toprakçı'nın (2001) örgütlenme yeterliği üzerine olan çalışmada da ulaşılmıştır. Ancak ger iki yapılmış çalışmada da kadın yönetici sayısı istatistiksel anlamlılık için küçük gruplardır (Argon ve Demirer (2015) kadın $n=11$; Toprakçı (2001), kadın $n=5$). Cinsiyet değişkenin istatistiksel anlamlılıkta olmasa da kadın yöneticilerin görüş ortalamaları erkeklere göre yüksektir. Ancak bu yükseklik anlamlılık olarak alınmayacak kadar azdır. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin yönetici görüşlerinde fark olmadığını söylemek doğru olacaktır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmenlerin görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 55'te yer verilmiştir. İstatistiksel olarak hesaplama yapılamayacağından ön lisans ($n=1$) ve doktora mezunu ($n=2$) analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 55

Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	Lisans	157	4,59	,51	2:282	1,78	,17
	Tezli Yüksek Lisans	53	4,44	,54			
	Tezsiz Yüksek Lisans	75	4,53	,41			
	Toplam	285	4,54	,49	284		
Beşerî	Lisans	157	4,63	,46	2:282	,64	,52
	Tezli Yüksek Lisans	53	4,57	,52			
	Tezsiz Yüksek Lisans	75	4,66	,34			
	Toplam	285	4,62	,44	284		
Düşünsel	Lisans	157	4,57	,50	2:282	,70	,49
	Tezli Yüksek Lisans	53	4,48	,50			
	Tezsiz Yüksek Lisans	75	4,56	,39			
	Toplam	285	4,55	,47	284		
Yeterlik Ortalama	Lisans	157	4,59	,45	2:282	1,03	,35
	Tezli Yüksek Lisans	53	4,50	,49			
	Tezsiz Yüksek Lisans	75	4,58	,33			
	Toplam	285	4,57	,43	284		

Tablo 55'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ilişkin lisans mezunu ($n=55$), tezli

yüksek lisans mezunu ($n=52$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=35$) okul müdürlülerinin görüşü alınmıştır. Analizlere sonuçlarına göre mesleki ($F_{(4:661)}=1,78$; $p>,05$), beşerî ($F_{(4:661)}=,64$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(4:661)}=,70$; $p>,05$), yeterlikler boyutları ile yeterlik ortalaması ($F_{(4:661)}=1,03$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Dönmez'in (2002) araştırmasında 1 boyut dışında tüm alanlarda fark belirlenmiştir. Uzun'un (2015) araştırmasında ön lisans mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin anlama-empati alt boyutunda iletişim becerilerini yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Aydoğdu'un (2008) çalışmasında öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı istatistiksel farklılıkları olduğunu tespit etmiştir. Aydoğdu'nun (2008) araştırmasının sonuçlarında genel olarak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin katılım oranı en yüksek olandır. Erdoğan (2012) araştırmasının sonuçlarında öğrenim durumu değişkeni ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde Argon ve Demirer (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Yeterlik konusunda yapılan çalışmalarda öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık genel olarak karşımıza çıkmamaktadır (Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008). Bu araştırma sonuçlarında alan yazın ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı genellemesi yapılamayacak olsa da; sonuçlar ile öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde bir etkisi olamadığı söylenebilir. Ancak okul müdürü yeterliliklerine ilişkin görüşlerin ortalama değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmasa da farkı olduğu değerlendirilirse; öğrenim düzeyinin algılamada farklılıklara yol açtığı da düşünülebilir. Argon ve Demirer (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Yeterlik konusunda yapılan çalışmalar ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir (Çetin, 2009; Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008). Bu sonuçlar ile öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde bir etkisi olamadığı söylenebilir.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin görev yeri değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 56’da yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olmadığı belirlendiğinden ($\sigma^2=p<,05$) Dunnett’s-C testi uygulanmıştır.

Tablo 56

Görev Yapılan Okul Türüne Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett’s C
Mesleki	1-Anaokulu	49	4,74	,32	3:284	4,80	,003	3,4*
	2-İlkokul	78	4,59	,44				
	3-Ortaokul	78	4,44	,53				1*
	4-Lise	83	4,46	,57				1*
	Toplam	288	4,54	,50	287			
Beşerî	1-Anaokulu	49	4,67	,44	3:284	2,00	,11	
	2-İlkokul	78	4,69	,39				
	3-Ortaokul	78	4,62	,44				
	4-Lise	83	4,53	,49				
	Toplam	288	4,62	,44	287			
Düşünsel	1-Anaokulu	49	4,64	,54	3:284	1,83	,14	
	2-İlkokul	78	4,61	,41				
	3-Ortaokul	78	4,49	,47				
	4-Lise	83	4,50	,47				
	Toplam	288	4,55	,47	287			
Yeterlik Ortalama	1-Anaokulu	49	4,68	,37	3:284	2,91	,03	3,4*
	2-İlkokul	78	4,63	,38				
	3-Ortaokul	78	4,52	,43				1*
	4-Lise	83	4,49	,48				1*
	Toplam	288	4,57	,43	287			

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett’s-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 56’ya göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik anaokulunda ($n=49$), ilkokulda ($n=78$), ortaokulda ($n=78$) ve lisede ($n=83$) görev yapan öğretmenlerin, mesleki ($F_{(3:284)}=4,80$; $p<,05$) yeterlikler boyutlarında ve yeterlik boyutları ortalamalarına ($F_{(3:284)}=2,91$; $p<,05$) göre anlamlı bir fark göstermektedir. Beşerî yeterlikler boyutu

$(F_{(3;284)}=2,00; p>,05)$ ve düşünsel yeterlikler boyutu $(F_{(3;662)}=1,83; p>,05)$ anlamlı fark göstermemektedir.

Dunnett's-C testi sonuçlarına göre anaokulunda görev yapan okul müdürleri ($\bar{X}=4,74$); mesleki yeterlikler boyutunda, ortaokulda çalışan ($\bar{X}=4,44$) ve lisede çalışan ($\bar{X}=4,46$) okul müdürlerine göre görüşleri anlamlı oranda yüksektir. Benzer şekilde yeterlik boyutları ortalamasında anaokulu okul müdürleri ($\bar{X}=4,68$), ortaokul müdürleri ($\bar{X}=4,52$) ve lise müdürleri ($\bar{X}=4,49$) görüşlerine göre anlamlı oranda yüksektir.

Anaokulu müdürlerinin en yüksek değeri almasında neredeyse tamamının kadın olmasından, yaş ve kıdem olarak diğer okul müdürlerine oranla daha alt gruplarda olmasında kaynaklandığı düşünülebilir. Diğer analizlerimizden de belirleyebildiğimiz gibi kadın ve alt yaş, kıdem gurupları okul müdürü yeterliliklerine ilişkin görüşleri yüksek orandadır.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan analizi sonuçlarına Tablo 57’de yer verilmiştir.

Tablo 57

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Mesleki	0-15 Yıl	69	4,60	,53	2:285	1,0	,37
	16-25 Yıl	136	4,54	,47			
	26 Yıl Üstü	83	4,48	,52			
	Toplam	288	4,54	,50	287		
Beşerî	0-15 Yıl	69	4,68	,43	2:285	2,0	,14
	16-25 Yıl	136	4,64	,43			
	26 Yıl Üstü	83	4,54	,48			
	Toplam	288	4,62	,44	287		
Düşünsel	0-15 Yıl	69	4,63	,45	2:285	2,81	,60
	16-25 Yıl	136	4,57	,45			
	26 Yıl Üstü	83	4,46	,51			
	Toplam	288	4,55	,47	287		
Yeterlik Ortalama	0-15 Yıl	69	4,64	,45	2:285	2,18	,11
	16-25 Yıl	136	4,58	,39			
	26 Yıl Üstü	83	4,49	,46			
	Toplam	288	4,57	,43	287		

0-15 yıl ($n=69$), 16-25 yıl ($n=136$), 26 yıl üstü ($n=83$) katılımcıların görüşlerine mesleki ($F_{(2:285)}=1,0$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:285)}=2,0$; $p>,05$), düşünsel ($F_{(2:285)}=2,81$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik boyutlar ortalama ($F_{(2:285)}=2,18$; $p>,05$) değerlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında bütün alt ölçeklerde en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticileri sahiptir. Yöneticilerde deneyim arttıkça beklenen yeterlik artmaktadır. Ancak bu çalışmada tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. Kıdem arttıkça istatistiksel anlamlılıkta olmasa da ortalama değerlerde düşüş tespit edilmiştir. Bu bağlamda Öksüz'ün (1997) iletişim yeterlilikleri çalışmasında ve Çetin ve Adıgüzel'in (2006) uzmanlık yeterlikleri algılama çalışmalarında tespit edilen veriler ile örtüşen sonuçlar elde edilmiştir. Çetin (2009) çalışmasında olduğu gibi farklı kıdemlerde ve boyutlarda kıdeme paralel artış ve azalmanın olmadığı çalışmalarda alan yazında bulunmaktadır.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin, öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 58’de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark düşünsel yeterlikler boyutunda belirlenmiş olup ($p<,05$) varyansların dağılımı eşit olduğu belirlendiğinden ($\sigma^2=p>,05$) Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 58

Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Scheffe
Mesleki	1-40 ve Altı Yaş	81	4,59	,51	2:285	1,8	,17	
	2-41-50 Arası Yaş	146	4,54	,51				
	3-51 ve Üzeri Yaş	61	4,44	,44				
	Toplam	288	4,54	,50	287			
Beşerî	1-40 ve Altı Yaş	81	4,69	,41	2:285	2,11	,12	
	2-41-50 Arası Yaş	146	4,62	,45				
	3-51 ve Üzeri Yaş	61	4,54	,45				
	Toplam	288	4,62	,44	287			
Düşünsel	1-40 ve Altı Yaş	81	4,63	,46	2:285	3,19	,04	3*
	2-41-50 Arası Yaş	146	4,55	,46				
	3-51 ve Üzeri Yaş	61	4,43	,49				1*
	Toplam	288	4,55	,47	287			
Yeterlik Ortalama	1-40 ve Altı Yaş	81	4,64	,42	2:285	2,78	,06	
	2-41-50 Arası Yaş	146	4,57	,43				
	3-51 ve Üzeri Yaş	61	4,47	,42				
	Toplam	288	4,57	,43	287			

* $p<,05$ anlamlılık; Scheffe testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 58’e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik 40 ve altı yaş ($n=81$), 41-50 arası yaş ($n=146$) ve 51 ve üzeri yaş ($n=61$) okul müdürü görüşlerine göre: Mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:285)}=1,8$; $p>,05$), beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:663)}=2,11$; $p>,05$) göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($F_{(2:285)}=2,78$; $p>,05$) göstermemektedir. Toprakçı’nın (2001) örgütleme yeterliği üzerine olan çalışmada da yaş değişkeninde anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:285)}=3,19$; $p<,05$) vardır. 40 ve altı yaş ($\bar{X}=4,63$) katılımcı

görüşleri, 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=4,43$) grubuna göre yüksek oranda farklılık göstermektedir.

Geçmiş deneyimlere bağlı olarak okul müdüründen beklenen yeterliklerin azaldığı yargısı da çıkarılabilmektedir. Kıdem değişkeni ile paralel sonuçları elde edildiğinden; ortalama farklılıklarından yaş arttıkça yeterlilik ortalamalarının azaldığı dolayısıyla okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı algısının olduğunu söylemek yerinde bir yargı olarak belirlenebilir. Yapılan çalışmalarda kıdem değişkeni gibi alt gruplar örneklemelere göre farklılık gösterdiğinden alan yazınla genelleme yapmak zor olacaktır. Çetin Yılmaz (2008), Terci (2008), Şencan (2008), Çetin (2009) çalışmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin, branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 59’da yer verilmiştir.

Tablo 59

Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p	Dunnett's C
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	68	4,57	,44	2:285	6,54	,002	2*
	Okul Öncesi	41	4,73	,27				1,3*
	Branş	179	4,44	,54				2*
	Toplam	288	4,51	,50				
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	68	4,70	,38	2:285	3,19	,04	
	Okul Öncesi	41	4,70	,37				
	Branş	179	4,57	,45				
	Toplam	288	4,62	,43				
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	68	4,63	,34	2:285	2,78	,06	
	Okul Öncesi	41	4,67	,47				
	Branş	179	4,52	,49				
	Toplam	288	4,57	,46				
Yeterlik	Sınıf Öğretmenliği	68	4,65	,34	2:285	3,08	,04	
	Okul Öncesi	41	4,68	,43				
	Branş	179	4,54	,46				
	Toplam	288	4,59	,43				

* $p<,05$ anlamlılık; Dunnett's-C testine göre değişken sıra numarası ile verilmiştir.

Tablo 59'a göre okul mdrlrinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, dnsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına sınıf retmenlii ($n=68$), okul öncesi retmeni ($n=41$), branş retmeni ($n=179$) mdrlrin grleri alınmıştır. Mesleki ($F_{(2:285)}=6,54; p<,05$), beşerî ($F_{(2:285)}=3,19; p<,05$) ve dnsel ($F_{(2:285)}=2,78; p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($F_{(2:285)}=3,08; p<,05$) göre dnsel ($F_{(2:285)}=2,78; p>,05$) yeterlikler dışında anlamlı bir fark göstermektedir.

Dunnett's-C testi sonuçlarına göre mesleki ($F_{(2:285)}=6,54; p<,05$) yeterlikler boyutunda, okul öncesi ($\bar{X}=4,73$) branındaki okul mdrlri, sınıf retmenlii ($\bar{X}=4,57$) ve branş öğretmenlerine ($\bar{X}=4,44$) göre yüksek katılım göstermiştir. ANOVA analizi ile anlamlı fark bulunan beşerî yeterlikler ve yeterlik boyutları ortalamalarında, yapılan Dunnett's-C ve Scheffe testlerinde anlamlı fark tespit edilememiştir.

Toprakçı'nın (2001) rgtleme yeterliği üzerine olan alıasında da branş deikeninde anlamlı farka ulaşılmıştır. Ancak çalışmada branş deikeninde farklı gruplamaya gidildiinden karşılaştırmalı değerlendirme yapmak mümkün olmayacaktır. Müdür yeterlikleri üzerine branın anlamlı bir fark olarak tespit edilmesi konusunda önemlidir. Bu farklılığın gruplamanın yapılandırmasından kaynaklanması olasıdır. Çünkü sınıf öğretmenleri ilkokullar, branş öğretmenleri ortaokul ve liselerde yönetici olabilirken, okul öncesi öğretmenleri anasınıfı olan tüm okullarda yönetici olabilmektedir. Brana göre ortalama farklılıklarını görev yapılan okullardan kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada da olduğu gibi yeterlik üzerine yapılan çalışmalarda görev yapılan okul türünün, branın ortalama veya istatistiksel anlamlılık düzeyinde farklılık yarattığını gösteren çalışmalarda vardır (Aaolu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Argon ve Demirel, 2015; etin, 2009; Toprak, 2001).

Okul Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Araştırmaya anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapmakta olan 241 müdürü yardımcısı katılmıştır. 30 anaokulu, 88 ilkokul, 66 ortaokul ve 57 lise müdür yardımcısı ölçek doldurmuştur. Katılımcıların branş ve cinsiyet bilgileri Tablo 60’da belirtilmiştir.

Tablo 60

Okul Müdür Yardımcıları Okul Türü Branş Cinsiyet, Branş Dağılımı.

Branş	Okul Türü							
	Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		Lise	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sınıf Öğretmenliği			39	41				
Okul Öncesi	19	4	2	1	4			
Rehberlik	1	1	1	1		1		
Türkçe						5		
İlköğretim Matematik						1		
Fen Bilimleri/ Fen ve Teknoloji					3	4		
Sosyal Bilgiler					3	8		
Özel Eğitim						1	1	
Bilişim Teknolojileri					2	1	1	2
Görsel Sanatlar					2	1	1	1
Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi				3		2		
Müzik							1	1
Teknoloji ve Tasarım					13	5		1
İngilizce							2	1
Beden Eğitimi					2	3	1	2
Felsefe							1	
Türk Dili ve Edebiyatı							6	5
Muhasebe ve Finansman				1				3
Büro Yönetimi								2
Biyoloji								
Kimya / Kimya Teknolojisi								1
Arapça							1	
Fizik							2	
İHL Meslek Dersleri								1
Almanca								
Tarih							2	5
Matematik					1	3		2
Sağlık/Sağlık Hizmetleri							1	1
Elektrik-Elektronik Teknolojisi								2
Motorlu Araçlar Teknolojisi								1
Coğrafya						1	2	2
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	3	1						
Metal Teknolojisi								1
El Sanatları							1	
Toplam	23	6	42	47	30	36	23	34
	241							

Araştırmaya katılan okul müdür yardımcılarının 118'i kadın (%49), 123'ü erkektir (%51). 29'u anaokulunda (%17), 89'u ilkokulda (%36,9), 66'sı ortaokulda (%27,4), 57'si lisede (%23,7) çalışmaktadır. Okul müdür yardımcılarının 9'u ön lisans (%3,7), 156'sı lisans (%64,7), 41'i tezsiz yüksek lisans (%17), 35'i tezli yüksek lisans (%14,5), 2'si doktora (%0,7) mezunudur. Tablo 61'de okul müdür yardımcıları görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

Tablo 61

Araştırmaya Katılan Okul Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Mesleki Teknik	241	4,53	,43
İnsani Beşerî	241	4,61	,39
Kavramsal Düşünsel	241	4,53	,41
Yeterlik Ortalama	241	4,56	,38

Tablo 61'de araştırmaya katılan 288 okul müdür yardımcısının, mesleki $\bar{X}$ =4,53, beşerî $\bar{X}$ =4,61, düşünsel $\bar{X}$ =4,41 ve boyutların ortalamalarının $\bar{X}$ =4,56 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının okul müdürünün yeterliklere yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 62'de yer verilmiştir. Tablo 62'de de görüldüğü gibi yeterliklere yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}$ =4,81 ile $\bar{X}$ =4,35 arasında değişim göstermektedir

Tablo 62

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	241	4,57	,76	12
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	241	4,54	,65	14
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	241	4,64	,59	8
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	241	4,40	,88	25
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	241	4,53	,62	16
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	241	4,61	,57	9
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	241	4,44	,77	23
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	241	4,70	,49	5
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	241	4,81	,41	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	241	4,69	,53	6
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	241	4,71	,51	4
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	241	4,59	,63	10
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	241	4,59	,62	11
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	241	4,46	,72	19
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	241	4,56	,62	13
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	241	4,44	,80	21
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	241	4,49	,65	17
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	241	4,43	,72	24
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	241	4,44	,66	22
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	241	4,48	,67	18
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	241	4,64	,52	7
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	241	4,45	,75	20
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	241	4,75	,46	2
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	241	4,35	,82	26
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	241	4,72	,48	3
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	241	4,54	,69	15

Tablo 62'ye göre okul müdür yardımcılarının okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ilk beş maddeyi irdeler isek “Etkili

iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,81$), “Ekip alışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,75$), “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,72$), “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.” ($\bar{X}=4,71$) ve “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.” ($\bar{X}=4,70$) yüksek düzeyde katılım sağlanan maddelerdir.

Tüm alt gruplarda olduğu gibi yüksek beklenti görölmektedir. Yeterliklerde en yüksek değerlerde olmasa da Sezgin, Koşar ve Er’in (2014) okul müdürlerinin mentörlük süreci ile ilişkili müdür yardımcısı ve öğretmen ortak görüşlerinde “yetki aktarma yoluna gitmeleri”, “yüksek lisans eğitimin desteklemelerinden”, “hizmet içi faaliyetlerine katılımı sağlamalarından”, “kendilerine rol modeli olmaları” gibi öne çıkan ortak beklentiler ile örtüştüğünü söyleyebilmekteyiz.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde okul müdür yardımcısı olan katılımcıların cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; cinsiyet, değişkenine ilişkin *t*-testi sonuçları ile okul türü, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin ANOVA analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t*-testi sonuçlarına Tablo 63’te yer verilmiştir.

Tablo 63

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Mesleki	Kadın	118	4,56	,42	239	,82	,41
	Erkek	123	4,51	,43			
Beşerî	Kadın	118	4,64	,37	239	,99	,32
	Erkek	123	4,59	,41			
Düşünsel	Kadın	118	4,55	,41	239	,72	,46
	Erkek	123	4,51	,41			
Yeterlik Ortalama	Kadın	118	4,58	,37	239	,92	,35
	Erkek	123	4,54	,38			

Kadın ($n=118$) ve erkek ($n=123$) okul müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler ($t_{(239)}=.82$; $p>.05$) boyutu, beşerî ($t_{(239)}=.99$; $p>.05$) boyutu, düşünsel yeterlikler ($t_{(239)}=.72$; $p>.05$), boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($t_{(239)}=.92$; $p>.05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çeşitli yeterlikler üzerine çalışmış olan Öksüz'ün (1997), Toprakçı'nın (2001), Dönmez'in (2002), Doğan'ın (2006), Çetin ve Adıgüzel'in (2006), Argon ve Özçelik'in (2007), Bayrakçı ve Eraslan'ın (2014), Argon ve Demirer'in (2015), Uzun'un (2015), Tayfur'un (2016) Şencan'ın (2008) ve Kaşıkçı (2015) çalışmalarında cinsiyet değişkeni analizlerinde tespit edilen veriler ile örtüşen sonuçlar elde edilmiştir, istatistiksel anlamlılık düzeyinde kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerinde fark yoktur. Bu sonuçlar ile cinsiyet değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerde fark yaratmadığını söylemek mümkündür. Cinsiyet değişkenin istatistiksel anlamlılıkta olmasa da kadın okul müdür yardımcılarının görüş ortalamaları erkeklere göre yüksektir. Bu durum sendika temsilcileri dışında diğer paydaşlar ile paralellik göstermektedir. Ancak bu yükseklik tüm paydaşlarda olduğu gibi anlamlılık olarak alınmayacak kadar azdır. Okul müdürü yeterliklerine ilişkin yönetici görüşlerinde fark olmadığını söylemek doğru olacaktır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmenlerin görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 64’te yer verilmiştir. İstatistiksel olarak hesaplama yapılamayacağından ön lisans ($n=8$) mezunları analize dâhil edilmemiştir. Tablo 64’te sunulmuştur.

Tablo 64

Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki	Lisans	156	4,54	,41	2:229	,04	,96
	Tezli Yüksek Lisans	35	4,56	,48			
	Tezsiz Y. Lisans	41	4,53	,45			
	Toplam	232	4,53	,43	231		
Beşerî	Lisans	156	4,60	,39	2:229	,75	,47
	Tezli Yüksek Lisans	35	4,68	,40			
	Tezsiz Y. Lisans	41	4,66	,40			
	Toplam	232	4,61	,39	231		
Düşünsel	Lisans	156	4,51	,41	2:229	1,76	,17
	Tezli Yüksek Lisans	35	4,66	,41			
	Tezsiz Y. Lisans	41	4,55	,4			
	Toplam	232	4,53	,41	231		
Ortalama	Lisans	156	4,55	,36	2:229	,65	,51
	Tezli Yüksek Lisans	35	4,63	,39			
	Tezsiz Y. Lisans	41	4,58	,40			
	Toplam	232	4,56	,38	231		

Tablo 64’e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına lisans mezunu ($n=156$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=35$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=41$) ve görüşlerine mesleki ($F_{(2:229)}=,40$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:229)}=,75$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(2:229)}=1,76$; $p>,05$), yeterlikler boyutlarında ve yeterlik ortalamasında ($F_{(2:229)}=,65$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Dönmez’in (2002) araştırmasında 1 boyut dışında tüm alanlarda fark belirlenmiştir.

Uzun’un (2015) araştırmasında ön lisans mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin

anlama-empati alt boyutunda iletişim becerilerini yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek algılamaktadır. Aydoğdu'nun (2008) çalışmasında öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre anlamlı istatistiksel farklılıkları olduğunu tespit etmiştir. Aydoğdu'nun (2008) araştırmasının sonuçlarında genel olarak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin katılım oranı en yüksek olandır. Erdoğan (2012) araştırmasının sonuçlarında öğrenim durumu değişkeni ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde Argon ve Demirer (2015) bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri üzerine olan çalışmalarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Yeterlik konusunda yapılan çalışmalarda öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık genel olarak karşımıza çıkmamaktadır (Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008; Kaşıkçı, 2015). Bu araştırma sonuçlarında alan yazın ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı genellemesi yapılamayacak olsa da; sonuçlar ile öğrenim değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde bir etkisi olamadığı söylenebilir. Ancak okul müdürü yeterliliklerine ilişkin görüşlerin ortalama değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmasa da farkı olduğu değerlendirilirse; öğrenim düzeyinin algılamada farklılıklara yol açtığı da düşünülebilir.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin görev yeri değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 65'te yer verilmiştir.

Tablo 65

Görev Yapılan Okul Türüne Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Mesleki	1-Anaokulu	30	4,56	,39	3:237	1,73	,16
	2-İlkokul	88	4,46	,44			
	3-Ortaokul	66	4,54	,42			
	4-Lise	57	4,62	,40			
	Toplam	241	4,53	,42			
Beşerî	1-Anaokulu	30	4,60	,38	3:237	,38	,76
	2-İlkokul	88	4,60	,37			
	3-Ortaokul	66	4,59	,41			
	4-Lise	57	4,66	,40			
	Toplam	241	4,61	,39			
Düşünsel	1-Anaokulu	30	4,47	,41	3:237	1,47	,33
	2-İlkokul	88	4,47	,40			
	3-Ortaokul	66	4,56	,41			
	4-Lise	57	4,60	,41			
	Toplam	241	4,53	,41			
Yeterlik Ortalama	1-Anaokulu	30	4,54	,37	3:237	1,17	,22
	2-İlkokul	88	4,51	,36			
	3-Ortaokul	66	4,56	,38			
	4-Lise	57	4,63	,37			
	Toplam	241	4,56	,37			

Tablo 65'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik anaokulunda ($n=30$), ilkokulda ($n=88$), ortaokulda ($n=66$) ve lisede ($n=57$) görev yapan müdür yardımcılarının, mesleki ($F_{(3:237)}=1,73$; $p>,05$), beşerî ($F_{(3:237)}=.38$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(3:237)}=1,47$; $p>,05$) yeterlikler boyutluları ile yeterlik ortalamaları arasında ($F_{(3:237)}=1,15$; $p>,05$) anlamlı bir fark yoktur. Diğer paydaşların aksine okul müdür yardımcılar okul türüne göre görüş farkı göstermeyen gruptur. Ancak istatistiksel anlamlılıkta olmasa da orta okul ve lise müdür yardımcılarının yüksek katılım gösterdiğini belirtmek gereklidir.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin, müdür yardımcılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 66'de gösterilmiştir.

Tablo 66

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Mesleki	0-10 Yıl	51	4,53	,42	2:238	,01	,99
	11-20 Yıl	89	4,54	,45			
	20 Yıl Üstü	101	4,53	,41			
	Toplam	241	4,53	,43	240		
Beşerî	0-10 Yıl	51	4,67	,35	2:238	,88	,41
	11-20 Yıl	89	4,58	,41			
	20 Yıl Üstü	101	4,62	,40			
	Toplam	241	4,61	,39	240		
Düşünsel	0-10 Yıl	51	4,58	,36	2:238	,44	,64
	11-20 Yıl	89	4,52	,43			
	20 Yıl Üstü	101	4,51	,42			
	Toplam	241	4,53	,41	240		
Yeterlik Ortalama	0-10 Yıl	51	4,59	,34	2:238	,26	,76
	11-20 Yıl	89	4,55	,39			
	20 Yıl Üstü	101	4,55	,38			
	Toplam	241	4,56	,38	240		

0-10 yıl ($n=51$), 11-20 yıl ($n=189$), 20 yıl üstü ($n=10$) katılımcıların görüşlerine göre mesleki ($F_{(2:238)}=,01$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:238)}=,88$; $p>,05$), düşünsel ($F_{(2:238)}=,44$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarında ve yeterlik boyutlar ortalamasında ($F_{(2:238)}=,26$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) çalışmalarında bütün alt ölçeklerde en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticileri sahiptir. Çalışmalarının sonucunda yöneticilerde deneyim arttıkça beklenen yeterlik artmaktadır. Farklı olarak da öğretmenlerde de deneyim azaldıkça beklenen yeterlik Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) 'de ve bu çalışmada artmaktadır. Ancak okul müdür yardımcılarında anlamlı istatistiksel fark olmamakla beraber neredeyse boyut yeterlik ortalamaları eşittir. Bu verilerden okul müdür yardımcılarının, okul müdürü sahip olması gereken yeterlikler üzerine belirttiği görüşlerde kıdem değişkenine göre fikir birliği sağlandığı söylenebilir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin, müdür yardımcılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 67’de yer verilmiştir.

Tablo 67’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik 35 ve altı yaş ($n=61$), 36-45 arası yaş ($n=107$) ve 46 ve üzeri yaş ($n=73$) müdür yardımcısı görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutu, beşerî yeterlikler boyutu, düşünsel yeterlikler boyutu, yeterlik boyutlar ortalamasında anlamlı fark göstermemektedir.

Tablo 67

Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki	1-35 ve Altı Yaş	61	4,52	,46	2:238	,06	,94
	2-36-45 Arası Yaş	107	4,53	,43			
	3-45 ve Üzeri Yaş	73	4,55	,39			
	Toplam	241	4,53	,43	240		
Beşerî	1-35 ve Altı Yaş	61	4,66	,39	2:238	1,54	,21
	2-36-45 Arası Yaş	107	4,56	,40			
	3-45 ve Üzeri Yaş	73	4,65	,37			
	Toplam	241	4,61	,39	240		
Düşünsel	1-35 ve Altı Yaş	61	4,56	,40	2:238	,23	,78
	2-36-45 Arası Yaş	107	4,51	,44			
	3-45 ve Üzeri Yaş	73	4,54	,39			
	Toplam	241	4,53	,41	240		
Yeterlik Ortalama	1-35 ve Altı Yaş	61	4,58	,38	2:238	,39	,67
	2-36-45 Arası Yaş	107	4,54	,39			
	3-45 ve Üzeri Yaş	73	4,58	,35			
	Toplam	241	4,56	,38	240		

Tablo 67’ ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik 35 ve altı yaş ($n=61$), 36-45 arası yaş ($n=107$) ve 46 ve üzeri yaş ($n=73$) müdür yardımcısı görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:238)}=0,6$; $p>,05$), beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:238)}=1,54$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($F_{(2:238)}=,23$; $p>,05$) göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($F_{(2:238)}=,39$; $p>,05$) göstermemektedir.

Yapılan çalışmalarda kıdem değişkeni gibi alt gruplar örneklemelere göre farklılık gösterdiğinden alan yazınla genelleme yapmak zor olacaktır. etin Yılmaz (2008), Terci (2008), şencan (2008), etin (2009) alışmalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Geçmiş deneyimlere bağlı olarak okul müdüründen beklenen yeterliklerin azaldığı yargısı ve kıdem değişkeni ile paralel yaş arttıķa yeterlilik ortalamalarının azaldığı dolayısıyla okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı algısının olduğunu yargısı okul müdür yardımcıları için geçerli olmayacaktır. Okul müdür yardımcılarının yaş değişkene göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşleri boyutlarda farklılık göstermektedir. Ancak ortalamada belirlenen eşit değerler ve yakın değerler okul müdür yardımcılarının yaş değişkeninde fikir birliği sağlandığı yargısına varmak için yeterli olabilecektir.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve yeterlik ortalama değerlerine yönelik maddelerin, katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 68’de yer verilmiştir. Yapılan analiz ile anlamlı fark belirlenmiştir.

Tablo 68

Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	80	4,46	,45	2:238	1,94	,14
	Okul Öncesi	34	4,59	,40			
	Branş	127	4,57	,42			
	Toplam	241	4,53	,43			
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	80	4,61	,37	2:238	,14	,86
	Okul Öncesi	34	4,65	,37			
	Branş	127	4,61	,41			
	Toplam	241	4,61	,39			
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	80	4,48	,4	2:238	1,38	,25
	Okul Öncesi	34	4,49	,42			
	Branş	127	4,57	,41			
	Toplam	241	4,53	,41			
Yeterlik	Sınıf Öğretmenliği	80	4,53	,37	2:238	,61	,54
	Okul Öncesi	34	4,55	,39			
	Branş	127	4,59	,40			
	Toplam	241	4,56	,39			

Tablo 68'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ilişkin sınıf öğretmenliği ($n=80$), okul öncesi ($n=34$), branş öğretmeni ($n=127$) müdür yardımcılarının görüşleri alınmıştır. Mesleki ($F_{(2:238)}=1,94$; $p>,05$), beşerî ($F_{(2:238)}=,14$; $p>,05$) ve düşünsel ($F_{(2:238)}=1,38$; $p>,05$), yeterlikler boyutları ve yeterlik boyutlar ortalamasına ($F_{(2:238)}=,61$; $p>,05$) göre fark göstermemektedir.

Branşın ortalamada veya istatistiksel anlamlılık düzeyinde farklılık yarattığını gösteren çalışmalarda vardır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Argon ve Demirel, 2015; Çetin, 2009; Kaşıkçı, 2015; Toprak, 2001). Branş değişkenine göre okul müdürü yeterlikleri için ortalamada belirlenen eşit değerler ve yakın değerler okul müdür yardımcıları için branşın fikir farklılıklarına yol açan bir değişken olmadığını göstermektedir.

Maarif Müfettişleri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Araştırmaya katılan 81 maarif müfettişinin branş ve cinsiyet bilgileri Tablo 69’da belirtilmiştir. Maarif müfettişlerinin 11’i kadın (%13,6), 70’i erkektir (%86,4). Maarif müfettişlerinin 42’si lisans (%51,9), 12’si tezsiz yüksek lisans (%14,8), 26’sı tezli yüksek lisans (%32,1), 1’i doktora (%1,2) mezunudur. Tablo 69’da sunulmuştur.

Tablo 69

Okul Maarif Müfettişleri Öğrenim Durumu Branş Dağılımı.

Branş	Okul Türü							
	Lisans		Tezli Yüksek Lisans		Tezsiz Yüksek Lisans		Doktora	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sınıf Öğretmenliği	2	7	1	2		3		1
Okul Öncesi			1		1			
Rehberlik		2		1		1		
Türkçe				2				
Fen Bilimleri/ Fen ve Teknoloji		2				1		
Sosyal Bilgiler		1				1		
Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi		2						
İngilizce		2						
Felsefe				2				
Türk Dili ve Edebiyatı		4						
Biyoloji				1				
İHL Meslek Dersleri				1				
Tarih		4				1		
Matematik		2		1				
Coğrafya		1		1				
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi			1		3			
Eğitim Bilimleri		9	2	8				
Gazetecilik		1						
Kamu Yönetimi		2		1		1		
İktisadi İdari Bilimler		1						
Öğretmenlik Meslek Bilgisi				1				
Toplam	2	40	5	21	4	8	0	1
	81							

Maarif müfettişleri görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik ortalama ve standart sapma puanlarına Tablo 70’te yer verilmiştir.

Tablo 70

Araştırmaya Katılan Maarif Müfettişleri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Yeterlik	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki Teknik	81	4,76	,37
İnsani Beşerî	81	4,87	,37
Kavramsal Düşünsel	81	4,75	,40
Yeterlik Ortalama	81	4,79	,35

Tablo 70’te belirtildiği gibi araştırmaya katılan 81 maarif müfettişinin mesleki ($\bar{X}=4,76$), beşerî ($\bar{X}=4,87$), düşünsel ($\bar{X}=4,75$) ve boyutların ortalamalarının ($\bar{X}=4,79$) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklere yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 71’de yer verilmiştir. Tablo 71’e göre maarif müfettişlerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ilk beş maddeyi irdeler isek “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,96$), “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,91$), “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.” ($\bar{X}=4,90$), “Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır.” ($\bar{X}=4,90$) ve “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebildir.” ($\bar{X}=4,89$) yüksek düzeyde katılım sağlanan maddelerdir.

Tablo 71

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	81	4,72	,55	20
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	81	4,69	,54	22
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	81	4,86	,38	11
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	81	4,75	,58	18
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	81	4,81	,55	16
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	81	4,85	,45	12
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	81	4,32	,80	26
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	81	4,89	,42	5
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	81	4,96	,25	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	81	4,90	,46	3
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	81	4,88	,46	7
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	81	4,88	,48	8
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	81	4,88	,43	9
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	81	4,79	,49	17
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	81	4,88	,37	10
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	81	4,90	,34	4
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	81	4,83	,44	15
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	81	4,75	,60	19
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	81	4,84	,51	13
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	81	4,62	,68	24
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	81	4,57	,67	25
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	81	4,64	,62	23
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	81	4,89	,35	6
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	81	4,84	,51	14
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	81	4,91	,32	2
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	81	4,70	,60	21

Tablo 71'de de görüldüğü gibi yeterlik maddelerine yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,96$ ile $\bar{X}=4,32$ arasında değişim göstermektedir.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde maarif müfettişi olan katılımcıların cinsiyet, okul türü, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; yaş, değişkenine ilişkin *t*-testi sonuçları cinsiyet, Mann-Whitney *U* ile okul türü, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine ilişkin ANOVA analizi sonuçları yorumlanmıştır

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Kadın ($n=11$) ve erkek ($n=70$) maarif müfettişlerinin, okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler Tablo 72’de mesleki yeterlikler, beşerî yeterlikler, düşünsel yeterlikler ve yeterlik ortalamasına ilişkin Mann-Whitney *U* sonuçlarına sonuçları belirtilmiştir. Alt gruplar anlamlı istatistiksel büyüklükte olmadığından ($n<30$) parametrik olmayan (nanparametric) test uygulanması uygun görülmüştür.

Tablo 72

Maarif Müfettişlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

Boyutlar	Grup	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	Kadın	11	4,91	,20	55,86	614,50	221,50	,02*
	Erkek	70	4,74	,38	38,66	2706,50		
	Toplam	81						
Beşerî	Kadın	11	4,97	,11	46,05	506,50	329,50	,28
	Erkek	70	4,85	,39	40,21	2814,50		
	Toplam	81						
Düşünsel	Kadın	11	4,91	,19	50,05	550,50	285,50	,13
	Erkek	70	4,73	,42	39,58	2770,50		
	Toplam	81						
Yeterlik Ortalama	Kadın	11	4,93	,16	56,91	626,00	210,00	,01*
	Erkek	70	4,77	,37	38,50	2695,00		
	Toplam	81						

$p<,05$ anlamlılık.

Maarif müfettişlerinin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler, beşerî yeterlikler ($U=329,50$; $p>,05$) boyutuna, düşünsel

yeterlikler ($U=285,50$; $p>,05$) boyutlarında anlamlı bir fark göstermemektedir. Mesleki yeterlikler ($U=221,50$; $p<,05$) boyutuna ve yeterlik boyutlar ortalamasına göre ($U=210,00$; $p<,05$) anlamlı fark göstermektedir.

Dönmez (2002) araştırmasında okul müdürlerinin göstermekte olduğu yeterlikleri araştırmıştır. Araştırmada elde edilen veriler Dönmez 'in (2002) araştırmasında elde ettiği veriler ile ilişkili olduğu söylenebilir. Dönmez (2002) müfettişlerin müdürlerin göstermekte olduğu yeterlikleri, cinsiyet değişkenine yönelik bulgularında değişiklik göstermediğini bulmuş ve bunu da müfettişler içerisinde kadın oranının azlığı ile ilişkilendirmiştir. Bu araştırmada da az sayına kadın maarif müfettişine ulaşılmıştır. Alan yazında da genel olarak belirlendiği gibi cinsiyet yeterlilik görüşlerinde önde gelen bir değişken değildir. Bu bağlamda kadın maarif müfettişlerinin görüşlerinin yüksek ortalamasını örneklemde az sayıda olmasının bir sonucu olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmenlerin görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t Testi* ve analizi sonuçlarına Tablo 73'te yer verilmiştir. İstatistiksel olarak hesaplama yapılamayacağından doktora mezunu ($n=1$) maarif müfettişi analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 73

Öğrenim Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler t Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Mesleki	Lisans	42	4,72	,45	78	1,01	,31
	Yüksek Lisans	38	4,80	,23			
	Toplam	80	4,76	,37			
Beşerî*	Lisans	42	4,78	,48			
	Yüksek Lisans	38	4,95	,13			
	Toplam	80	4,86	,37			
Düşünsel	Lisans	42	4,72	,46	78	,67	,50
	Yüksek Lisans	38	4,78	,30			
	Toplam	80	4,75	,40			
Yeterlik Ortalama*	Lisans	42	4,74	,44			
	Yüksek Lisans	38	4,84	,20			
	Toplam	80	4,79	,36			

*Levene Statistic; $\sigma^2=p<,05$

Beşerî ve yeterlik ortalamasına ilişkin ikili değişkenli gruplarda aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlılığının test edilmesi için t testi (Levene Statistic; $\sigma^2=p<,05$) ön koşulları sağlamadığından yapılamamıştır. Okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki ve düşünsel yeterlikler boyutlarına yönelik lisans mezunu ($n=42$) ve yüksek lisans mezunu [$(n=38)$, tezli yüksek lisans mezunu ($n=26$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=12$)] maarif müfettişi görüşlerine göre mesleki ($t_{(78)}=1,01$; $p>,05$) ve düşünsel ($t_{(78)}=.67$ $p>,05$) boyutlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğrenim durumu değişkene göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler Mann-Whitney U analiz sonuçları Tablo 74’de sunulmuştur.

Tablo 74

Öğrenim Durumu Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	Sıra Ort.	X^2	p
Mesleki	Lisans	42	4,72	,45	3	39,27	3,70	,15
	Tezli Yüksek Lisans	26	4,77	,23		37,25		
	Tezsiz Yüksek Lisans	12	4,87	,24		51,83		
	Toplam	80	4,76	,37				
Beşerî	Lisans	42	4,79	,48	3	37,29	4,86	,08
	Tezli Yüksek Lisans	26	4,93	,16		41,77		
	Tezsiz Yüksek Lisans	12	5,00	,00		49,00		
	Toplam	80	4,86	,37				
Düşünsel	Lisans	42	4,72	,47	3	40,01	1,09	,57
	Tezli Yüksek Lisans	26	4,74	,33		38,63		
	Tezsiz Yüksek Lisans	12	4,86	,24		46,25		
	Toplam	80	4,75	,40				
Yeterlik Ortalama	Lisans	42	4,74	,45	3	38,32	4,55	,10
	Tezli Yüksek Lisans	26	4,82	,22		38,00		
	Tezsiz Yüksek Lisans	12	4,91	,15		53,54		
	Toplam	80	4,79	,36				

Tablo 74'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik lisans mezunu ($n=42$) ve tezli yüksek lisans mezunu ($n=26$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=12$) maarif müfettişi görüşlerine göre mesleki ($X^2=,73$; $p>,05$), beşerî ($X^2=2,17$ $p>,05$) ve düşünsel ($X^2=,57$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($X^2=,31$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğrenim değişkene göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler t -Testi ve Mann-Whitney U analizi sonuçları incelendiğinde istatistiksel anlamlılık ve ortalamalarda anlamlı fark görülmemektedir. Bu bağlamda katılımcı maarif müfettişleri öğrenim durumu değişkeninin fikir görüş ve yargı farklılıklarına yol açmadığını söyleyebiliriz. Ancak alan yazın verilerinin de öğrenim durumu değişkeni konusunda okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklerin Dönmez'in (2002), Uzun'un (2015) Aydoğdu'nun (2008) çalışmalarında farklılık belirlendiğini belirtmek gerekir. Ancak istatistiksel farklılık belirlenemeyen çalışmalarda vardır (Argon ve Demirer, 2015; Çetin, 2009; Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008).

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin maarif müfettişi görüşlerinin, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t* testi analizi sonuçlarına Tablo 75’te yer verilmiştir. Maarif müfettişlerinin kıdemleri yüksek olduğundan gruplama değerleri kıdem frekansına göre yapılandırılmıştır.

Tablo 75

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mesleki	28 ve Altı	40	4,78	,26	79	,55	,35
	29 ve Üstü	41	4,74	,45			
	Toplam	81	4,76	,34			
Beşerî	28 ve Altı	40	4,89	,24	79	,60	,19
	29 ve Üstü	41	4,84	,46			
	Toplam	81	4,87	,37			
Düşünsel	28 ve Altı	40	4,77	,32	79	,57	,44
	29 ve Üstü	41	4,72	,46			
	Toplam	81	4,75	,37			
Yeterlik Ortalama	28 ve Altı	40	4,81	,24	79	,61	,26
	29 ve Üstü	41	4,76	,44			
	Toplam	81	4,78	,40			

28 ve altı yıl (*n*=40), 29 yıl ve üstü (*n*=41), 34 kıdeme sahip maarif müfettişi görüşüne göre mesleki (*t*=,55; *p*>,05), beşerî (*t*=,60; *p*>,05), düşünsel (*t*=,57; *p*>,05) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik boyutlar ortalaması (*t*=,61; *p*>,05) değerlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse’de (2012) ve Şahin, Beycioğlu ve Fırat’ta (2011) belirlendiği gibi kıdem arttıkça okul müdüründen beklenen yeterlilik azalmaktadır. Kıdem arttıkça kazanılan deneyimin yargıların ve fikirlerin değişmesine neden olması olasıdır. Meslekte kıdem arttıkça yönetim konusunda bilgi sahibi olan maarif müfettişlerinin okul müdürlerinin yeterlikleri üzerine algısının düşük olduğu, yapılan hataları daha iyi gördükleri, beklentilerin daha gerçekçi olması gerektiği konusunda algılarının değiştiğini düşünülebilir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin, maarif müfettişlerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t*-Testi analizi sonuçlarına Tablo 76’da yer verilmiştir. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin yaş ortalamaları ve frekansı dağılımı yüksektir. Ölçek uygulanan maarif müfettişlerinin yaş frekanslıları ikiden fazla gruba anlamlı olarak dağıtılamadığından iki grup da incelenmesi uygun görülmüştür. Varyansların dağılımı eşit olduğu belirlendiğinden ($\sigma^2=p>,05$) ikili grubu karşılaştırmak için *t*-testi yapılmıştır. Analiz Tablo 76’da sunulmuştur.

Tablo 76

Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mesleki	50 Yaş ve Altı Yaş	34	4,81	,26	79	,92	,35
	51 Yaş ve Üstü Yaş	47	4,73	,43			
Beşerî	50 Yaş ve Altı Yaş	34	4,91	,22	79	,87	,38
	51 Yaş ve Üstü Yaş	47	4,84	,45			
Düşünsel	50 Yaş ve Altı Yaş	34	4,81	,33	79	1,13	,26
	51 Yaş ve Üstü Yaş	47	4,71	,44			
Yeterlik Ortalama	50 Yaş ve Altı Yaş	34	4,84	,24	79	1,04	,29
	51 Yaş ve Üstü Yaş	47	4,76	,42			

Tablo 76’ya göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler boyutlarına yönelik 50 ve altı yaş ($n=34$), 51 ve üzeri yaş ($n=47$), maarif müfettişi görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(79)}=.92$; $p>,05$), beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(79)}=.87$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(79)}=1,13$; $p>,05$) göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($t_{(79)}=1,04$; $p>,05$) göstermemektedir. Kıdem değişkeni ile paralel sonuçları görmekteyiz. Kıdem arttıkça tabi olarak artan yaş kazanılan deneyimin yargıların ve fikirlerin değişmesine neden olması olasıdır.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Kruskal-Wallis H analizi sonuçlarına Tablo 77’de yer verilmiştir. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin branş frekansına göre anlamlı istatistiksel analiz için tekrar yapılandırılmıştır. Tablo 77’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına sınıf öğretmenliği ($n=16$), eğitim yönetimi ve denetimi ($n=19$), branş bölümleri ($n=46$) mezunu maarif müfettişlerinin görüşleri alınmıştır.

Tablo 77

Maarif Müfettişleri Branş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	$Sıra Ort.$	X^2	p
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	16	4,90	,12	78	52,25	6,19	,04*
	Eğitim Yön. Den.	19	4,56	,58		40,33		
	Branş	46	4,76	,30		33,16		
	Toplam	81	4,74	,38				
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	16	5,00	,00	78	49,50	9,98	,00*
	Eğitim Yön. Den.	19	4,73	,60		41,85		
	Branş	46	4,90	,27		31,79		
	Toplam	81	4,88	,36				
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	16	4,91	,18	78	50,53	5,71	,05
	Eğitim Yön. Den.	19	4,53	,60		40,96		
	Branş	46	4,78	,33		33,08		
	Toplam	81	4,75	,41				
Yeterlik Ortalama	Sınıf Öğretmenliği	16	4,95	,12	78	51,56	5,53	,06
	Eğitim Yön. Den.	19	4,60	,58		40,60		
	Branş	46	4,82	,30		33,08		
	Toplam	81	4,80	,38				

$p<,05$ anlamlılık.

Mesleki ($X^2=6,19$; $p<,05$) ve beşerî ($X^2=9,98$; $p<,05$) yeterlikler boyutlarına göre anlamlı fark hesaplanmıştır. Düşünsel ($X^2=5,71$; $p>,05$) yeterlikler boyutunda ve yeterlik ortalamasına ($X^2=5,53$; $p>,05$) göre anlamlı fark hesaplanamamıştır.

Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre mesleki ($X^2=6,19$; $p<,05$) ve beşerî ($X^2=9,98$; $p<,05$) yeterlikler boyutlarında, sınıf öğretmenliği mezunları [$(\bar{X}=4,90)$; $(\bar{X}=5,00)$]

eğitim yönetimi ve denetimi alanlarından olan maarif müfettişlerine $[(\bar{X}=4,56); (\bar{X}=4,73)]$ ve branş mezunu maarif müfettişlerine $[(\bar{X}=4,76); (\bar{X}=4,90)]$ göre anlamlı oranda yüksek katılım göstermişlerdir.

Maarif müfettişleri için branşlara göre görev tanımları ve çalışma alanları bağlı bulundukları İl Millî Eğitim Müdürlüğü Maarif Müfettişleri Başkanlığı tarafından tanımlanmaktadır. Genel tutum belirli konular, kurumlar üzerinde uzmanlaşmalarını sağlama üzerinedir. Bu uzmanlaşmanın sonucunda deneyim ve yaşantıları farklılık göstermektedir. Farklı deneyimler okul müdürü yeterlikleri üzerine algılarının farklılığının sebebi olarak görülebilir.

Dönmez (2002) okul müdürlerinin göstermekte olduğu yeterlikleri araştırmıştır. Araştırmasından elde ettiği sonuçlar, bu araştırmadan elde edilen verilerle örtüşür niteliktedir. Müfettişler müdürlerin göstermekte olduğu yeterlikleri, okul müdürlerinin görüşlerine göre daha yetersiz algıladıklarını belirlemiştir. Bu araştırmada da maarif müfettişleri okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler yönünde en yüksek ortalamaya sahip grup olarak belirlenmiştir. Maarif müfettişleri okul müdürü yeterlikleri ortalaması en yüksek düzeyde olan gruptur.

MEB Taşra Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Araştırmaya katılan 69 taşra yöneticisinin eğitim durumu, görev bilgileri ve cinsiyet bilgileri Tablo 78’de belirtilmiştir

Tablo 78

Taşra Yöneticileri Kişisel Bilgiler

Öğrenim Durumu	İl Müdür Yardımcısı		İlçe MEM Müdürü		İl Şube Müdürü		İlçe Şube Müdürü	
	Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Lisans		6	1	1	1	8	7	21
Tezli Yüksek Lisans	1	1		1		1	1	6
Tezsiz Y. Lisans		2		1		1	4	3
Doktora		1				1		
Toplam	1	10	1	3	1	11	12	30
	69							

Araştırmaya katılan taşra yöneticilerinin 17'si kadın (%24,6), 52'si erkektir (%75,4). 45'i lisans (%65,2) 11'i yüksek lisans (%15,9), 11'ü tezsiz yüksek lisans (%15,9), 2'si doktora (%2,9) mezunudur. 11'i il müdür yardımcısı (%15,94), 4'ü ilçe müdürü (%5,79), 54'ü şube müdürüdür (%78,26). Şube müdürlerinin 42'si ilçe (%60,87), 12'si il (%12,39) müdürlüğü görevindedir.

Tablo 79

Araştırmaya Katılan MEB Taşra Yöneticileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Yeterlik Boyutları	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki	69	4,67	,35
Beşerî	69	4,74	,33
Düşünsel	69	4,67	,39
Yeterlik Ortalama	69	4,70	,33

Tablo 79'da okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklere yönelik, taşra yöneticilerinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Taşra yöneticilerinin görüşlerinin mesleki yeterlikler boyutu $\bar{X}=4,67$, beşerî yeterlikler boyutu $\bar{X}=4,74$ ve düşünsel yeterlikler boyutu $\bar{X}=4,67$ 'dir. Araştırmaya katılan taşra yöneticilerinin yeterlikler boyutları ortalaması $\bar{X}=4,70$ hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan taşra yöneticileri mesleki yeterlik boyutuna yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 80'de yer verilmiştir. Tablo 78'de

de görüldüğü gibi mesleki yeterlik boyutuna yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,67$ ile $\bar{X}=4,74$ arasında değişim göstermektedir.

Tablo 80

Mesleki Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler Mesleki Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	69	4,61	,62	5
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	69	4,74	,44	2
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	69	4,64	,62	4
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	69	4,58	,72	7
5	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	69	4,55	,61	8
6	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	69	4,38	,82	9
7	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları ile paylaşmalıdır.	69	4,59	,67	6
8	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	69	4,86	,35	1
9	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	69	4,68	,50	3
Toplam Ortama		69	4,67	,35	

Tablo 80’de görüldüğü gibi taşra yöneticilerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri mesleki yeterlikler içinde, ilk üç madde incelendiğinde “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,86$), “Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir” ($\bar{X}=4,74$) ve “Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir” ($\bar{X}=4,68$) maddeleri belirlenmiştir. Taşra yöneticilerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri mesleki yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,67$) katılımcıların okul müdürlerinin yüksek düzeyde yeterli olmasına öncelik vermektedir.

Tablo 81

Beşerî Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler Beşerî Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	69	4,77	.49	6
2	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	69	4,87	.34	3
3	Etkili iletişim kurabilmelidir.	69	4,93	.26	1
4	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	69	4,87	.34	4
5	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	69	4,80	.47	5
6	Özdenetim sahibi olmalıdır.	69	4,65	.59	9
7	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	69	4,74	.44	7
8	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	69	4,71	.49	8
9	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	69	4,88	.32	2
Toplam Ortama		69	4,74	.33	

Tablo 81’de görüldüğü gibi taşra yöneticilerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri beşerî yeterlikler içinde, ilk üç madde incelendiğinde “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,93$), “Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir” ($\bar{X}=4,88$) ve “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir” ($\bar{X}=4,87$) maddeleri belirlenmiştir. Taşra yöneticilerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri beşerî yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,74$) yüksek düzeyde olduğunu söyleyebilmekteyiz. Yeterliklerde en yüksek değerleri gördüğümüz maarif müfettişlerinde olduğu gibi amir rolünü üslenen taşra yöneticilerinde tüm boyut ve ortalama beklentilerin yüksek olmasını, görevin gereği olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Tablo 82

Düşünsel Yeterlikler Boyutuna İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler Düşünsel Yeterlikler Boyutu	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	69	4,72	.51	2
2	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	69	4,67	.47	4
3	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	69	4,59	.55	6
4	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	69	4,65	.59	5
5	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	69	4,55	.72	8
6	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	69	4,68	.61	3
7	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	69	4,57	.65	7
8	Ekip çalışması yapabilmelidir.	69	4,88	.32	1
Toplam Ortama		69	4,68	.38	

Tablo 82'ye göre katılımcıların, okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri düşünsel yeterlikler içinde, ilk üç madde incelendiğinde “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,88$), “Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.” ($\bar{X}=4,72$) ve “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.” ($\bar{X}=4,68$) maddeleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan taşra yöneticilerinin okul müdürlülerinin sahip olması gereken tüm maddelerin katılımcılar tarafından yüksek düzeyde önemsendiğini düşünsel yeterlik boyutuna yönelik maddelerin ortalamasının ($\bar{X}=4,68$) değerinden belirleyebilmekteyiz.

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 80’de yer verilmiştir. Tablo 83’de de görüldüğü gibi mesleki, beşerî ve düşünsel yeterlik boyutlarına yönelik tüm maddelerin görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,93$ ile $\bar{X}=4,38$ arasında değişim göstermektedir. En yüksek değer diğer katılımcı gruplarda da olduğu gibi “Etkili iletişim kurabilmelidir.” yeterliliğidir.

Tablo 83

Yeterlikler İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	69	4,61	,62	19
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	69	4,74	,44	9
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	69	4,64	,62	18
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	69	4,58	,72	22
6	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	69	4,77	,49	8
7	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	69	4,55	,61	24
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	69	4,38	,82	26
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	69	4,87	,34	3
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	69	4,93	,26	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	69	4,87	,34	4
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	69	4,80	,47	6
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	69	4,65	,59	16
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	69	4,72	,51	11
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	69	4,67	,47	15
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	69	4,74	,44	10
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	69	4,71	,49	12
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	69	4,78	,45	7
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	69	4,59	,55	20
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	69	4,65	,59	17
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	69	4,55	,72	25
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	69	4,68	,61	13
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	69	4,57	,65	23
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	69	4,88	,32	2
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları	69	4,59	,67	21
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	69	4,86	,35	5
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	69	4,68	,50	14

Tablo 83’de de görüldüğü gibi yeterliklere yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}=4,93$ ile $\bar{X}=4,38$ arasında değişim göstermektedir. “Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.” en düşük değer alan yeterlik olarak görülmektedir. Taşra yöneticileri okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ilk beş madde incelendiğinde “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,93$), “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,88$), “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak

sorunları çözebilmelidir.” ($\bar{X}=4,87$), “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.” ($\bar{X}=4,87$) ve “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}=4,87$) yüksek düzeyde katılım sağlanan maddelerdir.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde taşra yöneticisi olan katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; cinsiyet ve branş değişkenine ilişkin Mann-Whitney U , yaş ve kıdem değişkenine ilişkin t -testi ve sonuçları ile öğrenim durumu değişkenine ilişkin Kruskal-Wallis H analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan taşra yöneticilerinin, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Mann-Whitney U sonuçlarına Tablo 84’te yer verilmiştir.

Tablo 84

MEB Taşra Yöneticileri Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürleri Yeterlikleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	Kadın	17	4,69	,31	55,86	614,50	221,50	,02*
	Erkek	52	4,67	,37	38,66	2706,50		
	Toplam	69	4,67	,35				
Beşerî	Kadın	17	4,65	,34	46,05	506,50	329,50	,28
	Erkek	52	4,68	,41	40,21	2814,50		
	Toplam	69	4,74	,33				
Düşünsel	Kadın	17	4,71	,35	50,05	550,50	285,50	,13
	Erkek	52	4,76	,33	39,58	2770,50		
	Toplam	69	4,67	,39				
Yeterlik Ortalama	Kadın	17	4,68	,28	56,91	626,00	210,00	,01*
	Erkek	52	4,70	,34	38,50	2695,00		
	Toplam	69	4,70	,33				

* $p < ,05$ anlamlılık.

Tablo 84'e göre taşra yöneticilerinin, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri mesleki yeterlikler boyutunda ($U=,26$; $p < ,05$) ve benzer şekilde yeterlik genel ortalamasında da ($U=,21$; $p < ,05$) anlamlı bir fark göstermektedir. Düşünsel yeterlikler boyutunda ($U=,51$; $p > ,05$) ve beşerî yeterlikler boyutunda ($U=,30$; $p > ,05$) hesaplanmış olup cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

MEB Taşra Yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre okul müdürleri yeterlikleri mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin mesleki yeterlikler algılarının erkeklere göre daha yükseksek olmasında, kadın öğretmen sayısı ile erkek öğretmen sayısı dengeli olmasına karşın yönetici sayısında ciddi fark bulunmasından ve kadın yöneticilerin kişisel bakış açısında mesleki yeterliklere önem vermesinden kaynaklanabilir. Diğer boyutlarda ve yeterlik ortalaması algıları arasındaki fark istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamaktadır.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Taşra yöneticilerinin, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Kruskal-Wallis H analizi sonuçlarına Tablo 85'te yer verilmiştir.

Tablo 85

MEB Taşra Yöneticileri Görev Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analizi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	Sıra Ort.	X^2	p
Mesleki	Lisans	45	4,69	,36	65	36,38	1,55	,66
	Tezli Yüksek Lisans	11	4,70	,36		36,05		
	Tezsiz Yüksek Lisans	11	4,56	,34		28,27		
	Doktora	2	4,78	,16		35,25		
	Toplam	69	4,67	,35				
Beşerî	Lisans	45	4,78	,32	65	36,62	1,67	,64
	Tezli Yüksek Lisans	11	4,68	,32		30,32		
	Tezsiz Yüksek Lisans	11	4,63	,43		31,73		
	Doktora	2	4,94	,08		42,25		
	Toplam	69	4,74	,33				
Düşünsel	Lisans	45	4,68	,40	65	35,80	3,05	,38
	Tezli Yüksek Lisans	11	4,67	,40		33,50		
	Tezsiz Yüksek Lisans	11	4,58	,37		29,68		
	Doktora	2	5,00	,00		54,50		
	Toplam	69	4,67	,39				
Yeterlik Ortalama	Lisans	45	4,72	,33	65	36,47	1,75	,62
	Tezli Yüksek Lisans	11	4,68	,33		33,36		
	Tezsiz Yüksek Lisans	11	4,59	,35		29,00		
	Doktora	2	4,91	,08		44,00		
	Toplam	69	4,70	,33		36,38		

Tablo 85'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik lisans mezunu ($n=45$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=11$), tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=11$) ve doktora mezunu ($n=2$) görüşlerine mesleki ($X^2=1,55$; $p>,05$), beşerî ($X^2=1,67$; $p>,05$) ve düşünsel ($X^2=3,05$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($X^2=1,75$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yeterlik konusunda yapılan çalışmalar ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir (Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008; Kaşıkçı, 2015). Bu sonuçlar ile öğrenim

değişkeninin okul müdürü yeterlikleri üzerine görüşlerinde maarif müfettişleri dışında etkisi olamadığı söylenebilir.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan analizi sonuçlarına Tablo 86’da yer verilmiştir.

Tablo 86

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Mesleki	25 Yıl ve Altı	32	4,64	,38	65	,67	,50
	26 Yıl ve Üstü	35	4,70	,34			
Beşerî	25 Yıl ve Altı	32	4,65	,37	65	2,20	,03*
	26 Yıl ve Üstü	35	4,82	,29			
Düşünsel	25 Yıl ve Altı	32	4,60	,42	65	1,18	,23
	26 Yıl ve Üstü	35	4,72	,36			
Yeterlik Ortalama	25 Yıl ve Altı	32	4,63	,35	65	1,48	,14
	26 Yıl ve Üstü	35	4,75	,30			

* $p < ,05$ anlamlılık.

Tablo 86’ya göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik 25 yıl altı kıdemde ($n=32$) ve 26 yıl ve üstü kıdemde ($n=35$) taşra yöneticisi görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(65)}=.67$; $p > ,05$), düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(65)}=1,18$; $p > ,05$) göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($t_{(65)}=1,48$; $p > ,05$) göstermemektedir.

Beşerî yeterlikler boyutunda ($t_{(65)}=2,20$; $p < ,05$) anlamlı fark göstermektedir. 26 yıl ve üstü kıdemde ($\bar{X}=4,82$) 25 yıl ve altı kıdemde ($\bar{X}=4,65$) olanlardan daha yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Okul müdürlerinin amiri konumunda olan taşra yöneticilerini beşeri yeterlikler boyutunda 26 yıl ve üstü kıdem grubuna alınanların

yüksek katılım göstermesinin yönetimin insani yeterliklere dayalı bir iş olduğu deneyine sahip olmaları ile açıklanabilir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin, taşra yöneticilerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t*-testi analizi sonuçlarına Tablo 87’de yer verilmiştir.

Tablo 87

MEB Taşra Yöneticileri Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Mesleki	50 Yaş ve Altı Yaş	36	4,75	,33	65	1,94	,05
	51 Yaş ve Üstü Yaş	31	4,58	,37			
Beşerî	50 Yaş ve Altı Yaş	36	4,76	,32	65	,50	,61
	51 Yaş ve Üstü Yaş	31	4,72	,36			
Düşünsel	50 Yaş ve Altı Yaş	36	4,68	,42	65	,35	,72
	51 Yaş ve Üstü Yaş	31	4,64	,36			
Yeterlik Ortalama	50 Yaş ve Altı Yaş	36	4,73	,33	65	,99	,32
	51 Yaş ve Üstü Yaş	31	4,65	,33			

Tablo 87’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik 50 ve altı yaştaki (*n*=36) ile 51 ve üzeri yaş (*n*=31) gruplarında taşra yöneticisi görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(65)}=1,94$; $p>,05$), beşerî yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(65)}=.50$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($t_{(65)}=.35$; $p>,05$) göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($t_{(79)}=.99$; $p>,05$) göstermemektedir.

Diğer paydaşların aksine taşra yöneticilerinin görüşlerinde kıdem ve yaş uyumu bulunmamaktadır. Taşra yöneticilerin çoğunluğu öğretmenlik, okul yöneticiliği sonrasında yönetici olarak atanmıştır. Uyum olmamasının sebebi olarak belirlenebilir.

Yaş değişkeninde anlamlı istatistiksek fark olmasa da yaş arttıkça deneyim ve yaşantılar sonucunda beklenen yeterliklerin azaldığını belirleyebilmekteyiz.

Branş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin katılımcı görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan ANOVA ve t testi analizi yerine istatistiksek olarak küçük gruplar olduğundan, sadece sınıf ve branş değişkenine göre hesaplanmıştır. Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Mann-Whitney *U* analizi sonuçlarına Tablo 88’de yer verilmiştir.

Tablo 88

MEB Taşra Yöneticileri Branş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	Sınıf Öğretmenliği	17	4,54	,47	33,09	562,50	409,50	,64
	Branş Öğretmenliği	52	4,65	,38	35,63	1852,50		
	Toplam	69						
Beşerî	Sınıf Öğretmenliği	17	4,74	,34	30,32	515,50	362,50	,23
	Branş Öğretmenliği	52	4,81	,26	36,53	1899,50		
	Toplam	69						
Düşünsel	Sınıf Öğretmenliği	17	4,74	,34	33,94	577,00	424,00	,79
	Branş Öğretmenliği	52	4,81	,26	35,35	1838,00		
	Toplam	69						
Yeterlik Ortalama	Sınıf Öğretmenliği	17	4,67	,37	32,97	560,50	407,50	,62
	Branş Öğretmenliği	52	4,72	,31	35,66	1854,50		
	Toplam	69						

Tablo 88’e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik sınıf öğretmenliği ($n=17$), branş ($n=31$) mezunu taşra yöneticisi görüşlerine göre mesleki yeterlikler boyutunda ($U=409,50$; $p>,05$), beşerî yeterlikler boyutunda ($U=362,50$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler boyutunda anlamlı fark ($U=424,00$; $p>,05$)

göstermemektedir. Yeterlik boyutlar ortalamasında da benzer şekilde anlamlı fark ($U=407,50; p>,05$) göstermemektedir.

Sendika Temsilcileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda sendika merkezi, okul ve kurumlarda çalışan sendika temsilcilerine OMYÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizinde ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlara yönelik her bir soruya ilişkin bulgular, alan yazınında yer alan ilgili diğer araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak ele alınıp ve yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan sendika temsilcilerine ait kişisel bilgiler Tablo 89’da belirtilmiştir.

Tablo 89

Araştırmaya Katılan Sendika Temsilcilerine Ait Kişisel Bilgiler

Öğrenim Durumu	Görev Yapılan Kurum											
	Sendika		MEB İlçe Müdürlüğü		Anaokulu		İlkokul		Ortaokul		Lise	
	Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet		Cinsiyet	
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E
Ön Lisans							1					
Lisans	1	5		1	2	1	2		2		1	5
Tezli Y. Lisans	4	4			1	2	1		1		2	3
Tezsiz Y. Lisans	1	4			1	2	1	1	1			3
Toplam	6	13		1	4	5	1	4	2	3	3	11
53												

Araştırmaya katılan sendika temsilcilerinin 16'sı kadın (%30,2), 37'si erkektir (%69,8). Biri ön lisans (%1,9), 20'si lisans (%37,7), 18'i yüksek lisans (%34,0), 14'ü tezsiz yüksek lisans (%26,4), mezunudur.

Tablo 90

Araştırmaya Katılan Sendika Temsilcileri Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Mesleki Teknik	53	4,36	,74
İnsani Beşerî	53	4,38	,73
Kavramsal Düşünsel	53	4,30	,74
Yeterlik Ortalama	53	4,33	,72

Tablo 90'da okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklere yönelik sendika temsilcilerinin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 90'da araştırmaya katılan 53 sendika temsilcisinin mesleki $\bar{X}=4,36$, beşerî $\bar{X}=4,38$ ve düşünsel $\bar{X}=4,30$ ile yeterlik boyutlarının ortalamasını $\bar{X}=4,33$ olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sendika temsilcilerinin, yeterliklere yönelik görüşlerinin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 91'de verilmiştir. Görüldüğü gibi sendika temsilcilerinin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ilk beş madde incelendiğinde “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}=4,77$) “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}=4,66$), “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.” ($\bar{X}=4,55$) “Yönetim kuramları bilgisine sahip olmalıdır.” ($\bar{X}=4,51$) ve “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” ($\bar{X}=4,49$) maddeleri belirlenmiştir.

Tablo 91

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	53	4,32	1,07	16
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir.	53	4,43	,89	9
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	53	4,49	,89	5
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	53	4,17	,89	22
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	53	4,36	,81	14
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	53	4,51	,80	4
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	53	4,32	,80	17
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.	53	4,47	,82	7
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	53	4,66	,81	2
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	53	4,55	,75	3
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	53	4,38	,92	12
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	53	4,26	,94	20
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	53	4,49	,82	6
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	53	4,34	,85	15
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	53	4,42	,72	10
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır.	53	4,19	,76	21
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	53	4,15	,79	23
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	53	4,02	,87	25
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir.	53	4,15	,79	24
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	53	3,77	,87	26
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	53	4,38	,99	13
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	53	4,47	,89	8
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	53	4,77	,78	1
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	53	4,28	,89	19
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	53	4,42	,89	11
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	53	4,32	,98	18

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde sendika temsilcisi olan katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları

ve ortalamasına yönelik incelemelerde, her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma, cinsiyet, yaş, kıdem değişkenine ilişkin Mann-Whitney U sonuçları ile öğrenim durumu değişkenine ilişkin Kruskal-Wallis H analizi sonuçları yorumlanmıştır. Sendika temsilcisi katılımcıların okul türü ve branş değişkenlerine ilişkin istatistiksel anlamlı gruplar oluşturulamadığından analiz yapılmamıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Mann Wihiteney U sonuçlarına Tablo 92’de verilmiştir.

Tablo 92

Sendika Temsilcilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Mesleki	Kadın	16	4,22	,83	23,09	369,50	233,50	,22
	Erkek	37	4,42	,70	28,69	1061,50		
	Toplam	53						
Beşerî	Kadın	16	4,17	,78	20,84	333,50	197,50	,05
	Erkek	37	4,47	,70	29,66	1097,50		
	Toplam	53						
Düşünsel	Kadın	16	4,14	,82	21,41	342,50	206,50	,07
	Erkek	37	4,37	,70	29,42	1088,50		
	Toplam	53						
Yeterlik Ortalama	Kadın	16	4,15	,80	20,50	328,00	192,00	,04
	Erkek	37	4,41	,69	29,81	1103,00		
	Toplam	53						

Kadın ($n=16$) ve erkek ($n=37$) sendika temsilcilerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler ($U=233,50$; $p<,05$) boyutunda, beşerî ($U=197,50$; $p>,05$), düşünsel yeterlikler ($U=206,50$; $p>,05$) boyutlarına ve yeterlik ortalamasına ($U=192,00$; $p>,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Diğer eğitim paydaşlarında da gördüğümüz gibi sendika temsilcisi katılımcıların cinsiyet

değişkeninde göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşlerinde fark yoktur. Bu durumda OMYÖ ile ölçülen okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler cinsiyet değişkeninin görüş farklılığı yaratan bir faktör olmadığını söylemek mümkündür.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik boyutlarına ve ortalama yeterlik değerlerine yönelik maddelerin, katılımcı görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Kruskal-Wallis H analizi sonuçlarına Tablo 93'te yer verilmiştir. Ön lisans mezunu ($n=1$) sendika temsilcisi analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 93

Sendika Temsilcilerinin Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Kruskal-Wallis H Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	sd	Sıra Ort.	X^2	p
Mesleki	Lisans	20	4,08	,98	2	22,33	3,46	,17
	Tezli Yüksek Lisans	18	4,46	,54		26,86		
	Tezsiz Yüksek Lisans	14	4,62	,43		32,00		
	Toplam	52	4,36	,74				
Beşerî	Lisans	20	4,16	1,06	2	25,80	1,82	,40
	Tezli Yüksek Lisans	18	4,41	,42		23,86		
	Tezsiz Yüksek Lisans	14	4,62	,36		30,89		
	Toplam	52	4,37	,74				
Düşünsel	Lisans	20	4,09	1,12	2	26,83	,97	,61
	Tezli Yüksek Lisans	18	4,36	,33		24,03		
	Tezsiz Yüksek Lisans	14	4,50	,27		29,21		
	Toplam	52	4,29	,74				
Yeterlik Ortalama	Lisans	20	4,11	1,09	2	27,60	1,95	,37
	Tezli Yüksek Lisans	18	4,38	,34		22,69		
	Tezsiz Yüksek Lisans	14	4,54	,25		29,82		
	Toplam	52	4,32	,73		22,33		

Tablo 93'e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik lisans mezunu ($n=20$), tezli yüksek lisans mezunu ($n=18$) ve tezsiz yüksek lisans mezunu ($n=14$) katılımcı görüşlerine göre mesleki ($X^2=3,46$; $p>,05$), beşerî ($X^2=1,82$; $p>,05$) ve düşünsel ($X^2=,82$; $p>,05$), yeterlikler boyutlarında ve yeterlik ortalamasında ($X^2=1,95$; $p>,05$)

anlamli bir fark gostermemektedir. Diğ er eđ itim paydaş larında da gorduğ umuz gibi sendika temsilcisi katılımcı ların ođ renim değ iş keninde gore okul mudduru yeterliklerine iliş kin goruslerinde fark yoktur. Bu durumda OMYO ile olculen okul mudduru yeterliklerine iliş kin gorusler ođ renim durumu değ iş kenin gorus farklılığ ı yaratan bir faktor olmadığ ını soylemek mumkundur. Ancak belirtmek gerekir ki gibi sendika temsilcisi katılımcı ların yuksek lisans mezunu olanların gorusleri lisans mezunlara gore daha yuksektir.

Kıdem Değ iş kenine Yonelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yonelik maddelerin sendika temsilcisi goruslerinin, kıdem değ iş kenine gore anlamli farklılık gosterip gostermediğ ini saptamak icin uygulanan Mann-Whitney *U* analizi sonuclarina Tablo 94’de yer verilmiş tir.

Tablo 94

Sendika Temsilcilerinin Kıdem Değ iş kenine Gore Okul Mudduru Yeterliklerine Iliş kin Gorusleri Mann-Whitney U Analiz Sonuclari

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	20 ve Altı	22	4,42	,80	28,41	625,00	310,00	,57
	21 ve Uzeri	31	4,32	,71	26,00	806,00		
	Toplam	53						
Beş erı	20 ve Altı	22	4,40	,76	27,77	611,00	324,00	,75
	21 ve Uzeri	31	4,37	,73	26,45	820,00		
	Toplam	53						
Duş unsel	20 ve Altı	22	4,31	,75	27,45	604,00	331,00	,85
	21 ve Uzeri	31	4,29	,74	26,68	827,00		
	Toplam	53						
Yeterlik Ortalama	20 ve Altı	22	4,34	,74	26,91	592,00	339,00	,97
	21 ve Uzeri	31	4,32	,72	27,06	839,00		
	Toplam	53						

20 yıl ve altı (*n*=22) ile 21 yıl ve üstü (*n*=23) kıdemli sendika temsilcisi katılımcı ların goruslerine gore mesleki (*U*=310,00; *p*>,05), beş erı (*U*=324,00; *p*>,05) ve duş unsel (*U*=331,00; *p*>,05) yeterlikler boyutlarında ve yeterlik ortalamasında (*U*=339,00; *p*>,05) anlamli bir fark gostermemektedir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin sendika temsilcilerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Mann-Whitney *U* analizi uygulanmıştır. Sendika temsilcilerinin 45 yaş ve altı ($n=24$) ile 46 yaş ve üstü ($n=29$) gruplarına ayrılarak uygulanan Mann-Whitney *U* analiz sonuçlarına Tablo 95’te yer verilmiştir.

Tablo 95

Sendika Temsilcilerinin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	45 ve Altı	24	4,32	,75	24,96	599,00	299,00	,37
	46 ve Üzeri	29	4,39	,74	28,69	832,00		
	Toplam	53						
Beşerî	45 ve Altı	24	4,31	,71	24,08	578,00	278,00	,20
	46 ve Üzeri	29	4,44	,76	29,41	853,00		
	Toplam	53						
Düşünsel	45 ve Altı	24	4,31	,73	26,71	641,00	341,00	,89
	46 ve Üzeri	29	4,29	,76	27,24	790,00		
	Toplam	53						
Yeterlik Ortalama	45 ve Altı	24	4,31	,71	25,83	620,00	320,00	,61
	46 ve Üzeri	29	4,35	,74	27,97	811,00		
	Toplam	53						

Tablo 95’e göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik sendika temsilcilerinin görüşlerine göre mesleki ($U=299,00$; $p>,05$), beşerî ($U=278,00$; $p>,05$) ve düşünsel ($U=341,00$; $p>,05$) yeterlikler boyutları ve yeterlik ortalamasına göre ($U=320,00$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Sendika temsilcisi katılımcılar, okul müdür yardımcılarını gibi hiçbir değişkenden okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşlerinde fark yoktur. Bu durumda OMYÖ ile ölçülen okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşlerin değişkenlere görüş farklılığı olmadığını söylemek mümkündür. Ancak belirtmek gerekir ki gibi sendika temsilcisi katılımcıların örneklem grubu okul müdür yardımcılarının göre küçüktür. Değişkenlere göre istatistiksel farklılık tespit edilememesinde bu bir etken olabilir.

Akademisyen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterlikleri

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda, akademik personele uygulanan OMYÖ kullanılarak elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlara yönelik her bir soruya ilişkin bulgular, alan yazınında yer alan ilgili diğer araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak ele alınıp ve yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yönetimi alanında çalışan akademik personele ait kişisel bilgiler Tablo 96’de belirtilmiştir.

Tablo 96

Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Kişisel Bilgiler

Öğrenim Durumu	Cinsiyet	
	Kadın	Erkek
	<i>N</i>	<i>N</i>
Tezli Yüksek Lisans	10	4
Doktora	23	9

Araştırmaya katılan akademisyenlerin 33’ü kadın (%71,7), 13’ü erkektir (%28,3). 14’ü yüksek lisans (%30,4), 32’si doktora (%69,6) mezunudur. Tablo 97’de okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere yönelik ortalama ve standart sapma puanlarına yer verilmiştir.

Tablo 97

Araştırmaya Katılan Akademisyen Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerin

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Mesleki / Teknik	46	4,61	,44
İnsani / Beşerî	46	4,65	,38
Kavramsal / Düşünsel	46	4,56	,44
Yeterlik Ortalama	46	4,61	,38

Tablo 94’te araştırmaya katılan 46 akademisyenlerin mesleki $\bar{X}$ =4,61, beşerî $\bar{X}$ =4,65 ve düşünsel $\bar{X}$ =4,56 ve yeterlik boyutların ortalamalarının $\bar{X}$ =4,61 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yeterliklere yönelik görüşlerin ortalama, standart sapma ve puan sıralarına Tablo 98’de yer verilmiştir. Akademisyenlerin yeterliklere yönelik görüşlerinin puan ortalamaları $\bar{X}$ =4,89 ile $\bar{X}$ =4,07 arasında değişim göstermektedir. Tablo 98’de sunulmuştur.

Tablo 98

Yeterliklere İlişkin İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

M. No	Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Puan Sırası
1	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	46	4,67	,60	9
2	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir.	46	4,59	,65	17
3	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	46	4,72	,54	6
4	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	46	4,33	,87	25
5	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	46	4,52	,69	20
6	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	46	4,57	,72	18
7	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	46	4,48	,78	23
8	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.	46	4,76	,48	4
9	Etkili iletişim kurabilmelidir.	46	4,89	,31	1
10	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	46	4,74	,49	5
11	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	46	4,65	,60	10
12	Özdenetim sahibi olmalıdır.	46	4,72	,50	7
13	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	46	4,61	,61	15
14	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	46	4,54	,66	19
15	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	46	4,72	,50	8
16	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır.	46	4,63	,57	11
17	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	46	4,61	,65	16
18	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	46	4,52	,66	21
19	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir.	46	4,63	,61	12
20	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	46	4,07	,93	26
21	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	46	4,63	,53	13
22	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	46	4,63	,53	14
23	Ekip çalışması yapabilmelidir.	46	4,83	,38	2
24	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	46	4,46	,81	24
25	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	46	4,78	,47	3
26	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	46	4,50	,66	22

Tablo 98’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürünün sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirdikleri yeterlikler içinde, ilk beş madde incelendiğinde “Etkili iletişim kurabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,89), “Ekip çalışması yapabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,83), “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.” ($\bar{X}$ =4,78), “Yönetimde problem çözme

stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.” ($\bar{X}=4,78$) ve “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.” ($\bar{X}=4,74$) maddeleri belirlenmiştir.

Eraslan (2014) araştırmasında “iletişim”, Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012) araştırmasında “iletişim kurma”, Uslu (2013) “okul üyeleri ile iletişim kurmak” önemli yeterliklerden biri olarak belirlenmiştir. Akademik personel örneklemini çalışan Uslu (2013) çalışması ile benzer sonuçlar görmekteyiz.

Kişisel Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde akademisyen olan katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem değişkenlerine göre görüşlerinin farklılıkları incelenecektir. Yeterlik boyutları ve ortalamasına yönelik incelemelerde her bir alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma; cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenine ilişkin Mann-Whitney U sonuçları analizi sonuçları yorumlanmıştır. Grup büyüklükleri parametrik test yapmaya uygun olmadığından Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Branş değişkenlerine ilişkin istatistiksel anlamlı gruplar oluşturulamadığından analiz yapılmamıştır.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan Mann-Whitney U sonuçlarına Tablo 99’da yer verilmiştir.

Tablo 99

Akademisyenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşleri Mann-Whitney U Analiz Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Mesleki	Kadın	33	4,70	,29	24,61	812,00	178,00	,36
	Erkek	13	4,38	,64	20,69	269,00		
	Toplam	46	4,61	,44				
Beşerî	Kadın	33	4,69	,35	24,62	812,50	177,50	,35
	Erkek	13	4,54	,42	20,65	268,50		
	Toplam	46	4,65	,38				
Düşünsel	Kadın	33	4,59	,40	24,17	797,50	192,50	,58
	Erkek	13	4,47	,51	21,81	283,50		
	Toplam	46	4,56	,44				
Yeterlik Ortalama	Kadın	33	4,66	,30	24,47	807,50	182,50	,43
	Erkek	13	4,46	,50	21,04	273,50		
	Toplam	46	4,61	,38				

Kadın ($n=33$) ve erkek ($n=13$) akademisyenlerin okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki yeterlikler ($U=178,00$; $p<,05$) boyutunda kadın akademisyenler ($\bar{X}=4,70$), erkek akademisyenler ($\bar{X}=4,38$); beşerî yeterlikler ($U=177,50$; $p<,05$) boyutunda kadın akademisyenler ($\bar{X}=4,69$), erkek akademisyenler ($\bar{X}=4,54$); düşünsel yeterlikler ($U=192,50$; $p<,05$) boyutunda kadın akademisyenler ($\bar{X}=4,59$), erkek akademisyenler ($\bar{X}=4,47$) ve yeterlikler ortalamasında ($U=182,50$; $p<,05$) kadın akademisyenler ($\bar{X}=4,66$), erkek akademisyenler ($\bar{X}=4,46$) karşılaştırılmasında Mann-Whitney U analizine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Diğer eğitim paydaşlarında da gördüğümüz gibi akademisyen katılımcıların cinsiyet değişkeninde göre okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşlerinde fark yoktur. Bu durumda OMYÖ ile ölçülen okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler cinsiyet değişkeninin görüş farklılığı yaratan bir faktör olmadığını söylemek mümkündür.

Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin akademisyen görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan *t*-testi analizi sonuçlarına Tablo 100’de yer verilmiştir.

Tablo 100

Akademisyenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler Mann-Whitney U Analizi

Boyutlar	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	<i>U</i>	<i>p</i>
Mesleki	Tezli Yüksek Lisans	14	4,55	,50	22,04	308,50	203,50	,61
	Doktora	32	4,63	,41	24,14	772,50		
	Toplam	46						
Beşerî	Tezli Yüksek Lisans	14	4,64	,38	23,32	326,50	221,50	,95
	Doktora	32	4,65	,37	23,58	754,50		
	Toplam	46						
Düşünsel	Tezli Yüksek Lisans	14	4,61	,37	23,68	331,50	221,50	,95
	Doktora	32	4,53	,46	23,42	749,50		
	Toplam	46						
Yeterlik Ortalama	Tezli Yüksek Lisans	14	4,60	,40	23,46	328,50	223,50	,99
	Doktora	32	4,61	,37	23,52	752,50		
	Toplam	46						

Tablo 100’de gördüğümüz üzere okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına yönelik tezli yüksek lisans mezunu ($n=14$) ve doktora mezunu ($n=32$) akademisyen görüşlerine göre mesleki ($U=203,50$; $p>,05$), beşerî ($U=221,50$; $p>,05$) ve düşünsel ($U=221,50$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarında ve yeterlik ortalamasında ($U=223,50$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Kıdem Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin akademisyen görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan analizi sonuçlarına Tablo 101’de yer verilmiştir.

Tablo 101

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Mesleki	11 ve Altı Yıl Kıdem	23	4,60	,42	22,54	518,50	242,50	,62
	12 ve Üstü Yıl Kıdem	23	4,62	,47	24,46	562,50		
	Toplam	46						
Beşerî	11 ve Altı Yıl Kıdem	23	4,69	,34	24,09	554,00	251,00	,76
	12 ve Üstü Yıl Kıdem	23	4,62	,42	22,91	527,00		
	Toplam	46						
Düşünsel	11 ve Altı Yıl Kıdem	23	4,57	,41	23,09	531,00	255,00	,83
	12 ve Üstü Yıl Kıdem	23	4,56	,47	23,91	550,00		
	Toplam	46						
Yeterlik Ortalama	11 ve Altı Yıl Kıdem	23	4,62	,33	23,09	531,00	255,00	,83
	12 ve Üstü Yıl Kıdem	23	4,60	,42	23,91	550,00		
	Toplam	46						

0-11 yıl ($n=23$), 11 yıl ve üstü kıdemli ($n=23$) katılımcıların görüşleri, mesleki ($U=242,50$; $p>,05$), beşerî ($U=251,00$; $p>,05$), düşünsel ($U=255,00$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik boyutlar ortalamasına ($U=255,00$; $p<,05$) göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yaş Değişkenine Yönelik Bulgular

Yeterlik ve boyutlarına yönelik maddelerin akademisyenlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak için uygulanan t -testi analizi sonuçlarına Tablo 102’de yer verilmiştir.

Tablo 102

Yaş Değişkene Göre Okul Müdürü Yeterliklerine İlişkin Görüşler

Boyutlar	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Mesleki	35 ve Altı Yaş	24	4,54	,45	20,73	497,50	197,50	,13
	36 ve Üzeri Yaş	22	4,69	,43	26,52	583,50		
	Toplam	46						
Beşerî	35 ve Altı Yaş	24	4,59	,38	20,79	499,00	199,00	,14
	36 ve Üzeri Yaş	22	4,73	,36	26,45	582,00		
	Toplam	46						
Düşünsel	35 ve Altı Yaş	24	4,51	,43	21,08	506,00	206,00	,19
	36 ve Üzeri Yaş	22	4,62	,44	26,14	575,00		
	Toplam	46						
Yeterlik Ortalama	35 ve Altı Yaş	24	4,54	,37	20,58	494,00	194,00	,12
	36 ve Üzeri Yaş	22	4,68	,38	26,68	587,00		
	Toplam	46						

Tablo 102’ye göre okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki, beşerî, düşünsel yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasına akademisyenlerin 35 yaş ve altı ($n=24$) ile 36 yaş ve üstü ($n=22$) grupların görüşlerine göre mesleki ($U=197,50$; $p>,05$), beşerî ($U=199,00$; $p>,05$) ve düşünsel ($U=206,00$; $p>,05$) yeterlikler boyutlarına ve yeterlik ortalamasında ($U=194,00$; $p>,05$) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Uslu (2013) eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşlerinde teknik yeterliklerden iletişim, insancıl yeterliklerden farklılıklara saygı ile güdüleme ve kavramsal yeterliklerden eğitim felsefesi ile yönetim kuramları kapsamındaki yeterliklerin öne çıktığı belirlemiştir.” Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir” dışında hiçbir yeterliğin 4,50 altında değer almadığı düşünülürse, işleyişten sorumlu olan yöneticilerin sahip okul müdürlerinden akademisyenlerin beklentileri yüksektir. Ayrıca akademisyenlerin demografik değişkenlere göre yapılan analizlerde de anlamlı istatistiksel fark belirlenememesi fikir birliği olduğu yönünde yorumlanabilir.

BÖLÜM IV

SONUÇ

Bu başlık altında, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan sonuçlara yer verilmiştir. Bulgulardan yola çıkarak okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerin katılımcılar tarafından üst düzeyde olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmada kullanılan mesleki, beşeri ve kavramsal yeterlilik boyutlarının her birinin üst düzeyde ve birbirine yakın değerde olması beklenmedik bir durumdur. Zira kavramsal ve beşeri yeterliliklerin daha üst düzey yöneticilerde yüksek oranda görülmesi beklenen yeterliklerdir. Okul müdürlerinden beklenen mesleki-teknik yeterlilikler olması gerekirken tüm boyutların yüksek değer almasının okul müdürünün üzerine düşen sorumluluğun fazlalığı ile ilişkilendirmek mümkündür.

Çalışmanın bulgularından bir diğeri de tüm okul türlerinde anlamlı fark olmasa da kurum türüne göre yeterlik beklentisi farklılaşmasıdır. Özellikle farklı yönetmeliklere tabi olan ortaokul ve lise okul müdürlerinin farklı yeterlikler göstermesi tabidir.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerin, OMYÖ ölçeğinde verilen maddeler içinde, ortalamanın yüksek derecede olduğu belirlenmiştir. En düşük ortalama alan madde “Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır” ve genel ortamla tam katılıyorum değerinde yüksektir.

Akademisyen, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı, okul müdürü, taşra yöneticisi ve maarif müfettişlerine göre okul müdürlerinin mesleki, beşerî ve düşünsel yeterlik boyutlarında, sunulan yeterliklere yüksek düzeyde sahip olmaları beklenmektedir. OMYÖ ön uygulamasında kullanılan 50 maddelik aday formun ortalamasının yüksek düzeyde olduğu düşünülürse okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklerde, beklentilerin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Okul müdürü yeterliklerinden, mesleki yeterlikler boyutunda “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.”, “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir” ve “Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır” öne çıkan yeterliklerdir.

Beşerî yeterlikler boyutunda “Etkili iletişim kurabilmelidir.”, “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır” ve “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir” öne çıkan yeterliklerdir.

Düşünsel yeterlikler boyutunda ise “Ekip çalışması yapabilmelidir.”, “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.” ve “Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır” öne çıkan yeterliklerdir.

Yeterlik boyutlarının ortalamalarına bakıldığında “Etkili iletişim kurabilmelidir.”, “Ekip çalışması yapabilmelidir.”, “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.”, “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir.” ve “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır” maddeleri öne çıkmaktadır.

1. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler, okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerinde, görev yeri ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılık vardır. Beşerî, mesleki, düşünsel yeterlik boyutlarında ve boyutlarlar ortalamasında lisede görev yapan öğretmenler, ortaokulda görev

yapan öğretmenlere göre yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Lisede görev yapan öğretmenler, anaokulunda ve ilkokulda çalışan öğretmenlere göre de yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ancak aradaki fark anlamlı değildir.

Mesleki yeterlikler boyutunda, anaokulunda görev yapan okul müdürleri, ortaokulda çalışan ve lisede çalışan okul müdürlerine göre anlamlı oranda yüksek katılım göstermişlerdir. Yeterlik boyutları ortalamasında, anaokulunda görev yapan okul müdürleri, ortaokulda çalışan ve lisede çalışan okul müdürlerine göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Müdür Yardımcılarının okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri görev yapılan okul türü değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

2. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler paydaşlara göre göre nelerdir?

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerin, OMYÖ ölçeğinde verilen maddeler içinde, ortalamanın yüksek derecede olduğu belirlenmiştir. Ortalama üzerinde değer olan maddeler: “Etkili iletişim kurabilmelidir.”, “Ekip çalışması yapabilmelidir.”, “Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.”, “Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.” , “Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebildir.”, “Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.”, “Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.”, “Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.”, “Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.”, “Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.”, “Özdenetim sahibi olmalıdır.”, “Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.” ve “Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.” “Mesleki-Teknik”, “İnsani-Beşerî” ve “Kavramsal-Düşünsel” yeterlik boyutları ve yeterlik boyut ortalamaları tam katılıyorum düzeyinde yüksektir.

Araştırmaya Katılan Eğitim Paydaşların Görev Değişkeni Arasındaki İlişkilere Dayalı Sonuçlar

Maarif müfettişleri; mesleki yeterlikler boyutunda sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine göre; beşerî yeterlikler boyutunda öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre; düşünsel yeterlikler boyutunda sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Maarif müfettişlerinin katılma derecesi yeterlik boyutları ortalamasında da sendika temsilcisi, öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı değerlerine göre anlamlı oranda yüksektir. Akademisyenlere göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ancak aradaki fark anlamlı değildir.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin mesleki yeterlikler boyutunda öğretmenlerin katılma derecesi okul müdürlerine göre anlamlı oranda yüksektir.

Taşra yöneticilerinin beşerî, düşünsel yeterlikler boyutları ile boyutlar ortalamasında okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre anlamlı oranda yüksektir. Taşra yöneticilerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri boyutlar ortalamasında okul müdürüne göre anlamlı oranda yüksektir.

3. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler paydaşlara göre farklılık göstermekte midir?

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşü alınan akademisyenler dışında; öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı, okul müdürü, taşra yöneticisi ve maarif müfettişlerine göre okul müdürlerinin mesleki, beşerî ve düşünsel yeterlik boyutları ve boyutlarlar ortalamasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Maarif müfettişleri; mesleki yeterlikler boyutunda sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine göre; beşerî yeterlikler boyutunda öğretmen, sendika temsilcisi, müdür

yardımcısı ve okul müdürüne göre; düşünsel yeterlikler boyutunda sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Maarif müfettişlerinin katılma derecesi yeterlik boyutları ortalamasında da sendika temsilcisi, öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı değerlerine göre anlamlı oranda yüksektir. Akademisyenlere göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ancak aradaki fark anlamlı değildir.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin mesleki yeterlikler boyutunda öğretmenlerin katılma derecesi okul müdürlerine göre anlamlı oranda yüksektir.

Taşra yöneticilerinin beşerî, düşünsel yeterlikler boyutları ile boyutlar ortalamasında okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri, öğretmen, sendika temsilcisi, müdür yardımcısı ve okul müdürüne göre anlamlı oranda yüksektir. Taşra yöneticilerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri boyutlar ortalamasında okul müdürüne göre anlamlı oranda yüksektir.

4. Alt Problem: Okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşler demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Kadın katılımcılar mesleki yeterlikler boyutunda okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri erkeklere göre anlamlı oranda yüksektir. Ancak yeterlik ve diğer alt boyutlarında cinsiyete göre fark yoktur.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerde öğrenim değişkene göre fark yoktur.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerde, düşünsel yeterlik boyutunda ve boyutlar ortalamasında 0-10 yıl kıdemdeki katılımcılar, 21 yıl ve üstü kıdemlilere göre yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Mesleki yeterlikler boyutunda ve boyutlarlar ortalamasında 35 ve altında yaş grubu katılımcılar, 36-44 arası yaş ve 45 ve üzeri yaş gruplarındakilere göre yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Beşerî yeterlikler boyutunda 35 ve altı yaş grubundaki katılımcı görüşleri, 36-44 arası yaş grubuna göre yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Düşünsel yeterlikler boyutunda 35 ve altı yaş grubundaki katılımcı görüşleri, 45 ve üzeri yaş grubuna göre yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Branş değişkenine göre, okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerde yeterlik ve diğer alt boyutlarında anlamlı fark yoktur.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Öğretmenler tüm katılımcılar gibi okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklerde yüksek katılım yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu ve branş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Düşünsel yeterlikler boyutunda, 35 ve altı yaş grubundaki katılımcı görüşleri 45 ve üzeri yaş grubuna göre yüksek oranda farklılık göstermektedir. Diğer boyut ve yaş gruplarına göre de yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir ancak aradaki fark anlamlı değildir.

Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Okul müdürlülerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu ve branş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Düşünsel yeterlikler boyutunda, okul müdürleri 40 ve altı yaş katılımcı okul müdürü görüşleri, 51 ve üzeri yaş grubu okul müdürlülerine göre yüksektir.

Mesleki yeterlikler boyutunda, okul öncesi branşındaki okul müdürleri, sınıf öğretmenliği ve branş öğretmenliği mezunu müdürlere göre yüksek katılım göstermiştir. Okul öncesi branşındaki okul müdürleri beşerî yeterlikler ve yeterlik boyutları ortalamalarında, branş öğretmenliği mezunu müdürlere göre yüksek katılım göstermiştir.

Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Müdür Yardımcılarının okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri cinsiyet, görev yapılan okul türü, öğrenim durumu, branş, yaş ve kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Maarif Müfettişlerinin Görüşlerine Göre Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Maarif Müfettişlerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri öğrenim durumu, yaş ve kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Maarif müfettişleri okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninde mesleki yeterlikler ve yeterlik ortalamasında kadın maarif müfettişleri erkek maarif müfettişlerine göre yüksek katılım göstermiştir.

Maarif müfettişleri, mesleki ve beşerî yeterlikler boyutunda, sınıf öğretmenliği mezunları, branş mezunu maarif müfettişlerine göre, düşünsel yeterlikler boyutunda da eğitim yönetimi ve denetimi alanından olan maarif müfettişlerine göre anlamlı oranda yüksek katılım göstermişlerdir.

Taşra Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Taşra yöneticilerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri öğrenim durumu, branş ve yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Taşra yöneticilerinin okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninde mesleki yeterlikler ve yeterlik ortalamasında kadın taşra yöneticileri erkek taşra yöneticilerine göre yüksek katılım göstermiştir.

Beşerî yeterlikler boyutunda 26 yıl ve üstü kıdemde olan taşra yöneticileri 25 yıl ve altı kıdemde olanlardan daha yüksek katılım göstermektedirler.

Sendika Temsilcilerinin Görüşlerine Göre Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Sendika temsilcisi katılımcıların okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem ve yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Akademisyenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürü Yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin akademisyen görüşleri; cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem ve yaş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Tüm dünyada olduğu gibi Türk Eğitim Sisteminde de okul müdürü atama yetiştirme süre gelen bir problem olmuştur. ABD’de NASSP’ın ISLLC standartları ve Hallinger’in (1992) liderlik gelişim merkezleri, İngiltere NPQH sistemi, Japonya’da MEXT’in eğitim çalışmaları ile okul yöneticilerini yetiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadır. Maya (2016) yüksek lisans eğitimi, hizmet öncesi ve sonrası eğitim, sertifika şartı, staj dönemi ve en önemlisi öğretmenlik şartı gibi temel kriterlerin ortak olduğunu belirlemiştir (s. 166). Beycioğlu, Örucü, Kondakçı ve Oğuz (2016) karşılaştırdıkları okul müdürü yetiştirme programlarının sonucunda en uygun okul müdürü seçiminin okul yönetiminin en önemli konusu olduğunu belirlemişlerdir (s. 192). Bu konuda açık ölçütler ve esaslar belirlenmiştir. Ancak Türk Eğitim Sisteminde standart bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının ve politikası olmamasının dışında okul yönetiminin uzmanlık veya meslekten çok görevlendirme olarak yapılan görev olması sürece zarar vermektedir (Şişman, 2016, s. 451; Şimşek ve Örucü, 2016, s. 30). Türkiye’de uygulanan yönetici atama ve görevlendirme yönetmeliklerinin 27 kez değişmesi (MEB, 1985, 1986, 1990, 1993b, 1995, 1998, 1999b, 2004a, 2004b, 2004c, 2006b, 2007, 2008, 2009a, 2009b, 2009c, 2010b, 2010c, 2011a, 2012a, 2013a, 2013b, 2014c, 2015, 2016, 2017, 2018) ve bu değişimlerin temel atama ve görevlendirme

şartlarını değiştirmesi yıllarca kendine yatırım yapan kişilerden çok deneyimsiz okul yöneticilerinin görev almasına sebep olmuştur.

Yapılan onlarca araştırmanın (Akçadağ, 2014; Akyüz, 2007; Altın ve Vatanartıran, 2014; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Aslanargun, 2011; Aydın B., 2016; Ayhan, 2001; Can, 2014; Dayıoğlu, 2015; Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013; Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez, 2016; Gülşen ve Dayıoğlu, 2015; Ergin, 2016; Erol, 2014; Ezgün, 2011; Günay, 2004; Morgül, 2015; Özdemir ve Özyıldırım, 2016; Özmen ve Kömürlü, 2010; Konan, Çetin ve Bozanoğlu, 2017; Kaytazcı, 2016; Koşan, 2002; Onğun, 2016; Özmen ve Kömürlü, 2010; Öztapak, 2015; Öztapak ve Helvacı, 2016; Şahin, Keskin ve Beycioğlu, 2017; Vergili, 2015; Taş ve Önder, 2010; Toklucu, 2000; Türkkorur, 2003; Vural, 2009; Yeloğlu, 2008; Yolcu ve Bayram, 2015; Yıldırım ve Alp, 2017) sonucunda yönetici olarak atanacaklar için hali hazırda 657 sayılı DMK temel ilkeleri “sınıflandırma”, “kariyer”, “liyakat” ilkelerine uygun olarak atanmalıdır sonucunun ön plana çıkması basit ama şaşırtıcı olmayan bir yargıya ulaşmak zor değildir. Ancak bu araştırma sonuçları maalesef uygulamaya yansıtılamamıştır.

Tüm bu yetiştirme ve atama bilgi birikiminin yanında yapılmış olan okul müdürü yeterlik araştırmaları (Abat, 2010; Ağaoğlu, 2005; Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2012; Aksüt 1997; Aksoyalp, 2010; İliç Artul, 2004; Aslan, 2016a; Barut, 2007; Bursalıoğlu, 1981; Çetin ve Adıgüzel, 2006; Karakuş ve Töremen, 2006; Küçükali, 2001; Demircan, 2001; Dönmez, 2002; Günay, 2001; Güven, 2002; Kaşıkçı, 2015; Karadağ, 2011; Kombıçak, 2008; Koşan, 2002; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2000; Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011; Şener, 2004; Tan, 2010; Terci, 2008; Töremen ve Kolay, 2003; Uslu, 2013; Yakut, 2006) sonuçlarında bu araştırmanın sonuçlarında da olduğu gibi yüksek beklentiler ve yeterlik gereksinimleri belirlenmiştir.

Okul müdürünün önemini sadece Türkiye’de değil (Bitterová, Hašková ve Pisoňová, 2014; Bouchamma, Basque ve Marcotte ,2014; Boyatzis, 2008; Danneels, 2008;

Hallinger ve Heck ,1996;. Hoffman, Shipper, Davy ve Rotondo, 2014; Huber ve Hiltmann, 2011; Ingvarson, Anderson, Gronn ve Jackson, 2006; Jirasinghe ve Lyons, 1995; Kendall, Alpert, ve Jones, 2012; Krüger, 2009; Kwan ve Walker, 2009; McClelland, 1973; Mncube ,2009; Romanowski, 2014; Schmieder ve Cairns, 1996), Peterson ve Van Fleet'in (2004) aktarımlarına göre (Katz, 1955, 1974; Mann, 1965; Mintzberg, 1973; Guglielmino, 1978; Boyatzis, 1982; Whetten ve Cameron, 1983; Bigelow, 1991; Analoui, 1997, 1998; Peterson ve Peterson, 2004), Stufflebeam ve Nevo (2013) aktarımlarına göre (Andrews ve Soder, 1987; Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982; Clinton, 1991; Duke, 1987, 1992; Greenfield, 1987; Hallinger ve Murphy, 1987; Leithwood, 1988; Schmitt ve Schechtman, 1990; Sergiovanni, 1987) bir çok ülkede yapılan çalışmalaralar ile okul müdürlerinin sağladığı yönetim kalitesinin okulların kalitesini de önemli ölçüde etkilediğini, yönetim fonksiyonları yerine getirme olanağını sağladığı belirlenmiştir. Tüm araştırmaların sonucunda okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklerin, Katz'ın üçlü yeterlik modelini temel alan bu çalışmada beşerî ($\bar{X}=4,58$), mesleki ve düşünsel ($\bar{X}=4,58$) ve boyutlar ortalaması ($\bar{X}=4,60$) yüksek derecede çıkması şaşırtıcı değildir. Bursalıoğlu (1981), Aksüt (1997), Demircan (2001), Güven (2002) ve Arslan ve Beytekin (2004) olduğu gibi okul müdürü yeterliklerine yönelik yüksek beklenti araştırmaların yaygın bir sonucudur.

Erçetin ve Eriçok'un (2016) araştırmasında katılımcıların cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına, çalıştıkları okul türüne ve benzer birkaç değişkene göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesinin oldukça mekanikleştiği ve alan yazının bu değişkenlerle ilgili doyum noktasına ulaştığı belirtmektedirler. Bu araştırmada da cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine yönelik incelemeler yapılmıştır. Alan yazınla örtüşen veriler de örtüşmeyen veriler de elde edilmiştir. farklı sonuçların uygulama zamanı, yöntemi, örnekleme ve ölçek farklılarından kaynaklandığı söylenebilir. Bursalıoğlu (1981), Aksüt'ün (1997), Arslan ve Beytekin

(2004), Madenoğlu (2003) ve Uslu (2013) çalışmalarında da olduğu gibi okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklere yönelik yüksek oranda görüşler belirlenmiştir. Arslan ve Beytekin (2004) Bursalıoğlu (1981) araştırmasında da Küçükali'nin (2001) araştırmasında da beklenen ve sahip olunan yeterlikler arasında sürekli bir fark olduğunu da belirtmek gerekir.

Cinsiyet değişkeninde öğretmen, okul müdürü, okul müdür yardımcısı, sendika temsilcisi ve akademisyende anlamlı fark bulunmaması ile Tayfur'un (2016), Argon ve Özçelik (2007), Şencan (2008), Doğan (2006), Dönmez'in (2002) çalışmaları ile alan yazında da genel olarak belirlendiği gibi cinsiyet yeterlilik görüşlerinde farklılıklara neden olan bir değişken değildir. Maarif müfettişleri ve taşta yöneticilerinde cinsiyet değişkeninde Argon ve Demirel (2015) ve Bayrakçı ve Eraslan (2014) çalışmalarında olduğu gibi istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. Bu bağlamda kadın maarif müfettişlerinin ve taşra yöneticilerinin görüşlerinin yüksek ortalamasını örneklemde az sayıda olmasının bir sonucu olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Bu çalışmada okul müdürü yeterliklerine ilişkin görüşlerde öğrenim durumu değişkeninde anlamlı fark tespit edilememiştir. Bu veri alan yazında ki birçok araştırma ile uyumludur (Argon ve Demirel, 2015; Erdoğan, 2012; Lal, 2016; Terci, 2008; Topluer, 2008; Kaşıkçı, 2015). Ancak alan yazında öğrenim değişkeninde istatistiksel anlamlılık belirlenmiş araştırmalar da vardır. Dönmez'in (2002), Uzun'un (2015), Çelik ve Adıgüzel'in (2006) ve Aydoğdu'un (2008) çalışmaları öğrenim durumu değişkeninde istatistiksel anlamlılık belirlenmiş araştırmalardır.

İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da yaş ve kıdemi az olan katılımcıların, okul müdürlerinin yeterliklerine daha çok önem verdiğini söylemek mümkündür. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), Şahin, Beycioğlu ve Fırat'ta (2011), Bayrakçı ve Eraslan (2014), Doğan (2006), Kaşıkçı'nın (2015) çalışmalarında bu veri ile örtüşen verilerde elde edilmiştir. Ancak farkı olarak Çetin (2009) ve Barut (2007) kıdem ve

yaş arttıkça yeterlilik değerlerinin azaldığı yargısından farklı verilere ulaşmıştır. Komiçak (2008) istatistiksel anlamlı farklılık belirlemiş ve bu farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu araştırmasında belirtmiştir. Yapılan çalışmalarda alt grupların yaş ve kıdem aralıklarına ve örneklemelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sebepten genelleme yapmak zor olacaktır. Ancak ortalama farklılıklarından kıdem ve yaş arttıkça yeterlilik ortalamalarının azaldığı dolayısıyla okul müdüründen beklenen yeterliliğin azaldığı algısının yaygın olduğu belirlenebilmektedir.

Öksüz (1997), Küçükali (2001), Dönmez (2002), Güven (2002), İriç Artul (2004), Yıldırım ve Aslan'ın (2008) ile Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015) çalışmalarında okul müdürleri kendilerini diğer katılımcılardan daha yeterli gördükleri belirlenmiştir. Bu çalışmada ise en yüksek katılım maarif müfettişlerindedir. Arslan ve Beytekin (2004) Bursalıoğlu (1981) araştırmasında da Küçükali'nin (2001) araştırmasında da beklenen ve sahip olunan yeterlikler arasında sürekli bir fark olduğunu da belirtmek gerekir.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), Uzun (2015) ve Erdoğan (2012) okul müdürü yeterliklerinde kurum türüne göre bu çalışmada olduğu gibi istatistiksel anlamlılıkta anlamlı farklılıkların tespit edildiği çalışmalardır. Ancak alan yazında Toprakçı (2001) gibi okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmayan çalışmalar da bulunmaktadır. Alan yazında farklı sonuçlar olsa da, farklı amaç, hedeflere ve yaş gruplarına sahip okulların, farklı yönetmelikler ile de yönetildiği düşünülürse; bu okulların müdürlerinden beklenen yeterliklerinin de farklılık göstermesinin kaçınılmaz bir sonuç olduğu da söylenebilir.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinden sahip olması gereken yeterlikler mesleki, beşeri ve düşünsel yeterlikler boyutlarında da tam katılıyorrum düzeyinde yüksektir. Bu yeterliklere sahip okul müdürlerinin seçilebilmesi içi sınav ve mülakatın birlikte değerlendirildiği sistem devam etmelidir. Değerlendirmede objektif yeterlilik kriterleri yer almadır ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi zorunlu olmalıdır. Müdürlerin sahip olması gereken yeterlik beklentilerin sürekli olarak karşılanması için hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programları ile “Eğitim Yönetimi “ esas alınarak uygulamaya yönelik olarak geliştirilmiş profesyonel bir meslek haline getirilebilir.
2. Okul müdürlerinden beklenen yeterlikler okul türüne göre anlamlı oranda değişmektedir. Farklı yönetmelik ve amaçları olan okul türleri için yeterlik standartları belirleyen ve uygulayan gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yararlanarak okul türüne göre yeterliklere dayalı standartlar geliştirilebilir. Yeterliklere dayalı geliştirilmiş standartların karşılanabileceği atama-görevlendirme yöntemleri geliştirilmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma Ankara ili ile sınırlıdır. Ancak okul müdürü yeterlikleri süregelen problemidir. Türkiye çapında araştırmalara ihtiyaç vardır. Zira bu araştırmanın bulgularının taşranın ihtiyaçlarına cevap vermemesi mümkündür.
2. Okul müdürü yeterliklerine yönelik, karar vericilerin (TBMM Milli Eğitim Komisyonu, MEB Merkez Teşkilatı) gibi görüşlerine yönelik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Abaslı, K., & Akman, Y. (2017). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin öğretmenlerin çok kültürlü eğitim tutumuna olan etkisinin incelenmesi. S. Akbaba Altun, Ö. Örüçü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı, & S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde* (s. 233-244) . Ankara: Pegem. <https://www.pegem.net/UserFiles/File/pdff.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A. (2002). Daha bir: Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 149-151.
- Açıkalın, A., Şişman, M., & Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A.
- Ağaoğlu, E. (2005). Mnenja uciteljev in ravnateljcev o kompetencah ravnateljcev v Turciji. *Vodenje*, 3, 53-71.

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164),159-164.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & Çubukçu, Z. (2002). *Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 145-155.
- Çetin, K., & Yalçın, M. (2002). *Yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 49-59.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri* (Uşak ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akar, H., & Üstüner, M. (2014). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. 9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresinde sunulmuş bildiri, Siirt, 7-10.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticileri seçim ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar karşılaştırmalar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 1-30.
- Aksoy, H. H. (2002). *Okul müdürlerinin yetiştirilmesi-gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 255-275.

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi* 20(12), (140-149).
- Aksüt, M. (1997). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: özel eğitim okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Akyüz, S. (2007). *Türk ve İngiliz örgün eğitim sistemlerinde eğitim yöneticilerini yetiştirme, atama ve politika uygulamalarının karşılaştırılması*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Akyüz, Y. (2012). *Türk eğitim tarihi*. Ankara. Pegem.
- Aldırmaz, G. (2015). *Okul yöneticilerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri ile değer eğilimleri arasındaki ilişki: Balıkesir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Altınok, V. (2015). Eğitim kurumu yöneticileri toplantı yönetme yeterliliği. *Electronic International Journal of Education, Art and Science*, 1 (2), 140-163.
- Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training and Development*, 4(3), 217-234.
- Ankara İl MEM, (2017). *2016-2017 yılı eğitim istatistikleri*. <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> sayfasından erişilmiştir.

- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aras, N. (2013). *Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Argon, T., & Demirer, S. (2015). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(15), 221-264
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Arslan, H. (2002). *Okul müdürlüğünü geliştirme programları*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara, 82-92.
- Arslan, H., & Beytekin, F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı, 6-9.

- Artul, O. (2003). *İlköğretim okul yöneticilerinin bilgi teknolojileri konusundaki yeterlik düzeyleri (İstanbul ili Avrupa Yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Asar, Ç. (2014). *İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255-279.
- Aslan, H., (2012). *Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aslan, M. (2016a). *Yönetici yetkinlik denetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aslan, S.A. (2016b). *Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0466, 6(4), 2646-2659.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Ata, E. (2015). *Okul yöneticilerinin öz yeterlik inançları ile etkili okul liderliği arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

- Ataklı, A. (1994). İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 18(93), 48-57.
- Atay, K. (2002). Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümüleme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(3), 344-355.
- Avcı, S. (2014). *Ortaokul eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlilikleri* (Bağcılar ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir
- Aydın Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın, T. (2015). *Okul müdürlerinin mentor müdür olarak yetiştirilmesine yönelik deneysel bir çalışma*. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aydoğdu, A. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aydoğmuş, M. (2015). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Aygün, Ö. (2014). *Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştığı olumsuz davranışlar*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

- Ayhan, M. (2001). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik” harkındaki görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Ayık, A., Savaş, M., & Yücel, E. (2015). İlkokullarda görev yapan okul müdürlerinin genel öz yeterlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2).192-218.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve A.B.D.’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir
- Aypay, A. (2002). *Eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 13-23.
- Aypay, A., & Dönmez, A. (2016). Okul müdürlerinin yeterlikleri ve değerlendirilmesi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 63-83). Ankara: Pegem Akademik.
- Ayral, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 113-144). Ankara: Pegem Akademik.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.
- Babaoğlu, E., & Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Eğitim ve Bilim-Education and Science*, 35(158), 58-74.

- Balcı, A. (2000). İkibinli yıllarda Türk Millî Eğitim Sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 495-508.
- Balcı, A. (2002). *Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 211-236.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem-A.
- Balcı, A., & Çınkır, Ş. (2002). *Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 211-236.
- Balıkçı, A., Aypay, A., & Akbaşı, S. (2016). Okul yöneticilerinin örgütsel rolleri. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 279-291). Ankara: Pegem Akademik.
- Balkar, B., & Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 178-188.
- Ballıdede, F. (2012). *Türkiye, İrlanda ve Kanada eğitim sistemlerinde okul yönetim yapılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Balta, T. B., Arık, K. F., Sürgit, K., Sosyal, M., Adal, H. Ş., Demirel, S., Eralp, Z., Foster, J.W., & Payashioğlu, A. (1966). Merkezi hükümet teşkilâtı kuruluş ve görevleri: Merkezi hükümet teşkilâtı araştırma projesi yönetim kurulu raporu. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/5a78cd753171e95_ek.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Bandura, A., & Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586-98.
- Baran, A. (2013). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bartell, C. A., & Willis, D. B. (1987). American and Japanese principals: a comparative analysis of excellence in instructional leadership. *American Educational Research Association*. 2-57.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Baş, M. (2011). *İngiltere'deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQH) incelenmesi: Türkiye için bir model önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, M. E. (2016). *Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bayrakçı, M., & Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 96-135.
- Beycioğlu, K., Örucü, D., Kondakçı, Y., & Oğuz E. (2016). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Kültürlerarası bir inceleme. A. Aypay (Ed.), *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 173-193). Ankara: Pegem Akademik.
- Bıçakçı, M. F. (2017). *Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Bitterová, M., Hašková, A., & Pisoňová, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative Education*, 5(08), 580.

- Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century. Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Boydak Ö., M., & Özdemir, T.Y. (2010). Etkili okulların etkililiğinin sürdürülmesinde yönetici faktörü. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulmuş bildiri, *Antalya, 01-02 Mayıs 2010*.
- Bridges, E., & Hallinger, P. (1997). Problem-based leadership development: Preparing educational leaders for changing times. *Journal of School Leadership*, 7(6), 592-608.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bülbül, S. (2016). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel yeterliklerinin liderlik standartları inanç boyutu açısından incelenmesi (Gaziantep ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- Can, T. E. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama - yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir
- Casiadi, S. (2014). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

- Cerit, Y., Akgün, N., Yıldız, K., & Soysal, M. R. (2014). Yeni eğitim sisteminin (4+4+4) uygulanmasında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri (Bolu il örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları*, 4(1), 59-82.
- Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D., & Kolçak, M. (2013). *MEB yönetici atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri*. VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumunda sunulmuş bildiri, 539, 39.
- Council of Chief State School Officers. (1996). *Educational leadership policy standards*: 1996, Washington, DC.
<http://ccso.org/Documents/2015/RevisedDraftISLLCStandards2015.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Council of Chief State School Officers. (2008). *Educational leadership policy standards*: 2008, Washington, DC.
<http://ccso.org/Documents/2015/RevisedDraftISLLCStandards2015.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Council of Chief State School Officers. (2014). *Educational leadership policy standards 2014 ISLLC standards “draft”*, Washington, DC.
http://blogs.edweek.org/edweek/District_Dossier/Draft%202014%20ISLLC%20Standards%2009102014.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Council of Chief State School Officers. (2015). *Educational leadership policy standards 2015 ISLLC standards*, Washington, DC.
<https://www.ccsso.org/sites/default/files/2017-10/SummaryofProfessionalStandardsforEducationalLeaders2015.pdf>, sayfasından erişilmiştir.

- Covey, S. (2008). İlkeleri ön sıraya yerleştirme. R. Gibson (Ed.), Geleceği yönetmek (A. Ergül & A. Uysal Çev.) içinde (s. 50-64). İstanbul: Yakamoz.
- Çalık, T. (1997). Etkili eğitim yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 135, 55-58.
- Çelebi, Y. (2013). *Anadolu ve meslek lisesi yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Yenimahalle ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, H. (2004). *İlköğretim okul yöneticilerinin sosyal beceri yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, V. (1995). Küreselleşme sürecinde Avrupa’da eğitim! Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(4), 557-568.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 3-12.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 14-19.
- Çetin Yılmaz, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Çetin, M. (2009a). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Çetin, M., & Adıgüzel, S. (2006). İstanbul ili resmî ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 167-183.
- Çetin, N. (2009b). *İlköğretim okullarında yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çetinkaya, M. (2009). *Yönetmeliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından yönetmeliklere ilişkin model önerisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama*. Doktora Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir
- Çınar, İ. (2002). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlikleri (Malatya ili örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çınkır, Ş. (2002). *İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar programı*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 131-145.
- Çiftli, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri (Samsun ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 431-442.

- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2014). *Eğitimde yetenek yönetimi*, (Çev. T. Ayaç & C. İpek). Ankara: Nobel Akademik.
- Dayıoğlu, Ş. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Demir, M. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin etkili müdürlük davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Demir, S. B., Doğan, S. & Pınar, M. A. (2013). 4+ 4+ 4 Yeni Eğitim Sistemi'nin Yansımaları: Beşinci Sınıflardaki Eğitim-Öğretim Sürecinin Branş Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi. *Turkish Studies*, 8 (9), 1081-1098.
- Demircan, A. (2001). *İlköğretim okulları müdürleri yöneticilik yeterliklerine ne derece sahiptirler*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, İ. N. (2011). *Millî Eğitim Örgütündeki yönetici, müfettiş ve öğretmen görüşlerine göre okul yönetiminin sorunları: Ağrı ve Erzurum illeri örneği*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 22(1),1-24.

- Deniz, V. (1997). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetime ilişkin yeterliklerinin sınıf ve branş öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Department for Education, (2017). National professional qualification for executive leadership (NPQEL). <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-executive-leadership-npqel> sayfasından erişilmiştir.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikler*. İstanbul: Alfa.
- Divleli, M. S. (2014). *Farklı düzeydeki yönetici becerilerinin yönetici etkililiği ve verimliliği üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Doğan, V. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Drucker, P. (2013). *Büyük değişim çağında yönetim*, (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist.
- Duran, A. (2016). *Okul yöneticilerinin mutluluk düzeylerinin öz-yeterlikleriyle ilişkisi (Amasya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

Duttweiler, P. C., & Hord, S. M. (1987). Dimensions of effective leadership. SEDL.

Dündar, D. (2007). *Eğitim yöneticisi olan ortaöğretim kurumları okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliklerinin toplam kalite yönetimi açısından incelenmesi (Bakırköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği, (2014). *Eğitim yöneticileri ve deneticileri ile ilgili kanun düzenlemesi üzerine EYED-DER görüşü*. https://updoc.site/queue/etm-ynetciler-ve-denetciler-le-lgl-kanun_pdf?queue_id=-1&x=1537911144&z=MjE3LjEzMS45NC4yMDI= sayfasından erişilmiştir.

Elçi, S. (2015). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterliklerinin değerlendirilmesi Batman ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Elma, C. (1998). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ULAKBİM 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14), 240-256.

Erdoğan, S. Y. (2012). *Okul müdürlerinin yeterlilik düzeylerinin ve yönettikleri okulların ikliminin kadın ve erkek müdürler bazında karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

- Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 1-141.
- Ergin, A. E. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: Bir durum çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir
- Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management* (Çev. C. Storrs). Ravenio Books.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=WFp5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=henri+fayol+division+of+work&ots=y97xrB4zh5&sig=PCwiGmRZkpMlav2gE4jyNciAgP8&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol%20division%20of%20work&f=false sayfasından erişilmiştir.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* Boston MA: Pearson Education.
- Gökçe, F (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(2), 211-226.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Millî Eğitim*, 172, 237-252.

- Göl, E., & Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2).
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: How perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123.
- Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y., & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1),51-57.
- Gülseren, H.Ö., Yıldırım, N., Altındağ, S., Altıntaş, B., & Şahin, İ. (2010). *Yönetici yeterliklerine dayalı okul yöneticilerinin yetiştirilmesi*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulmuş bildiri, 417-427.
- Gülşen, C., & Dayıoğlu, Ş. (2015). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 1487-1499.
- Gümüş, E., & Bellibaş, M. Ş. (2015). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da okul müdürlerinin genel profili ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeyleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (32), 158-179.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerinin görüşleri. https://halilozturk2828.wikispaces.com/file/view/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf/191927344/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf

- Günay, E. (2001). *İlköğretim devlet okulu müdürlerinin yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin ve müdürlerin kendi algıları ile incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Günay, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Güneş, S. (2014). *Ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okulun akademik başarısına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Güngör, S. (2010). *Eleştirel kuram bakış açısından Ankara ili ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin eğitim yönetiminde otorite ve kültür analizine ilişkin görüşler*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Gürkan, H. (2017). *Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ile yaşam boyu öğrenme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Güven, İ. H. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Hallinger, P. (1992). School leadership development: An introduction. *Education and Urban Society*, 24(3), 300-316.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2010). Making education reform happen: is there an ‘Asian’ way?. *School Leadership and Management*, 30(5), 401-418.
- Hallinger, P. (2014). Reviewing reviews of research in educational leadership: An empirical assessment. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 539-576.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal’s role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.

- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(8), 41-60.
- Hoffman, R. C., Shipper, F. M., Davy, J. A., & Rotondo, D. M. (2014). A cross-cultural study of managerial skills and effectiveness: New insights or back to basics?. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 372-398.
- Huber, S. G., & Hiltmann, M. (2011). Competence profile school management (cpsm)-an inventory for the self-assessment of school leadership. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(1), 65-88.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 24-36.
- İlğan, A. (2014). Örgüt ve yönetim bilimine giriş. Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s.65-86). Ankara: Pegem Akademi.
- İliç Artul S. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlikleri* (Adapazarı örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa Birliği ülkeleri eğitim sistemi ile Türk Eğitim Sisteminde eğitimin yönetim ve finansmanı*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- İzgar, H., & Dilmaç, B. (2008).Yönetici adayı öğretmenlerin özyeterlik algıları ve epistemolojik inançlarının incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 437-446.
- Jirasinghe, D., & Lyons, G. (1995). *Management competencies in action: A practical framework*. *School Organisation*, 15(3), 267-281.

- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamaları çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara Asil.
- Kara, S. (2000). *Özel ilköğretim okulları müdürlerinin sosyal beceri yeterlik düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36,159-167.
- Karageyik, F. (2015). *İlkokullar ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul verimliliğini etkileyen faktörlerle ilgili görüşleri (Gaziantep il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi/Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karagöz, M. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS uygulamaları istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel.
- Karakuş, M., & Töremen, F. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 176-183.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2008). III. Eğitim yönetimi kongresi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(53), 5-6.

- Karip, E., & Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 245-257.
- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Boston. Harvard Business. https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=dGx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Skills+of+an+effective+administrator&ots=Z1F796Yof8&sig=0i1CxQL-iMvd-mRLUJVZbhaGPU0&redir_esc=y#v=onepage&q=Skills%20of%20an%20effective%20administrator&f=false, sayfasından erişilmiştir.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review Press*. September 1974. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator#comment-section>, sayfasından erişilmiştir.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2016). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.
- Kaytazcı, E. (2016). *Millî eğitimde 2014 yılı yönetici görevlendirme kriterleri algısı*. Bitirme Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kendall, J., Alpert, A. M., & Jones, C. (2012). A Comparison of McREL's Principal Evaluation Components and the ISLLC Standards. Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.

- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E., & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Kırılmaz, E. (2005). *Yöneticilik eğitimi faktörüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılması (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kocadağ, A. S. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Koçak, F., & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliklerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Konan, Y., Çetin, R. B., & Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri. K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar, & İ. Şahin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde* (s.327-340). Ankara: Pegem. <https://www.pegem.net/UserFiles/File/pdf.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Koşan, Ş. (2002). *Lise yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçütler hakkında öğretmenlerin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Koşar, S., Sezgin, F., & Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 33(1), 147-164.
- Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership and Management*, 29(2), 109-127.
- Kurt, A. (2016). *Yönetici inovasyon yeterliliği ve okul kültürü ilişkisi (Bolu ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kwan, P., & Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 51-61.
- Lâl, G. (2016). *Devlete ait ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin algıları açısından okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Lâl, İ., & Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin kişisel iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler. K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar, & İ. Şahin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde* (s. 400-420). Ankara: Pegem. <https://www.pegem.net/UserFiles/File/pdf.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

- Madenoglu, C. (2003). *Ortaöğretim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerinin okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklere ilişkin öncelikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Maya, İ. (2016). Okul müdürlülerinin yetiştirilmesinde dünyadan örnek programlar. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 147-168). Ankara: Pegem Akademik.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for” intelligence.”. *American Psychologist*, 28(1), 1.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği* (N. Cemaloğlu Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademik.
- MEB (1985). *Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı okul yöneticilerinin atanmalarına ilişkin yönerge*. 06.05.1985 gün ve 2187 sayılı Tebliğler Dergisi. <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/49-1985> sayfasından erişilmiştir.
- MEB (1986). *Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilâtı yöneticiliklerine atanma ve bunların görevden alınmaları hakkında yönerge*. 24.3.1986 gün ve 2207 sayılı Tebliğler Dergisi. <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/50-1986> sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (1961), *İlköğretim ve Eğitim Kanunu*. 12.01.1961 Tarih ve 10705 Sayılı RG. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24.html> sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (1962). *VII. Millî Eğitim Şûrası Kararları* (7-15 Şubat 1962) https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113419_7_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1990). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin nitelikleri ile atanmaları hakkında yönetmelik*. 05.10.1990 Tarih ve 20656 Sayılı Resmî Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20656.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20656.pdf> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1992). *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, 2365, <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/56-1992> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1993a). XIV. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (27-29 Eylül 1993). https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1993b). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticiler atama yönetmeliği*. 07.06.1993 Tarih ve 21600 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/21600.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/21600.pdf> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1995). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticiler atama yönetmeliği*. 27.09.1995 Tarih ve 22417 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/22417.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/22417.pdf> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (1996). XV. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (13-17 Mayıs 1996). https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113559_15_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.

- MEB, (1998). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*. 23.09.1998 Tarih ve 23472 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (1999a). XVI. *Millî Eğitim Şûrası kararları* (13-17 Kasım 1999). https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113618_16_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (1999b). *Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği*. 30.4.1999 Tarih ve 23681 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23681.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23681.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (2000). *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, 2515, <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000>
- MEB, (2004a). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına dair yönetmelik*. 10.01.2004 Tarih ve Sayılı 25342 Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm> sayfasından erişilmiştir.
- MEB, (2004b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 11.01.2004 Tarih ve 25343 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2004c). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 02.12.2004 Tarih ve 25658 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/12/20041202.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/12/20041202.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2006a). *XVII. Millî Eğitim Şûrası kararları* (13-17 Kasım 2006). https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113631_17_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2006b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 04.03.2006 Tarih ve 26098 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama yönetmeliği*. 13.04.2007 Tarih ve 26492 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği*. 24.04.2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2009a). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*. 13.08.2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2009b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 29 Ağustos 2009 Tarihli ve 27334 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2009c). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 10 Eylül 2009 Tarihli ve 27345 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813-2.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2010a). *XVIII. Millî Eğitim Şûrası kararları* (01-05 Kasım 2010). https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113646_18_sura.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2010b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 15 Mayıs 2010 Tarihli ve 27582 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090910.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090910.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2010c). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 9 Ekim 2010 Tarihli ve 27724 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/10/20101009.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/10/20101009.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2011a). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 09.08.2011 Tarihli ve 28020 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2011b). *Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararname KHK 652 sayılı*. 14.09.2011 tarih ve 28054 sayılı RG. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2012a). *Millî Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 21.07.2012 Tarihli ve 28360 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120721.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120721.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2012b). *Millî Eğitim Bakanlığı il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri yönetmeliği*. 18.12.2012 Tarih ve 28471 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1616.pdf> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2013a). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmî Gazete.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2013b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 4.08.2013 tarih ve 28728 sayılı Resmî Gazete.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2014a). *XIV Millî Eğitim Şûrası raporlar görüşmeler kararlar*
http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/35/27/719973/dosyalar/2015_02/02041116_19.millieitimuraskararlar.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2014b). *Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. 26.07.2014 Tarihli ve 29072 Sayılı Resmî Gazetede.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2014c). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik*. 10.6.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmî Gazete.
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2015). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik*. 6.10.2015 tarih 29494 sayılı Resmî Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelikte değişiklik yapılmasına ilişkin yönetmelik*. 27.1.2016 Tarih 29606 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/01/20160127-7.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. 28.10.2016 tarihli ve 29871 sayılı Resmî Gazete. http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici görevlendirilme yönetmeliği* 22.04.2017 Tarih 30046 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422.htm> sayfasından erişilmiştir.

MEB, (2018). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici görevlendirilme yönetmeliği* 6.06.2018 Tarih 30455 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> sayfasından erişilmiştir.

- Memişoğlu, S. P., & İsmetoğlu, M. (2013). Zorunlu eğitimde 4+ 4+ 4 uygulamasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 14-25.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Simon and Schuster.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=9XOXVxN1GMsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=mintzberg+10+managerial+roles&ots=tZCPokRI7C&sig=UMOYOW5iG_KQnkkm8M8GQsXs5Ww&redir_esc=y#v=onepage&q=mintzberg%2010%20managerial%20roles&f=false sayfasından erişilmiştir.
- Mncube, V. (2009). Perceptions of the principal's role in democratic school governance in South Africa. *Journal of Educational Administration and History*, 41(1), 29-43.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev. B. Gündüz). İstanbul: MESS.
- Morgül, A. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında yönetici görevlendirme kriterleri konusunda öğretmen görüşleri: İstanbul il örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 1-9.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. NPBEA.
- Normore, A.H. (2004). Recruitment and selection: Meeting the leadership shortage in one large Canadian school district. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 30, 1- 15.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Oklay, E. (2016). Okul müdürlerinin liderlik becerileri ve yeterlilik alanları. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 97-107). Ankara: Pegem Akademik.

Okutan, M. (1988). *Orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Okutan, M., & Kahveci, A. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin genel öz yeterlik inançlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Rize örneği). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(1), 27-42.

Ongun, S. (2016). *Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen görüşleri*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Ontario Education Act, R.S.O. (1990).
10<https://www.ontario.ca/laws/statute/90e02/v77> sayfasından erişilmiştir.

Oyman, N., & Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.

Öksüz, C. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Özdamar, K. (2004). *Paket program ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir. Kaan.
- Özdemir, S. (1988). *Eğitim yöneticisinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye’de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yeterlik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özenç, E. G., Özcan, Z. E., Güçlü, F., & Güney, E. K. (2016). 4+ 4+ 4 eğitim sisteminin beşinci sınıf öğrencilerine yansımaları: öğretmen görüşleri. *İlköğretim Online*, 15(2), 560-580.
- Özmen, F. (2002). *Etkili okul yöneticiliği: Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği devletlerindeki uygulamalardan örnekler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 131-145.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimleri Dergisi*, 2(1), 25-33.

- Özsarıkamış, S. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Öztabak, O., & Helvacı, M. A. (2016). Okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Uşak İli Örneği). K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar, & İ. Şahin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde (s. 493-524)*. Ankara: Pegem. <https://www.pegem.net/UserFiles/File/pdfff.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Öztürk, N. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Palabaş, Y. (2003). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri. Çaycuma ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 275-293.

- Pehlivan, F. (2007). *Türkiye, Fransa ve İngiltere eğitim sistemlerinde öğretimsel etkinliklerin denetiminin yapısal olarak karşılaştırılması*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Peker, S., & Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308.
- Recepoglu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Romanowski, M. H. (2014). The Qatar national professional standards for school leaders: a critical discourse analysis using Habermas’ theory of knowledge constitutive interests. *International Journal Of Leadership In Education*, 17(2), 174-199.
- Saçal, S. (2002). *Genel lise müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili yeterliklerinin öğretmenlerle iletişimde önem derecesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Sakızlı, İ. (2007). *Okul müdürü öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlechty, C. P. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel Akademik.
- Schmieder, J. H., & Cairns, D. (1996). *Ten skills of highly effective principals*. R&L Education.
- <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=xCPjqxAKe9kC&pg=GBS.PR4> sayfasından erişilmiştir.
- Schmitt, N., & Schechtman, S. (1990). The selection of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 3(3), 231-238.
- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (Kırıkkale ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Sezer, Ş. (2011). Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 57.
- Sezgin, F., & Erdoğan, O. (2017). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme üzerine bir değerlendirme. *Devlet Dergisi*, 04-2017. http://devlet.com.tr/makaleler/y218-TURKIYEDE_OKUL_YONETICISI_YETISTIRME_UZERINE_BIR_DEGERLENDIRME.html sayfasından erişilmiştir.
- Sezgin, F., Koşar, S., & Er, E. (2014). Okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirmede mentörlük sürecinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(3), 1337-1356.
- Stufflebeam, D., & Nevo, D. (1991). Principal evaluation: New directions for improvement. *Peabody Journal of Education*, 68(2), 24-46.

- Summak, M. S., & Özgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-290.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243-260.
- Şahin, A. E. (2009). Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğünün bir meslek olarak mevcut durumu: Bir Delphi çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 125-136
- Şahin, A. E., & Güzel, C. I. (2018). Investigation of school readiness and academic development of elementary students firstly enrolled at school with “4+ 4+ 4 education regulation” in Turkey. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(2) 104-127.
- Şahin, C. (2010). *İlköğretim okullarındaki müdürlerin bilgi yönetimi becerileri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K., & Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58-75

- Şahin, Y. (2015). *İlkokul eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Tan, Ç. (2015). Okul müdürlerinin denetmenlik görevlerindeki yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 4(7), 82-99.
- Şekerci, M., & Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (İstanbul ili, Kâğıthane ilçesi örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenirlik*. Ankara: Seçkin.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Şimşek, H., & Örüçü, D. (2016). Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesine genel bir bakiş. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 21-31). Ankara: Pegem Akademik.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi.

- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2016). Eğitim ve okul yönetimi: meslekleşmeyen bir alanda meslekleştirme girişimi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 451-462). Ankara: Pegem Akademik.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara, 239-252.
- Tan, Ö., (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 2(12), 171-185.
- Tayfur, M. F. (2016). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Taylor, F. W. (1911). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*, (H. B. Akın, Çev.). Ankara: Adres.

Teacher Training Center (2016). Principals' Training Center for International School Leadership.

<https://static1.squarespace.com/static/57c4731c893fc047731cea43/t/57ffe35020099e8c38f8c65e/1476387666247/Standards+for+Principals+revised+arpil2016.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 55-73.

Toklucu, E. (2000). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine yönelik olarak yapılan seçme sınavlarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 313-323.

Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(3), 31-39.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.

Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi* 3(160).

- Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4 (3), 68-87.
- Turhan, M., Şener, G., & Gündüzalp, S. (2017). Türkiye’de okul etkililiği araştırmalarına genel bir bakış. *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(2),103-151.
- Türkkorur, A. A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politikaları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Türkmen, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Türkmen, İ. (1997). Rekabette üstünlük için zorunlu yönetsel değişimler. *Egevizyon*, Y, 5, 16.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.

Vergili, Ö. (2015). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri (Batman ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Vural, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçütler ile ilgili yönetici ve öğretmen algıları (İstanbul ili Anadolu Yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Yakut, G. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

Yeterlik. (t.y.). *Türk Dil Kurumu* içinde. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts sayfasından erişilmiştir.

Yeterlilik. (t.y.). *Türk Dil Kurumu* içinde. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts sayfasından erişilmiştir.

Yıldırım, M. C., & Alp, A. (2017). Okul müdürü görevlendirme politikası: Bir olgu bilim çalışması. S. Akbaba Altun, Ö. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı, & S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde (s. 335-347)*. Ankara: Pegem. <https://www.pegem.net/UserFiles/File/pdf.pdf> sayfasından erişilmiştir.

- Yıldırım, N. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinle öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma (Tokat ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. <https://tez.yok.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Yıldırım, N., & Aslan, B. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma (Tokat ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(24), 238-255.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 177-198.
- Yıldız, N. N. (2008). *Eğitim yöneticilerinin öğretim programları yönetimi yeterliklerine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.
- Yozgat G., A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yurdugül, H. (2005). *Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuş bildiri, 1, 771-774.

EKLER

Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 14588481-605.99-E.10976692

05.06.2018

Konu : Araştırma İzni

..... KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) Gazi Üniversitesi'nin 04/06/2018 tarih ve E.23842 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet AŞKAR'ın "**Okul Müdürlerinin Yeterliliklerine İlişkin Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticileri, Maarif Müfettişleri , Sendika Yöneticileri, Akademisyen, Öğretmen Görüşleri**" konulu tez çalışması uygulama talebi Araştırma Komisyonumuzca incelenmiş olup ilçenize bağlı resmi tüm okullarda uygulamanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Uygulama formunun (3 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen mühürlü uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

Uygulama formu (4 sayfa)

Okul Listesi (2 sayfa)

DAĞITIM:

Çankaya-Mamak-Sincan

Yenimahalle-Altındağ-Gölbaşı

Etimesgut-Keçiören-Pursaklar

OMYÖ Demografik Bilgiler Bölümü

OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, kamu eğitim okullarında görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlilikler yer almaktadır. Sizlerden beklenen, her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir.

Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Lütfen her madde için tek bir seçenek işaretleyiniz ve yanıtız madde bırakmayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Ahmet AŞKAR

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

e-posta: ahmetaskar80@gmail.com

Tel: 505 453 30 33

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek			
Öğrenim Durumunuz	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Tezli Yüksek Lisans	☐ Doktora	
			☐ Tezsiz Yüksek Lisans		
Görev Yapılan Kurum Türü	☐ Üniversite	☐ Sendika	☐ MEB İl Müdürlüğü	☐ MEB İlçe Müdürlüğü	
	☐ Anaokulu	☐ İlkokul	☐ Ortaokul	☐ Lise	
Göreviniz	☐ Akademisyen	☐ Sendika Temsilcisi	☐ MEM Müdürü	☐ MEM Müdür Yardımcısı	☐ Maarif Müfettişi
	☐ Öğretmen	☐ Okul Müdürü	☐ Okul Müdür Yard.	☐ Okul Müdür Başyardımcısı	☐ Şube Müdürü
Yaşınız					
Mesleki Kıdeminiz	Yıl				
Branşınız					

OMYÖ Maddeler Bölüm

II. BÖLÜM: OKUL MÜDÜRÜ YETERLİLİKLERİ

Bu bölümde aşağıdaki her ifadeyi okul müdürü yeterlilikleri göz önünde bulundurarak düşününüz. Katılma derecesine göre; Hiç, Az, Orta, Çok, Tam olarak yalnızca birine (x) işareti koyarak belirtiniz.		KATILMA DERECEŚİ				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
SORULAR		1	2	3	4	5
1.	Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Okulu sosyal gelişimin sağlandığı cazip bir yer haline getirebilmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Okulu güvenli bir yer haline getirebilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Okulun bürokratik işlerin etkili olarak yürütülmesini sağlayabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Eğitim öğretim faaliyetlerini verilere dayalı planlayabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Yönetim Kuramları bilgisine sahip olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Bütçe uygulamalarına hâkim olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Yönetimde problem çözme stratejilerini kullanarak sorunları çözebilmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Etkili iletişim kurabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Farklı görüşlerden faydalanarak rasyonel sonuçlar ortaya çıkarabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Sorumluluk sahibi (verilen görevi istenen nitelikte ve nicelikte yapma) olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Özdenetim sahibi olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Okula yeni katılan öğretmenlerin okula uyumuna katkı sağlamalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

II. BÖLÜM: OKUL MÜDÜRÜ YETERLİLİKLERİ

Bu bölümde aşağıdaki her ifadeyi okul müdürü yeterlilikleri göz önünde bulundurarak düşününüz. Katılma derecesine göre; Hiç, Az, Orta, Çok, Tam olarak yalnızca birine (x) işareti koyarak belirtiniz.		KATILMA DERECEŚİ				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
SORULAR		1	2	3	4	5
14.	İnsanların ihtiyaçlarını fark edebilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Sürekli mesleki gelişimi desteklemelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Görev dağılımı yaparken çalışanların yeteneklerini dikkate almalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri desteklemelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Konuşmalarında olayları kavramlaştırarak ifade etmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Okulun kendine özgü değerler sistemini oluşturabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
23.	Ekip çalışması yapabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ölçek tamamlanmıştır. Teşekkür Ederim...

Uzman Görüşü Talep Formu

Alan uzmanlarına görüşe gönderilecek madde havuzunda 60 madde bulunmaktadır. Öncül görüşler sonunda bir madde uzman görüşü ile iki, bir madde de üç farklı maddeye bölünmüştür

Sayın Prof. Dr.,

“Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticileri, Maarif Müfettişleri, Sendika Yöneticileri, Akademisyen ve Öğretmen Görüşleri” isimli yüksek lisans tez çalışmamaya veri toplamak amacıyla geliştirilen bu ölçek ile Ankara ilindeki kamu okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda yer alan ifadeler, ilgili alan yazının taranması ve daha önce geliştirilen ölçeklerin incelenmesi sonucu oluşturulmuştur.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen ölçek taslağı hakkında uzman görüşüne ihtiyaç duyulmaktadır. İlişikte araştırmanın amacı, alt problemleri, tanımlar ve ölçek taslağına yer verilmiştir. Ölçek taslağına son şeklini verme sürecinde sağlayacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ahmet AŞKAR
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, MEB’e bağlı kamu okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikleri Yönetici, Maarif Müfettişleri, Sendika Yöneticileri, Akademisyen ve Öğretmen Görüşlerine göre belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranacaktır:

Yönetici, Maarif Müfettişleri, Sendika Yöneticileri, Akademisyen ve Öğretmen Görüşlerine göre;

- Okul müdürü yeterlikleri okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürü yeterlikleri MEB taşra yöneticilerine (il milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim şube müdürleri), maarif müfettişlerine, okul yöneticilerine (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı), sendika yöneticilerine, akademisyenlere, öğretmenlere göre nelerdir?

- Okul müdürü yeterlilikleri MEB taşra yöneticilerine (il milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürleri, ilçe milli eğitim şube müdürleri), maarif müfettişlerine, okul yöneticilerine (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı), sendika yöneticilerine, akademisyenlere, öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Müdür yeterlilikleri ve müdür yeterlilikleri ile diğer değişkenleri karşılaştıran araştırmalar ölçek geliştirme çalışmasında kaynak olarak alınacaktır. Geliştirilmiş olan ölçekler ve literatür taraması sonucunda belirlenen maddeler, Lawshe (1975) tekniği izlenerek 6 aşamadan sonra ankete dönüştürülecektir:

1. Alan uzmanları grubunun oluşturulması,
2. Aday ölçek formlarının hazırlanması,
3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi,
4. Maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranlarının elde edilmesi,
5. Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin elde edilmesi,
6. Kapsam geçerlik oranları/indeksi ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması

Lawshe tekniğinde, en az 5 en fazla ise 40 uzman görüşüne ihtiyaç vardır. Her bir madde uzman görüşleri şeklinde derecelendirilmektedir. Kapsam geçerliğinin yanı sıra benzer şekilde maddenin anlaşılabilirliği, hedef kitleye uygunluğu vb. amacıyla da uzman görüşleri derecelendirilecektir.

Çalışmada ayrıca Türkçe dil ve anlam geçerliği, test tekrar test güvenilirlik analizi, faktör analizi, “Okul Müdürü Yeterlilik Ölçeği” toplam ve faktörler iç tutarlık analizleri ölçeğin iç tutarlık sınaması Cronbach’s α ile test edilecektir. Ölçeğin yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi, faktörler iç tutarlık analizleri yapılarak sınanacaktır. Cronbach’s α analizi değerleri GFI (Goodness-of-fit index, Uyum iyiliği indeksi), AGFI (Adjusted goodness-of-fit index, Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi) RMSEA (Root mean square error of approximation, Ortalama hataların karekök ortalaması) yapılacaktır.

OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİLİK BELİRLEME ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, kamu eğitim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yeterliliklerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlilikler yer almaktadır. Sizlerden beklenen, her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Lütfen her madde için tek bir seçenek işaretleyiniz ve yanıtız madde bırakmayınız. Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Ahmet AŞKAR
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
E-mail: ahmetaskar80@gmail.com

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz	Kadın ☐	Erkek ☐
Öğrenim Durumunuz	Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐ Doktora ☐	
Görev Yapılan Kurum Türü	Üniversite ☐ Sendika ☐ MEB İl Müdürlüğü ☐ MEB İlçe Müdürlüğü ☐ Anaokulu ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐	
Göreviniz	Akademisyen ☐ Sendika Temsilcisi ☐ MEM Müdürü ☐ MEM Müdür Yardımcısı ☐ Öğretmen ☐ Okul Müdür Yardımcısı ☐ Okul Müdürü ☐ Şube Müdürü ☐	
Yaşınız		
Mesleki Kıdeminiz (Yıl Olarak)		
Diğer Bağımsız Değişkenler (varsa lütfen ekleyiniz)		

II. BÖLÜM: OKUL MÜDÜRÜ YETERLİLİKLERİ

PUANLAMA					
1. Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
2. Katılıyorum					
3. Fikrim Yok					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
Puanlama:	1	2	3	4	5
Uygundur ☐			Uygun değil, düzeltilsin ☐		
Düzeltilme öneriniz:					
B1 MESLEKİ/TEKNİK Katz (1974) teknik beceriyi, belirli bir faaliyet türünü, özellikle de yöntemleri, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri içeren bir anlayışı ve yeterliliği ifade ettiğini belirtmektedir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanındaki analitik yeteneği ve belirli disiplinin araç ve tekniklerini kullanma imkânını içerir.					
1. Karar alırken okulda tüm çalışanların (idareci,öğretmen, memur ve destek personeli gibi) sahip olduğu farklı özellikleri göz önünde bulundurabilmelidir. Kaynak: Şahin (2000);. Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 15. Ölçek: Çetin (2009); Çetin ve Bostancı (2011) 22. madde.					
Uygundur ☐		Uygun değil, çıkarılsın ☐		Uygun değil, düzeltilsin ☐	
Düzeltilme öneriniz:					
2. Yeni teknolojileri takip edebilmelidir. Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 5.					
Uygundur ☐		Uygun değil, çıkarılsın ☐		Uygun değil, düzeltilsin ☐	
Düzeltilme öneriniz:					
3. Okulu fiziksel açıdan güvenli bir yer haline getirebilmelidir. Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Balyer (2012).					
Uygundur ☐		Uygun değil, çıkarılsın ☐		Uygun değil, düzeltilsin ☐	
Düzeltilme öneriniz:					

4. Okulu sosyal olarak bir yer haline getirebilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Balyer (2012).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
5. Okulu duygusal olarak güvenli bir yer haline getirebilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Balyer (2012).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
6. Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlamalıdır.		
Ölçek :Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
7. Mevzuata hâkim olmalıdır.		
Kaynak: Cihan, Özbek Özenir ve Kolçak (2013).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
8. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.		
Kaynak: Cihan, Özbek Özenir ve Kolçak (2013).		
Ölçek: Dayıoğlu (2015), madde 1.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
9. Öğrenci işlerini yürütebilmelidir.		
Kaynak: Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

10. Eğitim öğretim faaliyetlerini planlayabilmelidir.		
Kaynak: Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010)		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
11. Millî ve manevî değerler ile ilgili çalışmaları yürütebilmelidir.		
Kaynak: Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
12. Okulda değişim ihtiyacını belirleyebilmelidir.		
Kaynak: Erdoğan (2015); Yıldız (2012).		
Ölçek: Ak (2002) boyut 1; Eraslan (2014) madde 3.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
13. Okulda değişimi planlayabilmelidir.		
Kaynak: Erdoğan (2015); Yıldız (2012).		
Ölçek: Ak (2002) boyut 1; Eraslan (2014) madde 3.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
14. Okulda değişimi uygulayabilmelidir.		
Kaynak: Erdoğan (2015).		
Ölçek: Ak (2002) boyut 3;Yıldız (2012); Eraslan (2014) madde 7.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
15. Büyük miktarda bilgiyi toplama becerisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: Kaynak: Everardve Morris, (1996).		
Ölçek : Gökçe (2008) madde 10.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

16. Verileri işleme becerisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: Kaynak: Everardve Morris, (1996). Ölçek : Gökçe (2008) madde 10.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
17. Eğitim kuramları bilgisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: Kaynak: Everardve Morris (1996). Ölçek : Gökçe (2008) madde 8.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
18. Türkçeyi açık, anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmelidir.		
Kaynak: : 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
19. Muhakeme becerisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
20. Sevk ve idare yeteneği olmalıdır.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
21. Bütçe uygulamalarına hakim olmalıdır.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

22. Yönetim bilgisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
23. Personelin gerekli teknolojiyi kullanmasını sağlayabilmelidir.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 5.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
24. İnceleme ve soruşturma yapabilmelidir.		
Kaynak: : 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

TEKNİK" ALT BOYUTUNA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER
☐ Bu alt boyutta yer alan maddeler yeterlidir.
☐ Bu alt boyuta aşağıdaki madde(ler) eklenmelidir.
•
•
•
•
•

B2_İNSANİ- BEŞERİ		
İnsani beceri, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkin bir şekilde çalışması ve liderlik ettiği ekip içinde ortak çaba gösterme becerisidir. Bu beceride çalışanları tanıma, onları oldukları gibi kabul etme, kişilere anlayacakları dille konuşma, onlara saygı duyma, onlardan saygı görme, taleplerini yaptırabilme önemlidir. İnsani beceri insanlarla çalışma ile ilgilenir (Katz, 1974).		
25. Farklı görüşlerden faydalanarak iyi fikirler ortaya çıkarabilmelidir.		
Kaynak: Çetin (2009);Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 15. Ölçek; Çetin ve Bostancı (2011) 22. Madde.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
26. Sorumluluk sahibi olmalıdır.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 26.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
27. Öz kontrol sahibi olmalıdır.		
Kaynak: Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 26.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
28. Duygusal olabilmelidir.		
Kaynak: Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 26.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
29. Çalışanların yasal haklarını gözetmelidir.		
Kaynak: Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

30. Dürüst olmalıdır.		
Kaynak : 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Kaynak Karadağ (2011).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
31. Sosyal olmalıdır.		
Kaynak: Karadağ (2011).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
32. Empati kurabilmelidir.		
Kaynak: Goleman (2002); Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009). Ölçek: Tan (2010) madde 11.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
33. İyimser olmalıdır.		
Kaynak: Goleman (2002). Ölçek: Tan (2010) madde 8..		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
34. Okul için güçlü bir vizyon oluşturabilmelidir.		
Kaynak: Babaoglan ve Litchka (2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
35. Sorunları çözerken farklı sorun çözüme stratejileri kullanabilmelidir.		
Kaynak: Çinkır (2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

36. Öğretmenlerle güçlü ve çift yönlü iletişim kurabilmelidir.		
Kaynak: Boydak, Özcan ve Özdemir (2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
37. İnsan ilişkilerinde esnek davranışlar gösterebilmelidir.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Goleman (2002).		
Ölçek: Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) madde 13.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
38. Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı olmalıdır.		
Kaynak: Kaynak: Everard ve Morris (1996).		
Ölçek : Gökçe (2008) madde 8.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
39. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilmelidir.		
Ölçek: Bursalıoğlu (1981); Karakuş ve Töremen (2006) madde 22.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
40. Objektif değerlendirmeler yapabilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
41. Problem çözebilmelidir.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

42. Bireyler veya gruplar arası çatışmaları çözebilmelidir.		
Kaynak: Elma (1998). Ölçek : Aksüt (1998) madde 3/c.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
43. Okula yeni katılan öğretmenlere oryantasyon programı uygulayabilmelidir.		
Ölçek : Okutan (1988) madde 2.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

“BEŞERİ YETERLİLİKLER” alt boyutuna ilişkin genel değerlendirme ve öneriler ☐ Bu alt boyutta yer alan maddeler yeterlidir. ☐ Bu alt boyuta aşağıdaki madde(ler) eklenmelidir.
•
•
•
•
•

B3_KAVRAMSAL/DÜŞÜNSEL Katz (1974) kavramsal beceriyi, örgütü bir bütün olarak görme kabiliyeti olarak tanımlar; Kavramsal beceri örgütün çeşitli işlevlerinin birbirine nasıl bağımlı olduğunu ve herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl etkilediğini tanımayı içerir.		
44. Öğretmenlerin sahip oldukları yetenekleri bilerek görevleri dağıtabilmelidir.		
Kaynak: Schmieder (1998) 10 yeterlilik 5; Dönmez (2002); Şahin (2000). Ölçek: Çetin (2009); Çetin ve Bostancı (2011) 4. madde.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
45. Okulda yapılan öğretimi değerlendirebilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 11.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
46. Eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmelidir.		
Kaynak: Schmieder (1998) on yeterlilik 9; Dönmez (2002); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 11.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
47. Okul-toplum işbirliğini sağlayabilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Şahin (2000); Gündüz ve Balyer (2013).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
48. Okul ve çevre arasındaki bağları güçlendirebilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Şahin (2000); Gündüz ve Balyer (2013).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
49. Okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilemelidir.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2012).		

Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
50. Okulun değerler sistemini oluşturabilmelidir.		
Kaynak: Peker ve Selçuk (2011).		
Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
51. Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanabilmelidir.		
Kaynak: Şahin (2000); Uslu (2013).		
Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
52. Bilimsel okur-yazarlık becerisine sahip olmalıdır.		
Kaynak: Uslu (2013).		
Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
53. Sürekli mesleki gelişimin gerekliliğine inanmalıdır.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Uslu (2013)		
Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
54. Ekip çalışması ve işbirliği yapabilmelidir.		
Kaynak: Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Goleman (2002), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009). Ölçek: Tan (2010) madde 18.		
Uygun ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
55. Okulu harekete geçirmek, etkinleştirmek konusunda yetkin olmalıdır.		
Kaynak: Babaoglan ve Litchka (2010).		

Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
56. Eğitim sistemini ilgilendiren güncel verileri okul paydaşları (öğretmenler, veliler, bağış yapanlar, STK'lar vb) ile paylaşmalıdır.		
Kaynak: Seikay, (2007) (akt. Çınkır, 2010).		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
57. Güçlü bir okul kültürü oluşturmalıdır.		
Kaynak: Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin (2010)		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
58. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilmedir.		
Ölçek: Karakuş ve Töremen 2006 madde 5.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
59. Kaynaklarını etkin kullanabilmelidir.		
Kaynak: 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Interstate School Leaders Licensure Consortium, 1996 akt Arslan ve Beytekin (2004). Ölçek : Arslan ve Beytekin 2004		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
60. Öğrenci gelişimini izleyebilmelidir.		
Kaynak: Bursalıoğlu (1981); Schmieder (1998) on yeterlilik 9; Dönmez, 2002; 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB 2000); Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), envanter madde 11.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
61. Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilmelidir.		
Ölçek: Aksüt (1998) madde1/a.		

Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
62. Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilmelidir.		
Ölçek: Aksüt (1998)madde1/e.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
63. Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilmelidir.		
Ölçek: Aksüt (1998)madde 2/b.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		
64. Vakıf, dernek ve gönüllü kuruluşların katkılarını sağlayabilmelidir.		
Ölçek: Aksüt (1998)madde 3/e.		
Uygundur ☐	Uygun değil, çıkarılsın ☐	Uygun değil, düzeltilsin ☐
Düzeltilme öneriniz:		

“KAVRAMSAL/DÜŞÜNSEL YETERLİLİKLER” alt boyutuna ilişkin genel değerlendirme ve öneriler

☐ Bu alt boyutta yer alan maddeler yeterlidir.

☐ Bu alt boyuta aşağıdaki madde(ler) eklenmelidir.

•

•

•

•

•

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-164.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri* (Uşak ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aksüt, M. (1997). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: özel eğitim okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir
- Arslan, H. & Beytekin, F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı*, cilt, 1-16.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de Okul Yönetimi Ve Atama Yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0466, 6, (4), 2646-2659.
- Babaoğlu, E. & Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Eğitim ve Bilim-Education and Science*, 35(158), 58-74.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. Ahi Evran Üniversitesi *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Boydak Ö., M. & Özdemir, T.Y. (2010). Etkili okulların etkililiğinin sürdürülmesinde yönetici faktörü. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, 01-02 Mayıs 2010*.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D. & Kolçak, M. (2013). MEB yönetici atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu bildirileri*, 539, 39.
- Cinkir, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036
- Çetin, M. & Adıgüzel, S. (2006). İstanbul ili resmi ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 167-183.
- Çetin, M. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çetin, N. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri (Bursa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetin, N., & Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1(2), 6-15.
- Dayıoğlu, Ş. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, F. (2014). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sakarya.
- Erdoğan 2015
- Everard K.B. & Morris G. (1996). *Effective school management*. London: Paul Chapman .
- Goleman, D. (2002). *Duygusal zeka: neden IQ'dan daha önemlidir* (Çev. B. S.Yüksel).İstanbul: Varlık .
- Gökçe, F. (2008). Değişimin Kavramsal Modelleri ve Değişim Sürecinde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 177, 237-252.
- Gülseren, H.Ö., Yıldırım, N., Altındağ, S., Altıntaş, B.& Şahin, İ. (2010). Yönetici yeterliklerine dayalı okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi bildirileri*, 417-427.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2013). *Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (3), 45-54.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdıkları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36,159.
- Karakuş, M. & Töremen, F. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 176-183.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press. September 1974. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator#comment-section>, 7.17.2017 tarihinde erişildi.

- Kurt, A. (2016). *Yönetici inovasyon yeterliliği ve Okul kültürü ilişkisi (Bolu ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- MEB, (2000). *MEB Tebliğler Dergisi*, 2515, <http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000>
- Okutan, M. (1988). *Orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S., Sezgin, F. & Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Peker, S. & Selçuk, Ö. G. G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Schmieder, J. H. & Cairns, D. (1996). *Ten skills of highly effective principals*. R&L Education. <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=xcPjqxAKe9kC&pg=GBS.PR4> sayfasından erişilmiştir.
- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (Kırıkkale ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243-260.
- Tan, Ö., (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. & Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 55-73.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-
- Yıldız, N. N. (2008). *Eğitim yöneticilerinin öğretim programları yönetimi yeterliliklerine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..