



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PROJE OKULLARINDAKİ
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN,
YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Seda ÇATAK

İSTANBUL, 2021



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PROJE OKULLARINDAKİ
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN,
YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Seda ÇATAK

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. SUAT ANAR

İSTANBUL, 2021



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEZ TESLİM ve ONAY TUTANAĞI

TEZ BAŞLIĞI:

**Proje Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin
Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi**

ONAYLAR:

Prof. Dr. Suat ANAR
(Tez Danışmanı)

(İmza)

Prof. Dr. Engin KARADAĞ
(Üye)

(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi İlknur Kuşbeyzi AYBAR
(Üye)

(İmza)

TESLİM EDEN : Seda ÇATAK

TEZ SAVUNMA TARİHİ : 09.06.2021

TEZİN ENSTİTÜYE TESLİM TARİHİ :

İNTİHAL SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

09 / 06 / 2021

Seda ÇATAK

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitimin boyunca bilgi ve görüşleri ile her türlü desteğini benden esirgemeyen danışmam hocam Sayın Prof. Dr. Suat ANAR'a ve tüm bölüm hocalarıma teşekkürü kendime bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana destek olan sevgili eşim Çağlar ÇATAK'a ve sevimlilikleri ile beni yalnız bırakmayan kızlarım Gupse Duru ÇATAK ve Sine Nur ÇATAK'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL SAYFASI	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ABSTRACT	xi
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlılar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
2. LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1. Proje Okulları.....	7
2.2. Proje Okullarında Yöneticilik ve Öğretmenlik	8
2.3. Yönetim Kavramı	8
2.4. Eğitim ve Okul Yönetimi	11
2.5. Okul Yöneticisinin Vazifeleri ve Sorumlulukları.....	12
2.6. Yeterlik Açısından Okul Yöneticisi	14

2.7. Birey İletişimi.....	17
2.8. Okul Yöneticileri Tarafından Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama.....	23
2.9. Mesleğe Hizmet.....	26
2.10. Etkili Bir Örgüt Yönetimi.....	28
2.10.1. Yönetim Aşamaları	29
2.10.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler	36
2.10.3. Yöneticilik Becerileri	37
2.10.4. Liderlik	40
2.10.5. Karar Alma Aşaması.....	43
2.11. Eğitim Programında İyileştirme	45
2.12. Standart Bir Okul Yöneticisi.....	49
2.13. İlgili Araştırmalar	53
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ.....	60
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	60
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	60
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	61
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	61
3.3.2. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri.....	61
3.4. Verilerin Analizi	62
4. SONUÇLAR	63
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Normallik, Faktör ve Güvenilirlik Testleri.....	65

4.3. Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri	68
4.4. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Ölçek Madde ve Alt Boyutlarına Göre Karşılaştırılması	70
1.5. Yönetici Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular	79
1.6. Yönetici Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular	86
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	95
5.1. Sonuç ve Tartışma	95
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	113

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa Numarası
Tablo 1	Yöneticinin Sahip Olması Beklenen Özellikler 37
Tablo 2	Liderlik ve Yöneticilik 41
Tablo 3	Yönetici Standartlarını Gösteren Tablo 49
Tablo 4	Yöneticilere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 63
Tablo 5	Öğretmenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 64
Tablo 6	Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi 64
Tablo 7	Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi 67
Tablo 8	Örneklem Yeterliliği Ölçütü 68
Tablo 9	Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri 69
Tablo 10	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma 71
Tablo 11	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama 72
Tablo 12	Mesleğe Hizmet 73
Tablo 13	Etkili Bir Örgüt Yönetimi 75
Tablo 14	Eğitim Programının Geliştirilmesi 77
Tablo 15	Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi) 78
Tablo 16	Cinsiyete Göre Yönetici Görüşleri (t testi) 79
Tablo 17	Mesleki Kıdeme Göre Yönetici Görüşleri (t testi) 80
Tablo 18	Eğitim Durumuna Göre Yönetici Görüşleri (t testi) 81
Tablo 19	Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Yönetici Görüşleri (Anova) 82
Tablo 20	Varyans Homojenlik Testi 82

Tablo 21	Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Post-Hoc Testi	83
Tablo 22	Görev Yapılan Bölgeye Göre Yönetici Görüşleri (Anova)	84
Tablo 23	Varyans Homojenlik Testi	85
Tablo 24	Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc Testi	85
Tablo 25	Cinsiyete Göre Öğretmen Görüşleri (t testi)	87
Tablo 26	Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)	88
Tablo 27	Varyans Homojenlik Testi	88
Tablo 28	Mesleki Kıdeme Göre Post-Hoc	89
Tablo 29	Eğitim Durumuna Göre Öğretmen Görüşleri (t testi)	90
Tablo 30	Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)	91
Tablo 31	Görev Yapılan Bölgeye Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)	91
Tablo 32	Varyans Homojenlik Testi	92
Tablo 33	Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc	93

ÖZET

Okul yöneticiliği, eğitim hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bakanlık seviyesinde eğitim organizasyonunun gerçekleştirilmesi ve okul seviyesinde uygulanması, eğitim ile ilgili politikaların, plana uygun bir şekilde yürütüldüğü anlamını taşımamaktadır. Bu durumda okul yöneticiliğinin etkin bir rolü bulunmaktadır. Belirlenen eğitim politikalarının okullarda uygulama biçimleri, okul yöneticilerinin niteliği ile ilgilidir. Bu nedenle, okul yöneticiliğinin profesyonel bir şekilde icrası, eğitim kalitesini artıracak, ülke gençliğinin nitelik kazanmasını sağlayacak ve sonuç olarak ülke gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle okul yöneticiliğinin yeterliliği önemlidir. Bu amaçla, bu çalışmada, İstanbul'daki proje okullarında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin yeterlilikleri, hem öğretmenler tarafından hem de okul yöneticileri tarafından ölçülmüştür. Araştırmaya 84 yönetici ve 301 öğretmen katılmıştır.

Araştırmada very toplama aracı olarak Ağaoğlu vd.'nin (2002) Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences ver.22.0) programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kendilerini, $4,51 \pm ,381$ puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Öğretmenleri ise aynı değer için kendi okullarındaki yöneticilerini, $4,11 \pm ,955$ puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Bu durum ölçek geneli ve tüm alt boyutlar için geçerlidir. Bununla birlikte yönetici yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, cinsiyet, mesleki kıdem, hizmet içi eğitime katılma, eğitim durumu ve görev yapılan bölgeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Anahtar kelimeler: Proje okul, okul yöneticiliği, yeterlilik

ABSTRACT

School administration has an important place in educational life. The realization of the training organization at the ministry level and its implementation at the school level does not mean that the policies regarding education are carried out in accordance with the plan. In this case, school administratorship has an active role. The application forms of the determined education policies in schools are related to the quality of school administrators. For this reason, professional execution of school management will increase the quality of education, enable the country's youth to gain qualifications and consequently contribute to the development of the country. Therefore, the adequacy of school administratorship is important. For this purpose, in this study, the competencies of school administrators who are administrators in project schools in Istanbul were measured by both teachers and school administrators. 84 administrators and 301 teachers participated in the study. Ağaoğlu et al.'s (2002) School Administrators' Competencies Inventory (OYYE) was used as the data collection tool in the study. The data obtained were analyzed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences ver.22.0) program. According to the findings obtained, school administrators consider themselves to be very sufficient with an average score of 4.51 ± 381 . Teachers, on the other hand, consider their school administrators sufficient for the same value with an average score of 4.11 ± 955 . This situation is valid for the overall scale and all sub-dimensions. On the other hand, the views of managers and teachers regarding manager competencies differ significantly according to gender, professional seniority, participation in in-service training, education level and the region of duty.

Keywords: Project school, school administration, qualification

1.GİRİŞ

Proje okullarındaki yöneticilerin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği bu tezin birinci bölümünde tezin konusu ile ilgili problem durumu açıklanmıştır. Ardından araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş, tezin sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilerek tezde kullanılan terimlerin açıklamaları yapılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretim, toplumların gelişiminde belirleyici bir unsur olabilecek, sağlıklı, bilgili, araştırmacı, kendini geliştirmeyi davranış haline getirmiş ve kendini aşabilme yeterliği geliştirmiş bireyler yetiştirmektir. Okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerine yön veren okul yöneticilerinin vasıflı olması önemlidir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu meziyetler ve yeterlikler, okuldaki öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşların üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Eğitimin temelini okullar oluşturur. Eğitimde önemli bir rol üstlenmiş olan okul yöneticilerinin teori, uygulama ve insani ilişkiler noktasında sahip oldukları nitelikler, toplumun beklentilerini karşılayabilmek için önemlidir (Töremen ve Kolay, 2003, s. 160).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemlerinin ve bu sisteme ait örgütlerin tamamının, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesidir (İlgar, 2005, s.14). Okulun eğitimdeki ve dolayısıyla toplumdaki yeri okul yöneticiliğini de önemli bir noktaya taşır (Açıkalın, 1998, s.2). Okul yöneticisi, karar verebilen, sorunlara çözüm üretebilen kişidir. Esasen okul yöneticilerinin okullardaki varlık nedeni budur. Bunlara ek olarak okul yöneticilerinin okulun hedeflerine ulaşmak için yönetim süreçlerini içselleştirmeleri ve bu bilgilerini uygulamalar ile ortaya koyabilmeleri beklenmektedir (Açıkalın, 1998, s.52).

Eğitim alanındaki teori ve uygulamaların çağın değişen şartları, alışlagelmiş örneklerin eleştirel bir yaklaşımla sorgulanıyor olması, eğitimle ilgili beklentilerin çeşitlenmesi ve değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır. Yaşanan sorunlar için çözümler geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Eğitim bilimciler ve uygulayıcı olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılıkları, öğretmenlerin kendilerinden beklenen ihtiyaçlara cevap veremedikleri noktasındaki eleştirileri ve eğitim ile ilgili bilimsel kuramların yeterince kullanılmadığı düşüncesini beraberinde getirmiştir (Efendioğlu ve Yelken, 2009; Davines, 1999; Hempenstall, 2006).

Okulun öğrenme hızının çevredeki değişim hızına yetişemediği bir dünyada, okul yöneticilerinin eğitimsel bir lider olabilmesi, liderlik rollerini yüknebilmesi zorunludur (Çelik, 2007). Geleneksel yaklaşımların aksine çağdaş yaklaşımlar, okul müdürünü işleri yöneten otorite olmaktan çıkarıp, bir takım lideri olarak kabul etmektedir. Okulunda lider özellikler sergileyebilen, etkili bir okul müdürü etkili ve güçlü bir okul iklimi oluşturmada en önemli faktördür (Şişman, 2021, s. 36). Çelik'e (2007) göre geleceğin okul yöneticisinden beklenen liderlik roller şunlardır:

- Paylaşılan bir vizyon oluşturma
- Güçlü bir okul kültürü geliştirme
- Etik değerleri kurumsallaştırma
- Öğrenen bir lider olma

Etkili okullar üzerine yapılan çalışmalar, öğrenci ve öğretmenler ile iletişim kuran ve liderlik özellikleri taşıyan okul yöneticilerinin okullarının kalitesini arttırdığını ortaya koymaktadır. Okulda verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak okul müdürünün

temel görevidir. Ancak etkili bir okul oluşturmak dendiğinde okul yöneticisinin liderlik özelliği ön plana çıkar (Helvacı ve Aydoğan, 2011, s. 47). Okulu hedeflerine taşımada lider rol sergileyen okul müdürü, kurumlar ve kişiler arası dengeyi oluşturabilmek için sosyal özelliklerini geliştirmelidir (Bursalıoğlu, 2011, s. 296).

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağı, eğitim sistemimize her an eklenen yeni uygulamalar, okul yönetimi anlayışına da yeni bakış açıları getirmektedir. Eğitim alanındaki bu hızlı değişimler olup bitirken okul yöneticilerinin yeterlilikleri de farklı tanımlamalarla yeniden anlamlandırılmaktadır. Bu bağlamda, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi proje okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı proje okullarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Proje okullarındaki yöneticilerin yeterlilikleri hangi düzeydedir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin, proje okulu yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?
3. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre , proje okulu yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?
4. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

5. Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
6. Yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılma düzeylerine göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
7. Farklı semtlerdeki ve farklı sosyoekonomik çevredeki proje okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek kişiler oldukları için, eğitim yöneticilerinin nitelik özellikleri önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yetenekli ve istekli kişiler arasından doğru kriterlere uygun olarak seçilmesi gerekmektedir (Günay, 2004, s. 90).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri okulların etkililiğini doğrudan etkilediğinden bu durum okulların yönetici seçimlerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırma ile proje okullarının yöneticilerinin, okullarının hedeflerine ulaşmak noktasında öğretmenleri tarafından ve hatta kendilerince ne kadar yeterli görüldükleri ortaya konulmak istenmiştir. Ayrıca, bu araştırma verileri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın önemli bir projesi olan proje okullarının günümüzün gereksinimlerine ve bilimsel ilerlemelere uygun yönetilip yönetilmediğinin belirlenmesi, proje okulu yöneticilerinin yeterliklerinin ortaya konması ve Türk Milli Eğitim Sistemine ilişkin uygulamalara sunacağı katkıdan dolayı da önem taşımaktadır. Proje okullarına yönetici seçimi noktasında belli kriterlerin oluşmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının, okul müdürlerinin atanmasında, yetiştirilmesinde ve yükseltilmesinde de yetkililere yol

göstereceği ve bu alandaki yeni araştırma konularının ortaya çıkmasına katkı sunacağı da beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmada katılımcıların, veri toplama aracına samimi cevaplar verdiği ve anket formuna yanıt verirken kendi durumlarını göz önüne alıp yanıtlayacağı ve konunun öneminin farkında olabilecek eğitim düzeyinde oldukları, örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracı olarak kullanılan “Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Görüşleri” isimli ölçeğin, yönetici yeterliliğini ölçtüğü düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Yönetici yeterlik ölçütlerine ilişkin sadece İstanbul ili Anadolu Yakası Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi proje okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin bulunması, uygulama esnasında olan zaman dilimi içerisinde elde edilen bulgular ile oluşturulması, ölçüm için kullanılan “Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Görüşleri” isimli ölçeğin kullanılması ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı Kabul eden katılımcılar tarafından gerçekleştirilmesi, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: bir kurum veya örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üsttür (Bozkurt ve Ergun, 1998, s.265)

Yeterlik: Bir iş veya konuda beceri ve bilgi sahibi olmaktır (Kaya, 1996, s. 274)

Proje Okulu: Uygulanacak projenin özelliklerine uygun olarak fiziki alt yapı, donanım, insan kaynağına sahip olan ve eğitsel ve sosyal faaliyetler bakımından bulunduğu yerleşim yerindeki diğer okullar arasında ön plana çıkan okuldur (MEB, Yön., m.6).



2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde tez ile ilgili kuramsal çerçeve ele alınmıştır. Araştırmanın konusunu meydana getiren proje okulları, yönetim, yönetici yeterlilikleri ve süreci gibi kavramlardan bahsedilmiştir. Son kısımda ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Proje Okulları

Proje Okul uygulaması ilk olarak 2014-2015 gerçekleştirilmiştir. 6528 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de proje okullarına yönelik ilgili maddelerin yürürlüğe girmesi ile birlikte Proje Okulları hayata geçmiştir. Buradan anlaşılaçağı üzere proje okulları ile ilgili olarak özellikle bir yönetmelik çıkarılmamıştır. Fakat, 1 Eylül 2016 tarihinde, yani ilk proje okul uygulaması başladıktan 2 yıl sonra Bakanlık, “Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliğı” adına bir yönetmelik çıkarmıştır. İlgili yönetmeliğe göre, proje okullarının belirlenmesi, bazı şartlara tabidir. Bir okulun proje okul olarak nitelendirilebilmesi için, “uygulanacak projenin özelliklerine uygun olarak fiziki alt yapı, donanım, insan kaynağına sahip olması, eğitsel ve sosyal faaliyetler bakımından bulunduğı yerleşim yerindeki diğler okullar arasında ön plana çıkması, bakanlıkça ulusal veya uluslararası düzeyde yeni ya da farklı bir program veya projeyi uygulayan veya uygulanması planlanan okul olması, alana ait bir dal programında eğitim yapan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu olması, Bakanlığın kabul ettiğı uluslararası yetkili kurum ve kuruluşlarca akredite edilmiş olması ve Merkezi sınavlarda kendi türünde başarı ortalamasına göre il genelinde ilk beş dereceye sahip olması” gerekmektedir (MEB, Yön., m.6). Aynı yönetmelikte öğrenciler ile ilgili olarak da gerekli görülmesi halinde yazılı veya yazılı ve sözlü sınavlar sonucunda gerçekleştirilebileceğı belirtilmektedir. Bununla birlikte proje okullarındaki

sınıf mevcudunun da 30 ile sınırlandırılması belirtilmiştir (MEB, Yön., m.7). Proje okulları, gerek sınıf mevcudu, gerekse uygulanacak proje uygun olarak sınıf düzenleri, laboratuvarları, sanat salonları ve atölyeleri, spor alanındaki imkanları ile birlikte diğer okullardan ayrılmaktadırlar (Kaya, 2018).

2.2. Proje Okullarında Yöneticilik ve Öğretmenlik

Proje Okulları ile ilgili okul yönetimi, okulda idareci konumunda bulunan okul müdürü tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer okullardan ayıran en önemli özellik olarak burada, okul içerisindeki kadroyu gerekli şartların sağlanması ile birlikte okul müdürleri tarafından oluşturuluyor olması, ekip çalışmasının da bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle bir takım çalışması ve artan rekabet ortamı ile başarının da gerçekleşmesi beklenilmektedir. Öğretmen olarak proje okoullarında görev yapmak için, belirli şartların aranması (MEB, Yön., m.8) ve yöneticiler için aranacak şartlar (MEB, Yön., m.10) Danıştay Sekizinci Dairesinin 11/03/2020 tarih ve 2017/2473 esas nolu kararı ile iptal edilmiştir. Proje okullarına öğretmen ve yönetici atamaları ise, “eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğün inhası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile” gerçekleştirilir. Bu atama 4 yıllık için gerçekleştirilir ve 4 yıl daha uzatılabilir (MEB, Yön., m.13-14). Proje okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin görev sürelerini bitmesi durumunda ya da kendi istekleri doğrultusunda farklı okullara görevlendirilmesi gerçekleştirilebilir (MEB, Yön., m.15).

2.3. Yönetim Kavramı

Yönetim olgusunun ortaya çıkışı tarihsel olarak oldukça eskilere dayanmaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülebilir. Toplumun geri kalmış ve küçük bir parçasında bile yönetim kavramı mutlaka varlığını gösterir. Yönetim kavramı insanlık

tarihi boyunca her alanda etkisini göstermiş ve anlamını korumuştur. Bunun nedeni insanın doğası gereği düzen, kolay bir yaşam, kişisel başarı için hedefleri gerçekleştirebilme ve daha niceleri için örgütlere ihtiyaç duymasındır. Ortaya çıkan örgütlerin devamlılığının sağlanması ise güncel şartlara ve örgütteki bireylerin beklentilerine karşılık verebilecek bir yönetim süreci ile mümkün olabilir. Tüm bunların ışığında yönetim kavramının insanlığın varoluşundan bu yana toplumlar ve bireyler için oldukça önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Keskinkılıç, 2016, s. 5).

Yönetim, amaçlara ulaşmak üzere yapılması gereken işleri planlayarak gruplandırmak, takibini ve kontrolü yapmak ya da sürece etki eden tüm faktörleri ve insan emeğini dengede tutarak amaçları gerçekleştirmektir (Aydın, 2010, s. 70). Yönetim bir bütündür. Planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve denetleme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Fayol, 1995, Akt., Bursalıoğlu, 2014, s.18). Yönetim, ortak hedef uğrana gayret gösteren birden çok kişinin çabalarının planlanması olarak ifade edilebilir (Thompson, Simon ve Smithburg, 1985, s.1-2). Tartop'a (2006, s.7) göre yönetim; başarılı olabilmek için kaynakları etkin bir şekilde kullanmaktır. Yönetim süreci karar, planlama, örgütlenme, iletişim, denetim ve değerlendirme olarak sınıflandırılmaktadır (Gregg, 1957, Akt., Memduhoğlu e Yılmaz, 2012, s. 140). Söz konusu yönetim süreci basamaklarının temel özellikleri şöyledir:

- Karar, yönetim sürecinin kalbini oluşturur. Faaliyetler zinciri olarak ifade edilen yönetimde, tüm faaliyetleri etkileyen ana unsur karardır (Keskinkılıç, 2016, s. 75). Bir problem çözüme ulaştırmak için tercih edilen en doğru yola karar denir. Bir örgütün yaşam süresi yerinde kararlar alabilmesi ile doğru orantılıdır (Erdoğan, 2006, s.135).

- Planlama, verilen kararların hayata geçirilmesi için gerçekleştirilecek faaliyetlerin tasarlanması ve tespit edilmesidir. Bu sebeple kararı takip eden ikinci basamaktır (Taymaz, 2003). Bursalıoğlu, (2002) planlamayı yönetim sürecinin yön göstericisi olarak ifade ederken, Mucuk, (2000) planlama ve denetimi, yönetim sürecinin birbirini tamamlayan ve anlamlandıran iki önemli ögesi olarak tanımlamıştır. Eğitimin nihai amacı istendik davranış oluşturmak olduğu için her çeşit eğitim-öğretim faaliyetinin planlı olması beklenir. Başaran'a (2000) göre etkili bir okul yönetimi planlama ile mümkün olabilir.
- Örgütlenme, hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyaç duyulduğunu tespit etmek ve bireylerin özelliklerini dikkate alarak faaliyetleri tahsis etmektir (Genç, 2004). Böylece vazifeler ve faaliyet ekipleri ve aralarındaki bağlantılar bir system içinde toplanmaktadır (Can, 1999). Okulların bulundukları çevrede etkili ve üretken olabilmeleri için örgütlenme prensiplerine göre çalışmaları gerekir (Keskinkılıç, 2016, s. 91).
- İletişim, birden çok birim arasındaki mesaj alış verişidir (Cüceloğlu, 1987, s. 221). Keskinkılıç'a (2016, s. 94) göre iletişim, kişiler arasında anlayış ve bilginin taşınması ve ortak bir paydaşa dönüştürülmesi iken, yönetimde iletişim, birimler ve iş görenler arasında bağ kuran ve hedefe giden yolda ortak bir anlayış geliştirilmesini sağlayan ana ögedir.
- Denetim, çalışan bir yapıdaki ilerlemelerin hedeflerle tutatlılığının takip edilmesi ve uygun tedbirlerin alınması sürecidir (Aydın, 1986). Teftiş, yönetsel açıdan bir mecburiyettir. Örgütün menfaatinin yanı sıra kişilere özdenetim bilinci kazandırır (Yıldırım, 2001). Çağdaş eğitim denetiminin

hedefi, eğitim öğretimi tüm bileşenleri ile bir süreç olarak ele almak ve daha verimli hale getirmek üzere gerekli tedbirleri almaktır (Burgaz, 1995).

- Değerlendirme, istenilen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının tespit edilmesidir (Aydın, 2010, s. 14). Değerlendirme düzeltmek ve geliştirmek amacı ile yapılmaktadır (Keskinkılıç, 2016, s. 121).

Yönetim süreci, plan, örgütlenme, birimleşme, yönelme, eşgüdümü tahsis etme, denetim ve değerlendirme gibi basamaklardan oluşur. Etkili bir yönetim için bu basamaklar bütünsel olarak işlemelidir. Yönetimler, örgütleri için hedefler belirler, hedeflere giden yolu çizer ve kontrolünü yaparlar (Bursalıoğlu, 2011, s. 53).

2.4. Eğitim ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi, eğitim bağlamında yöntem ve strateji oluşturarak kararlar alma ve bu yolla hedeflere ulaşma sürecidir. Eğitim yöneticileri ise mevcut maddi ve manevi kaynakları yönetsel süreçte yanyana getirirken, çeşitli tekniklerden faydalanır. Tüm bu faaliyetler eğitim yönetimi olarak tanımlanabilir (Keskinkılıç, 2016, s. 7). Eğitim yönetimini diğer yönetim biçimlerinden ayıran temel unsur insana odaklanmasıdır (Bursalıoğlu, 2011, s. 3). Eğitim yönetimi bir bilim dalıdır. Eğitim yöneticilerinden bu bilim dalına hakim ve yetkin olmaları beklenir. Bilimsel verilerle kendini geliştirmiş bir okul yöneticisi kurumunu çok daha etkili bir noktaya taşıyabilir. Eğitim alanındaki yönetime eğitim yönetimi, okul bazlı yönetime ise okul yönetimi adı verilir (Bursalıoğlu, 2011, s. 5).

Okul yönetimi okulda eğitim yönetimi ilkelerinin uygulanmasıdır (Erdoğan, 2004). Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek okulların temel

görevidir. Eğitim hizmeti okulda verilir. Diğer kuruluşlar sadece okullara destek olabilir. Bu sebepten eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi, okulların güçlü bir örgütsel yapı oluşturması ile yakından ilişkilidir (Gümüştelli, 2002).

2.5. Okul Yöneticisinin Vazifeleri ve Sorumlulukları

Okul müdürleri, okul yönetiminin ana unsurudur. Okul odaklı yönetimde, müdürlerin sorumlulukları kadar önemleri de ön plana çıkar (Keskinkılıç, 2016, s. 10). Oswald'a (1997) göre, okul yöneticileri, karar verme, yönetsel iş bölümü ve okul programları gibi alanlarda geniş yetki sorumluluğu taşımaktadır.

Okul müdürleri, eğitim yönetimi alanındaki teorik bilgiye hakim olmalı, süreçleri özümsemelidir. Çalışanların ve işin yönetimi, okul binasının hedeflenen hizmete uygun olarak tahsis edilmesi, çevre ile ilişkiler, kurum içi iletişim ve güvenlik alanlarında kendini yetiştirmelidir (Güçlü, 2000).

Okul yöneticisinden, sahip olduğu tüm imkanlar ile okulu aktif halde tutması beklenir. Okul müdürü, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim bağı oluşturan, elindeki kaynakları eğiti-öğretim için etkin olarak kullanabilen ve kurumunda verimli bir okul kültürü oluşturabilmiş kişidir (Başaran, 1996, s. 118). Okul müdürleri, okulun hedeflerine ulaşmaya çalışırken, güncel ihtiyaçları ve gelişmeleri, ülkenin eğitim politikasını ve ilgili kanunları göz etmek zorundadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Kaya, 1996, s. 134):

- Adil olmak,
- Plan ve uygulamada kişisel sorumluluk vermek,
- Sistemin beklentilerine cevap vermek,
- Çalışanlarla ilgilenmek ve desteklemek,

- Okul çevresi ile olumlu ilişkiler geliştirmek,
- Okula eğitim ve yönetim alanında destek olmak,
- Örnek uygulamaları okuluna taşımak,
- Okul politikası oluşturmak,
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı oluşturmak.

Okul müdürü, amaçlar doğrultusunda planlama yapabilen, kararlar alıp uygulayabilen, kurum kültürü oluşturup, çözüm odaklı bir çalışma ortamı geliştirebilen kişidir (Başar, 2000, s.39). Yöneticin, yönetsel düreçler ile ilgili donanımı kadar bunları uygulayabiliyor olması da beklenir. Ayrıca çalışanları arasında tutarlı ilişkiler kurulmasını sağlamalı, okul adına yeni kaynaklar oluştumalı ve okulun geleceğı adına yerinde kararlar alabilmelidir (Erdoğan, 2006, s. 121).

Özetle; okul yöneticilerinin günümüzdeki hızlı değışimlere uzak kalmadan, bu gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni durumlara ve toplumsal beklentilere cevap verebilir nitelikte olması gerekir. Eğitim yönetimi alanında ülkemizde ve diğer ülkelerde yapılan bilimsel çalışmaları takip etmelidir. Yeniliklere ve değışime açık olmalı, kendini geliştirme noktasında olduğu kadar, kurumununa katkı sunma ve ileriye taşıma noktasında da samimi bir gayret içinde olmalıdır. Misyona ve vizyona sabibi olmak bir okul yöneticisinin sahip olması beklenen temel özelliklerdir. Kritik görevler geliştirebilen ve geleceğı tahmin edebilen okul yöneticileri, gerçekçi bir bakış açısı ile okullarında ideal bir çalışma ortamı oluşturacaklardır (Can, 2002).

2.6. Yeterlik Açısından Okul Yöneticisi

Etkili bir okul ortamı geliştirecek, verimli bir eğitim-öğretim faaliyeti sürdürebilecek okul yöneticilerine ve yeni yönetsel bakış açlarına her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Şu bilir ki bir okul yöneticisinin kişisel çabaları ve girişimleri okulunu etkin kılar. Bir okul yöneticisinden beklenen yeterliliklerin hangi alanda yoğunluk kazanması gerektiği tarihsel süreçte çok sayıda tartışmaya konu olmuştur. Güncel olarak devam eden tartışma konularından biri ise okul yöneticilerinin bir uzmanlık alanı olarak görülmesi gerektiği ve yönetici adaylarının da bu doğrultuda eğitilip, yetiştirilmesi durumudur. Bu da okul yöneticileri hangi alanda yetiştirilmeli sorusunu akla getirir. Okul yöneticilerinden okulu hedeflerine ulaştırmaktan, öğretmen, öğrenci, veli dengesine, eğitim-öğretim planlaması ve denetiminden, çevre ile sağlıklı ilişkiler geliştirmeye kadar çok sayıda farklı ve birbirinden bağımsız alanda performans beklenmektedir (Yalçın, 2019).

Eğitim yönetimi alanında yapılan bilimsel çalışmalar açıkça ifade etmektedir ki, başarılı bir okulun olduğu yerde mutlaka başarılı bir okul müdürü vardır. Okul müdürü okulu başarıya taşıyan ana unsurdur. Okul müdürünün taşıdığı bu misyon, aldığı kararlarda, uygulamalarında ve karşılaştığı problem durumlarına getirdiği çözüm önerilerinde kendini göstermektedir (Çelikten, 2001).

Yönetici yeterliliği ise, yöneticinin işine karşı beslediği olumlu duyguların yanı sıra sahip olduğu bilgi ve uygulama noktasındaki yeteneğidir. Yönetim yeterliliği denildiğinde ise, kurum iklimi ve kültürü oluşturma, teknolojiyi kullanabilme, yönetim süreçlerini uygulayabilme akla gelmektedir (Başaran, 2000, s. 14).

Helvacı'ya (2005) göre okul yöneticilerinin sahip olması beklenen yeterlikler şu şekilde özetlenmiştir;

- Çevre baskıları gereği okulda gerçekleşmesi gereken değişimi, okul üyelerine tanımlayabilme.
- Değişim baskılarına daha hassas yaklaşabilen bir okul kültürü oluşturabilme.
- Eğitim alanındaki güncel gelişmeleri takip edebilme.
- Okul vizyonunu oluşturabilme.
- Okul üyelerinde değişim ihtiyacı hissi oluşturabilme.
- Okulda ihtiyaç duyulan değişimin ne olduğunu tespit edebilme.
- Hedeflediği değişimlerin ekonomik sonuçlarını belirleyebilme.
- Okul üyelerini değişim konusunda istekli tutabilme.
- Değişimin önündeki engelleri ve değişimi hızlandırıcı faktörleri tespit edebilme.
- Değişimin önündeki engelleri tehmin edip, ortadan kaldırabilme.
- Okul üyelerinin de katılımı ile bir değişim çalışması geliştirebilme.
- Okul kültüründe ihtiyaç duyulan değişimleri gerçekleştirme.
- Okul üyelerinin birbirini destekleyip, güven bağı kurabildiği bir okul ortamı oluşturabilme.
- Okul üyeleri arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkları etkili bir şekilde giderme.
- Değişimin ürünü olan yeni oluşumu sürekli kılabilmek.
- Değişimin toplum ve okul çevresindeki etkilerini değerlendirebilme.
- Değişimin öğretmen, öğrenci ve eğitim sistemindeki etkilerini değerlendirebilme.

Kavram ve kuramları ile yönetim alanına hakim olan yöneticiler, okulunun toplum içindeki yerini bilir, ilerleyen zaman diliminde okulunu taşıyacağı noktayı tespit edip, durum değerlendirmesi yapabilir. Okul yöneticilerinin değişen dünyaya uyum sağlayabilen ve okulunda da bu değişimin bir parçası olabilecek öğrenme ortamları oluşturabilen kişiler olması beklenmektedir. Mesleki gelişim ve araştırmacı kişilik özelliği kazanmış olmalıdır. Yönetici, ortaya çıkan sorunları billimsel sürece dayanarak çözmeli, kurumunu ve kendisini yenilemelidir. Okul yöneticileri geleceği öngörebilmeli ve değişimlere seyirci kalmayı değil bir parçası olmayı tercih eden, aldığı kararların faydalarını kestirebilen liderler olmalıdır. Bu tutum başarılı bir yönetici tutumudur (Can, 2007, s. 230).

Etkili bir okul için, etili bir lidere ihtiyaç vardır (Balci, 2007, s. 127). Değişimin ve ilerlemenin aralıksız devam ettiği toplumda, bu değişimin kaynağı olarak kabul edilen okulların ve onları yöneten kişilerin fedakarca çalışması beklenir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013, s. 174). Okul yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi sahibi olması ve hammadde insan olan bir örgütü yönetirken, ekip ruhu ile demokratik bir ortam yaratabilmesi gerekir. Okuldan beklentilerimiz oranında okul yöneticilerinin yeterlikleri de geliştirilmelidir (Cemaloğlu, 2005, s. 266). Dönmez'e (2002, s. 32-42) göre okul yöneticilerinden beklenen yeterlikler şunlardır:

- Geleceği öngörebilmeli.
- Çalışanların yaşamına fark katabilmeli.
- Çalışanlarını değerlendirme yöntemlerine hakim olmalı.
- Sürekli değişimin gerektirdiği esnek bakış açısına sahip olmalı.
- Kendine dair güçlü ve zayıf taraflarının farkında olmalı.

- Toplantı yönetimini bilmeli.
- Güven duygusunu hissettirmeli.
- Görev sorumluluğu olmalı.
- Çalışanlarını motive edebilmeli.
- Çevreyi işin içine dahil edebilmeli.
- Çevre ve okul arasında uyumlu bir ilişki kurabilmelidir.

Öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal gelişim özelliklerini temel alarak, ihtiyaçlara cevap veren ve geniş bir öğrenme alanı oluşturan okullar etkili okullardır. Etkili okullarda, öğrenciler arasındaki kişisel farklılıklar doğru şekilde beslenir ve yaratıcı düşünce gelişir. Farklı bakış açıları, öğrenme ortamını olumlu yönde etkilerken, okul tüm fiziki imkanları ile öğrenci başarısına odaklanır (Reitzug, 1989, s. 52). Sınıfta ise öğretmen bu sorumluluğu üstlenir. Etkili bir öğretmen sınıfında etkili bir sınıf ortamı ve kültürü oluşturabilir. Böylece etkili bir eğitim gerçekleşir (Woolfolk ve Nicholic, 1980, s. 403).

Okul yöneticiliğini bir meslek olarak tanımlamış olan gelişmiş ülkelerde okul yöneticisi yetiştirme programlarının bir asra yakın tarihi geçmişi vardır. Ülkemizde ise eğitim yöneticiliğinin ve yönetici yetiştirme programlarının istenilen düzeye ulaştığını söylemek zordur. Ancak, eğitim yöneticilerinin ataması ve yetiştirilmesi alanında hayata geçirilen yeni düzenlemeler ve yönetmelikler umut vericidir (Kayıkçı, 2001).

2.7. Birey İletişimi

İletişim, kişiler arası bilgi ve anlayış transferi ve anlamın paylaşılmasıdır (Keskintaş, 2006. S.94). İletişimin temel amacı, bireylerde davranış değişikliğine neden

olmak ve çevre üzerinde etkin olabilmektir (Zıllıoğlu, 2010, s. 28). Aydın'a (2003, s. 173) göre; iletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini kendi aralarında ortak duygu ve düşüncelere dönüştürmesidir. Eroğlu'na (2011, Akt., Gönül ve Özan, 2018, s. 4) göre ise iletişimin iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki iletişim kurmak istediğimiz kişiye anlamlı mesajlar iletmek, ikincisi ise iletişim kurduğumuz kişide davranış değişikliğine neden olmaktır.

İletişimin üç temel özelliği vardır:

- İletişim faaliyetinde insan ya da insanların yer alması.
- İletişimin, gönderici ve alıcı arasında iletinin ortak bir anlam kazanması nedeniyle paylaşmayı zorunlu kılması.
- İletişimin simgesel (Ses, jest, rakam, mimik, harf ve kelimeler) olması. Tam iletişim, alıcı ve gönderici, iletiye aynı anlamı yükledikleri zaman gerçekleşir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003).

Yönetimsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını çalışana aktarabilmesini, tanımlayabilmesini ve çalışanını harekete geçirmesini de içerir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yöneticinin yapılan işler ile ilgili çalışanlarına geri bildirimde bulunması gerekir. Bu şekilde yönetici-iş gören arasında iki yönlü iletişim gerçekleşmiş olur (Keskinkılıç, 2016, s. 97).

İletişim kurmakta güçlük yaşayan bir yöneticinin yeterli bir yönetici olması düşünülemez. Bu durum iletişimin yönetim bağlamında önemini ortaya koymaktadır. Yönetimde iletişimin, bilgiye ulaşma, paylaşma, örgütü takip edebilme, duygu ve düşüncelerin açığa vurulması ve transfer edilmesi gibi işlevleri bulunur (Robbins, 2003,

s. 133). Hedefler ne kadar mükemmel oluşturulmuş olursa olsun iletişim kopukluğu olan örgütlerde hedeflere ulaşmak mümkün değildir (Steward, Martin, Tyrone ve Mount, 2019, s. 287). Okul yöneticileri okullarda tüm bireyler ile iletişim halinde olduklarından, ortak bir hedef ve düşünce oluşturmada en üst derecede sorumludurlar (Açıkalın, Şişman ve Turan. 2007, s. 90).

Okul yöneticisi, iletişim ile toplumu etkili bir değişim için anlamlı bir şekilde motive edebilir. Bu gerekçe ile iletişim yönetim için oldukça önem taşır. Bir yöneticinin başarısı, çalışanlarını değişimin gerekliliğine ve faydasına ikna edebildiği ölçüde mümkündür. İkna edebilmek ise etkili bir iletişim süreci gerektirir. Etkileme terimi ise, bir kişi ya da grubun değerlerini değiştirmek suretiyle istenilen davranış ve tutum kazandırılması anlamını taşır. Okul yöneticileri bir lider olarak, etkili iletişim becerisine sahip olmalı ve bunu geliştirmelidir. Bireyleri ikna etmek ve etkilemek niyetiyle gerçekleştirilen iletişimde şu durumları dikkate almak gerekir (Keskinkılıç, 2016, s. 101):

- Mesajın konusu, alıcı kişilerin duyarlı olduğu bir konuda ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Mesajın konusu, mesajı algılayan kişinin zihninde kalıplaşmış düşüncelere ters düşmemelidir.
- Mesaj, algılayan kişinin, kişisel ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.
- Mesaj, içeriği açısından alıcı için güvenilir ve gerçekleştirilebilir görünmelidir.
- Mesaj alıcıyı korkutmamalıdır. Aksi halde algılayıcı, göndericiye güven ve iyi niyet duymaz.
- Mesaj ödüllendirmeye dönük olmalı, cezalandırmadan kaçınılmalıdır.
- Mesajın üslubu, sert ve kırıcı değil, naif ve onurlandırıcı olmalıdır.
- Mesaj, işbirliği için ikna etmeye yönelik olmalı, emir ifadeleri içermemelidir.

- Mesaj, algılayıcı için enerji ve kuvvet kaynağı olabilmelidir.

İletişim yeteneği, somut bir dille kendini ifade ederken, empati ve saygı ile etkin bir dinlemeyi de gerçekleştirebilmektir. İletişim bireylerin gündelik yaşamlarına kolaylık sağlarken, olumlu davranış değişimleri de oluşturur (Şahin, 2008, Akt., Kaya, 2012, s. 32).

Hedef grupları tarafından kabul görebilmek için yöneticilerin iletişim yeteneğine sahip olması gerekir (Uztuğ ve Şener, 2012, s. 5). Yöneticilerin iş hayatlarında başarılı olabilmeleri, astlarını anlayıp onların beklentilerini karşılayabildikleri etkin bir iletişim becerisi ile mümkün olabilir (Eroğlu, 2011, Akt., Gönül ve Özkan, 2018, s. 9).

Örgütlerdeki en önemli problem alanlarından biri olan çatışmalar, iletişim becerilerini ön plana çıkarmış bir yönetici için kolayca aşılabılır bir hal alır. Bu da önemli bir avantajdır (Yalçın, 2019).

Örgütsel yapının içerisinde ve dışarısında iletişim sürecini engelleyen ve zaman zaman durduran pek çok engel bulunur (Bursalıoğlu, 2011, s. 113). Keskinkılıç'a (2016, s. 102-103-104) göre iletişimin önündeki engeller aşağıdaki gibidir:

Parazit (Gürültü): İletilen mesajın alınma sürecinde karşılaşılan engellerdir.

Mesajın alıcıya ulaşmasını engeller. İletişimin başarısı mesajın kaynaktan alıcıya tam olarak aktarılabilmesi ile mümkün olabildiğinden, parazit, iletişimin akışını bozar ve bir çökmeye neden olur. Dolayısı ile mesaj anlaşılmaz ve ya yanlış anlaşılır.

Stres: Strese girmeden bir yaşam inşaa etmek mümkün değildir. Stres kendimiz ile ilgili farkındalığımızı geliştirmemizi ve yapabileceklerimiz ile ilgili farkındalık kazanmamızı sağlar. Her birey için kendini rahat hissettiği ve verimli olduğu bir olumlu

stres seviyesi vardır. Stres ile mücadele edebilmenin ana şartı, olumlu seviyenin altına düşen veya üstüne çıkan zamanları ve durumları fark edebilmektir. Çünkü bu sınırlar pozitif yada negative yönde aşılsa, verimlilik ve yeterlilik düşüşe geçer.

Korkular: Diğer insanlar tarafından alaya alınmaktan, yanlış şeyler söylemekten, yeni ortam ve kişilerden, başkalarının gözünde küçük düşmekten korkmak, iletişim korkularından bazılarıdır. Bu korkular bizleri baskıladığında, iletişim kurmayı oldukça zor bir hale sokar.

Ön yargılar: Bir şeyin nasıl olması gerektiği ve nasıl olduğu ile ilgili, değer, inanç ve tutumlara ön yargı denir. İletişim engelleri arasında önemli bir yeri vardır. Yönetici kendi önyargıları sonucu iletişim kurduğu kişinin farklı biri olduğunu ve farklı yönelimler sergileyebileceğini göz ardı edebilir.

Duyarsızlık: Okul yöneticileri, uyarıcıların pasifliğinden yada onları fark edememelerinden kaynaklı tepkisiz kalabilirler. Psikolojik durumlarının el vermemesi de duyarsızlıklara neden olabilir. İletişim sırasında göndericinin mesajına tepkisiz kalma ya da zamanında tepki verememek, etkili iletişime zarar verecektir.

Kararsızlık: Etkili bir yöneticiden sözcük ve cümleleri yerinde kullanarak seri bir şekilde konuşması, iletişimde Pratik olabilmesi, iletişimi etkili ve akıcı kılar. İletişimde kararsızlık ifadesi olabilecek ses ve mimikler, iletişimin süresini uzatır ve anlamsal çöküntülere neden olur.

Alınganlık: Alınganlık, ruhun kendi kendini acıtan yarasıdır. Bu durum kişinin diğer insanlarla arasına bir bariyer olarak çıkar ve iletişimi zorlaştırır.

Ben-merkezcilik: Kendini başkalarından daha değerli bulma, kendini ön plana çıkarma ve kendinden sıkça bahsetme çabası ben-merkezcilik olarak ifade edilir. Sürekli kendisinden bahsetmeyi tercih eden bir yöneticinin iletişim kurmak yerine iletide bulunduğunu söylemek daha doğru olur. Böylece iletişim gerçekleşmez.

Eğitim kurumlarındaki hiyerarşik yapının sonucu olarak, iletişim sürecinde yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçebilmek adına, kaynak rolündeki okul müdürleri iletişimi engelleyen faktörleri tespit edip, ortadan kaldıracabilmelidir (Yalçın, 2019, s.17).

Örgütsel iletişim, hedeflere erişebilmek ve çalışanlar arası ilişkileri düzenleyebilmek için, iş görenlerin tarafından oluşturulan mesaj ve simgelerin aktarması ve yorumlamasıdır. İletişim olmadan hedeflerine ulaşabilen bir kurum yoktur. Planlama, örgütlenme ve denetim gibi yönetim süreçlerinin işleyebilmesi için çalışanlar arasında etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Örgütler bu şekilde hedeflerine ulaşabilirler. Çalışanlar açısından ele alındığında ise, etkili bir iletişim mesleki bir tatmin ile birlikte verimliliğide arttırır. Örgüt içindeki iyi iletişim, örgüt üyelerinin kuruma olan bağlılıklarını pekiştirir (Genç, 2007, s. 322).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumları için iletişim oldukça önemlidir (Bolat, 1996, s. 76). Eğitim kurumlarındaki iletişimi iki başlık altında ele alabiliriz. İlki yönetici, öğretmen ve öğrenciyi içeren iç iletişim, ikincisi ise okul ve çevreyi içeren dış iletişimidir (Celep, 1992, s. 306).

Okul yöneticileri, görevlerini yerine getirirken, öğretmen ve öğrencilere bazı mesajlar gönderirler ve gönderdikleri mesajın doğru anlamlandırıldığından emin olabilmek için denetim yaparlar (Başaran, 1996, s. 166).

Yönetici iş yapan değil, yaptırabilen kişidir. Yöneticiler örgüt içi problemlerin çözümünde diğer çalışanların iş birliğine ihtiyaç duyarlar. Yöneticinin yaklaşımı, çalışanlarına da sirayet eder. Çalışanlarından iş beklentisi olan bir yöneticinin ilk olarak kendisi harekete geçmelidir. Otoriter liderler personeline emirler vererek ve devamlı saygı beklentisi içerisinde çalışmayı severler. Demokratik liderler ise konuları iş görenler ile tartışıp, fikirlerin anlaşılmasını öne çıkarır. Karar alma sürecine dahil edilmeyen personel, hedeften habersiz çalışmak durumunda kalacağından, bu durum korku yaşamasına neden olacaktır. Korku duygusu ile sadece talimatları yerine getiren personelin işe karşı istekliliği azalacaktır. Bireyin bir işi isteyerek yapması ve yapmaması arasında ciddi bir fark vardır (Hageman, 1997, s. 110-123).

2.8. Okul Yöneticileri Tarafından Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama

Etkili bir okul yöneticisinden, çevrenin okul ile ilgili beklentilerini özümseyebilmesi ve bunları gerçekleştirebilmek için uygun planlamayı yaparak uygulayabilmesi beklenir. Okul yöneticisinin çevresi ile ilişkiler konusundaki görevleri şunlardır (Aydın, 1991, s. 176):

- Çevrenin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi.
- Çevrenin kalkınması.
- Öğretim programının değerlendirilmesi.
- Diğer kurumların eğitim ile ilgili olabilecek rollerinin belirlenmesi.

- Çevrenin eğitime destek vermek için motive edilmesi.
- Çevresel değerlerin öğretim personeline uyarlanması.
- Okul-çevre etkileşiminin oluşturulması.

Çevresi ile devamlı, doğrudan ve olumlu ilişkiler içinde olan okulların etkin okullar olduğunu, okul ve çevre ilişkilerini güçlü tutabilen okul yöneticilerinin de etkili yöneticiler olduğu söylenebilir. Sadece velilerin okul ile alakadar olduğu, tek yönlü halkla ilişkiler okulları bir yere taşıyamaz. Okulun da çevresi ile iletişim halinde olmayı talep etmesi gerekir. Çevresi ile devamlı ve çok yönlü iletişim halinde olmak durumunda kalan okullar, halkla ilişkileri ileriye taşıma konusunda lider ve girişimci bir rol üstlenmesi beklenir (Keskintaş ve Sarıtaş, 2006, s. 183).

Okul gelişiminin önemli bir parçası da okulun çevresi ile iyi ilişkiler sürdürebilmesidir. Başarılı okul yöneticilerin çevresi ile olumlu ilişkiler kurdukları bilinmektedir (Öztürk, 1993, Akt., Gül, 2012, s. 173). Okul örgütünün çevresi ile ilişkileri konusunda okul müdürüne büyük görev düşmektedir. Bulunduğu çevre tarafından bilinmeyen bir okuldan başarı beklemek doğru değildir. Bu sebeple okul müdürünün çevresi ile olumlu ve sürekli ilişkiler oluşturması büyük önem taşır (Yalçın, 2019).

Okul-çevre ilişkilerini, okul-veli ilişkisi ile sınırlandırmak doğru olmaz. Veliler dışında, okulla ilgili olabilecek çok sayıda sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel kurum vardır. Okul müdürü, çevre ile bir ilişki ağı oluşturmak durumundadır. Bunun için çevre ile ilişkilerin doğru tanımlanması beklenir. Okul yöneticisi, okulun toplumsal çevresinde yer alan her türden öğeyi, okulun hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek durumundadır. Okullar için halkla ilişkilerin amaçları şu şekildedir (Bursalıoğlu, 1987):

- Okuldaki faaliyetler hakkında toplumu bilgilendirmek.
- Toplumun okula güvenini sağlamak
- Toplumun her türden desteğini kazanmak.
- Okul, aile ve çevreyi bir bütün haline getirmek.
- Okulun çevreye sunduğu katkıyı değerlendirmek.
- Okula dönük eleştirilere cevap vermek ve yanlış anlayışları gidermek.

Okullara sadece maddi yardım talebi ile davet edildiğini düşünen ailelerin okul ile ilgili olumsuz bir tutum geliştirmesi olağandır. Bu durum okul-aile iletişimine zarar verir. Okul yöneticileri ailelerin yanlış anlayışını ortadan kaldırmak ve sağlıklı ilişkiler kurmak amacıyla, çay partileri ve çeşitli toplantılar düzenleyebilirler (Gülşen ve Gökyer, 2012, Akt., Noyat, 2014, s.35).

Okul-çevre ilişkileri konusunda devlet okullarında anlamlı gelişmeler meydana gelmektedir. Okul Aile birliğinin geliştirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu birliğin içten, olumlu ve aktif bir veli işbirliğini gerektirdiği bilinmektedir. Okul müdürü konumu gereği bu işbirliğini kurmada birincil derecede sorumludur (Johnson, Pugach ve Hawkins, 2004, s. 12). Okul yönetiminin ne denli zorlu bir yönetim süreci olduğu dikkate alındığında, okulun çevresinden yardım alması zorunlu bir hal alır. Bir okulun yaşadığı sorunlar karşısında, çevre ile yapacağı işbirliği, çözüme ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Glow ve Sperhac, 2003, s. 397). Bir okul yöneticisi çevre ile ilişkilerini geliştirmek amacıyla şunları yapabilir (Gülşen ve Gökyer, 2012, Akt., Noyat, 2014, s. 36):

- Şehir dışı ve şehir içi geziler düzenleyebilir.
- Sergiler yapabilir.

- Yarışmalar tertip edebilir.
- Dergi, gazete gibi yayınlar çıkarabilir.
- Tiyatro gösterileri organize edebilir.

Özçelik'e (2007, s. 38-39) göre, okulların genel itibari ile ekonomik giderleri; sabit faturalar, kağıt ve fotokopi masrafları, malzeme alımı, bakım-onarım ve okulun düzenlemiş olduğu etkinlikler için yapılan harcamalardır. Bunların çok küçük bir kısmı genel bütçeden karşılanmakta, büyük bir kısmı ise okul aile birliği hesaplarından ödenmektedir. Sınırlı miktarda olan kaynakların etkin kullanımı oldukça önemlidir (Çalık ve Kurt, 2007, s. 217).

2.9. Mesleğe Hizmet

Ülkemizde ve diğer ülkelerde eğitim yönetimi alanında bilimsel çalışmalar yapılmaya devam etmektedir. Bu çalışmalar ile eğitim yönetimi alanındaki teori ve uygulamalar genişlemekte ve derinleşmektedir. Okul yöneticilerinin, hızla gelişen ve değişen günümüz şartlarında kendi alanlarındaki yenilikleri takip ediyor olmaları ve toplumun bu yeniliklerle ortaya çıkan beklentilerini karşılamaları istenir. Bir eğitim yöneticisi misyon ve vizyon sahibi olmalıdır. Çünkü bunlara sahip olan yöneticiler kurumlarının mevcut şartlarını gerçekçi bir bakış ile değerlendirebilir. Böyle bir okul yöneticisi okulunda gerçekleştirebileceği hedefleri ve izleyeceği yolu da kestirebilir (Can, 2002).

Çağdaş yönetim kuramlarını benimseyip, uygulayabilen, yeniliklere ve değişime açık okul yöneticilerinden, okuldaki tüm eğitim personelini motive etme, kurumu sahiplanarak yaptıkları işe karşı sevgi duymalarını sağlaması beklenir. Tüm bunları hayata geçirmek eğitim yöneticisi için çoğu zaman oldukça güçtür. Fakat mesleğine sevgi

ile bağlı, sorumluluk bilinci yüksek, fedakarca işine sarılmış okul yöneticilerinin bunun örneklerini verdikleri bilinmektedir (Can, 2002).

Farklı beklentiler taşıyan ve farklı eğitim seviyelerindeki bireylerden oluşan toplumun bir ögesi olan okullar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm farklılıklar ile bağlantı kurabilmelidir (Aydın, 2010, s. 170). İç içe geçmiş ilişkilerden meydana gelen okulları yöneten eğitim yöneticileri yaratıcı bir bilişsel performans sergilemelidir (Solomon, Marshall ve Gardner, 2005, s. 272). Okul yöneticisi, eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgilenirken diğer taraftan öğretmen, öğrenci ve diğer personelin işleri ile ilgilenmek ve onları değerlendirmek durumundadır. Bunlara ek olarak, personeli için motive edici bir tavır sergilemeli ve çevre ile kurduğu ilişkilerde çözüm odaklı düşünebilmelidir (Kaya, 1996, s. 132). Okul yöneticilerinin yerine getirmesi beklenen önemli görevler arasında, karar alabilme, değişimi tetikleme ve işleri kolaylaştırmak da vardır (Su, Gamage ve Mininberg, 2003, s. 48).

Etkili liderler nitelikli iletişim becerilerine, yönetsel bilgi ve yeteneğe, kurumsal planlama ve eğitim-öğretim programlarını yorumlayabilme gibi çok sayıda özelliğe sahiptir. Tüm bu özelliklere ilaveten, etkili bir lider, kurumundaki diğer personele de rehberlik yapar. Eğitim yöneticisinin öncelikli görevleri arasında etkili bir rehberlik anlayışı ile okulunu hedeflere ulaştırması yer almaktadır (Sergiovanni, 2008, Akt., Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012, s. 64).

Eğitim yöneticisi yaptığı rehberlik ile, meslektaşları ile tecrübelerini paylaşp, onlara katkı sunan, tavsiyelerde bulunan, göreve yani başlayan öğretmenlere oryantasyon sürecinde destek olan kişidir (Portner, 2003, Akt., Yirci, 2009, s. 12).

2.10. Etkili Bir Örgüt Yönetimi

Örgüt kavramı üç farklı anlamda karşımıza çıkar. İlk anlamı, planlı ilişkilerden oluşmuş yapıdır. İkinci anlamı, bu yapının faaliyetler ve birimleşmeler sonucu oluşmasıdır. Üçüncü anlamı ise, toplumdaki diğer varlıkları kapsayan sosyal sistemdir (Koçel, 1989).

Eğitim yöneticilerin amacı okulun hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu hedefleri üç kısımda ele almak mümkündür (Genç, 2007, s. 25):

- Ekonomik Hedefler: Yöneticinin görevi kurumun sahip olduğu kısıtlı kaynakları etkin kullanabilmektir.
- Düzen Hedefi: Eğitim personelinin çalışmalarını kurumun hedeflerine dönük olarak yapmasıdır.
- Kültürel Hedefler: Kurum kültürü personel ve çevre ile uyumlu olmalıdır.

Eğitim sisteminin hedeflerine ulaşması, siyasal, toplumsal ve ekonomik ilerlemeleri yakından ilgilendirir. Bu amaçların gerçekleşmesi planlamadan, kurum içi politikalara kadar pek çok alanda kurumu etkin ve aktif olarak yönetmekten sorumlu okul yöneticilerinin başarısına bağlıdır. Eğitim kurumunun başarısının ilk şartı yönetim ile bütünleşmesidir (Taymaz, 2003).

Yönetim kavramını açıklayan çok sayıda tanımlama yapılmış ve buna bağlı olarak da yönetim ile ilgili aşağıdaki özellikler ortaya çıkmıştır (Genç, 2007, s. 27):

İşbölümü: Hedeflerin belirlenmesini takip eden süreçte, hedefleri gerçekleştirmeye uygun özellikler taşıyan kişiler arasında görev dağılımı yapılır.

Amaç Özelliği: Kurumların devamlılığının temel koşulu personelce belirlenmiş ve Kabul görmüş hedefler koymalarıdır.

Demokratik özellik: Hedef için çıkılan yolda, iş görenlerin de işbirliği dahilinde sürece katılmasıdır.

Yaratıcılık: Personelin yaratıcı potansiyeli, yöneticilerin motivasyon rolü ile açığa çıkar.

Grup özelliği: Yönetim birden fazla bireyi içine aldığından bir grup etkinliğidir.

Hiyerarşi özelliği: İşgörenler ile onları yöneticiler arasındaki ilişki ast-üst ilişkisi olarak ifade edilir.

İletişim Özelliği: Sağlıklı bir iletişim kuruma bağlılığı arttıracığından, hiyerarşik bir akış ile iletişim kurulması gerekmektedir.

Eğitim yöneticileri, teorik, teknik, sosyal ve analitik yeterlilikleri taşımalıdır.

Teknik yeterlilik, yöneticileri yönetim konuları dışındaki işlerde de beceri sahibi olmasıdır. Teorik yeterlilik, çalışanların gelecekteki gelişimlerini öngörebilmedir.

Analitik yetrliklik, kurumun durumunu yorumlayıp, etkin kararlar alabilmektir. Sosyal yeterlilik, yöneticinin adalet duygusunuz baskın olduğu huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalarıdır (Genç, 2007, s. 26).

2.10.1. Yönetim Aşamaları

Yönetim süreci, bir kurumda ortak bir amaca yönelmek ve amacı gerçekleştirmek yolunda yapılması planlanan çalışmaları düzenlemektir (Kocel, 2001). Yönetim, belli bir grubu belirlenmiş hedeflere ulaştırabilmek için aralarında görev dağılımı yapma,

planlama, koordinasyon ve yardımlaşmayı sağlama girişimlerinin bütünüdür. Yönetim, insan, zaman ve para gibi pek çok malzemeyi etkin ve birbirini tamamlayacak şekilde karar sürecine dahil edebilme ve aldığı kararları hayata geçirebilme sürecidir (Eren, 2003). Keskinkılıç (2016, s.75-125) yönetim sürecini şöyle açıklamıştır:

Karar:

Eğitim kurumlarının devamlılığının sağlanabilmesi doğru kararların alınmasına bağlıdır. Bir okul yöneticisinin etkin kararlar alabilmesinin ön şartı karar süreçlerini iyi bilmesidir. Bu süreçler:

- Problemin tanımlanması,
- Problem hakkında veri toplanması,
- Verilerin analizi ve değerlendirilmesi,
- Çözüm yollarının detaylandırılması,
- En etkin çözüm seçeneklerinin tespiti ve seçimi,
- Uygulama,
- Değerlendirme (Bursalıoğlu, 1991).

Eğitim yöneticisinin görev yaptığı kurumdaki birincil sorumluluğu karar vermektir. Ancak tek başına karar verebilmek yeterli değildir. En az onun kadar önemli olan şey verilen kararı uygulayabilmek, sonrasında takibini yapabilmektir (Taymaz, 2003).

Bunlara ek olarak Çelikten (2000) “Etkili Okullarda Karar Süreci” isimli araştırmasında, okul müdürlerinin kararları alırken bireysel davranmadıklarını, müdür yardımcılarını ve öğretmenleri ile birlikte hareket ettiklerini ifade etmiştir.

Planlama:

Kurumu hedeflerine ulaştırmak için izlenen strateji ve tekniklere planlama denir. Daha güncel bir tanımlama ile planlama, neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden karar verilmesidir (Şimşek, 1998).

Eğitim yönetiminde planlama, okulun kurumsal, yönetsel ve eğitsel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kaynakların oluşturulması ve kullanılmasının organize edilmesidir (Başaran, 2000).

Mucuk, (2000) planlama olmadan denetimin anlamsız olacağını, planlama ve denetimin, yönetimin ayrılmaz parçaları olduğunu, Bursalıoğlu, (2002) ise planlamayı yönetimin yol göstericisi olarak görülmektedir. Planlama, yönetim sürecinin tamamı değilse de en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Şimşek, 1998).

Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve öğrencileri için eğitim-öğretimi gerçekleştirilebilmesi için planlı hareket etmek bir zorunluluktur. Aksi halde tesadüflere teslim edilmiş bir süreçte istendik davranışların oluşmasını beklemek doğru olmaz.

Planlama sürecinin aşamaları şunlardır (Başaran, 2000):

1. Hedef Saptama: Okul yönetmi, hedeflere eğitsel ve yönetsel amaçlarına ulaşabilmek için hedeflerini önceden belirlemelidir.
2. Hedefleri Tanıma: Herbirhedef için veri toplanmalıdır. Çünkü bu veriler hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlar.
3. Uygulama Seçenekleri Arama: Hedeflere ulaşmak isterken karşılaşılan problem durumlarında çok sayıda çözüm seçeneğı oluşabilir. Önemli olan stratejik davranarak doğru çözüm yolunu seçmektir.

4. Kararlaştırma: Hedefe giden farklı yolların bir süre sonra çatışmaya dönüşmesi olağandır. Yönetici karar verici tek yetkili olsa da çatışma durumunun ortaya çıkardığı farklı görüşleri dinlemeli ve durumu kurumun menfaatine çevirmelidir.
5. Planı Yazma ve Uygulama: Amaçlar ve amaçlara götürecekt yollar belirlendikten sonra bunlar yazılı belge haline getirilir. Yapılması gereken işler yıllara bölünerek yıllık plan yapılır.
6. Değerlendirme: Amaçtan sapmaları ve planın uygulanmasındaki hataları tespit edip, önleyebilmek için değerlendirme gereklidir. Planın değerlendirilmesine okuldaki tüm personeldahil edilmelidir.

Örgütleme:

Üretici bir ilişki içinde belirli hedefleri gerçekleştirmek için düşünölerek oluşturulmuş kişi topluluklarına örgüt denir (Genç, 2004). Eren'e (2003) göre örgütleme, hedeflere ulaşmak için kişilerin niteliklerine uygun işler ile eşleştirilmesidir.

Küçük ya da büyük tüm örgütlerin üç ortak özelliğı vardır:

- İnsanlardan meydana gelir,
- Hedeflere ulaşmak için oluşur,
- Her bir üye bir diğerrinin davranışını şekillendirir vey a sınırlandırır (Keskinkılıç, 2016).

Okulları başarıya taşıyacak ön koşul, örgütlenme esaslarına göre kurulması ve çalışmasıdır. Bu şekilde planlanan amaçların gerçekleşmesi mümkün olabileceğı gibirekabet ortamındaki başarı ihtimali de artacaktır (Eren, 2003).

Örgütlenme ile yapılan planlar uygulamaya geçmiş olur. Böylece kurum yöneltme ve kadrolama işlevleri ile faaliyet gösterir (Genç, 2004).

İletişim:

Yöneticilerin iletişim konusunda başarılı olmaları beklenir. Yönetim alanını iyi bilmenin yanında sosyal yönü güçlü yöneticilerin görev yaptıkları kurumu başarıya taşıma oranlarının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Yönetim becerisi kavramı incelirken iletişim kabiliyetinin önemi ön plana çıkar. Tüm bunlara dili etkin kullanma becerisi de eklenirse, yönetici ideal bir iletişimciye dönüşecektir. Örgüt içinde oluşturulmuş sağlıklı bir iletişim sistemi, amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir paya sahip olacaktır. Çünkü örgütü durgun bir yapıdan, aktif bir yapıya dönüştüren iletişim araçlarıdır (Keskinkılıç, 2016).

Eş Güdümleme:

Örgütlerin temel sorunu personele hedefler doğrultusunda etkin olarak iş yaptırılmamaktır. Bu problem durumun pek çok nedenden kaynaklanabilir. Ancak iki neden diğer tüm nedenlerin önüne geçer. Bunlardan ilki personelin çalışma ortamında doğru iş birliği ortamını yakalayamamasıdır. İkincisi ise personelin işine karşı isteksizliğidir. Bu belirtiler yönetimin eşgüdümlemeyi etkin yapamadığının göstergesidir (Başaran, 1996).

Eş güdümleme, okuldaki tüm birimleri, eğitim hedeflerine ulaşmak amacıyla uyum içinde çalışmak konusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirme okul müdürünün görevidir. Eğitim yöneticisi etkin bir eş güdümleme ile okulundaki personeli motive edip, iş birliği temelli bir çalışma ortamı oluşturduğunda başarılı olur (Keskinkılıç, 2016).

Eş güdümlenmenin kurumun amaçları açısından daha verimli olabilmesi için;

- Kurum içi işbirliğinin sağlanması.
- Kurumun plan ve programlarının bütünleştirilmesi.
- Kurumda basit ama başarılı bir örgüt yapısının oluşturulması.
- Hiyerarşik yapı içerisinde her seviyede eşgüdümlemeye istekli hale getirme.
- Etkin bir iletişim yapısı oluşturma (Onal, 1983).

Etkileme:

Başka birinin davranışlarını değiştiren eyleme etki denir (Erçetin, 1993). Etkileme ise çalışanların beklenen iş ile ilgili motive edilmesidir (Başaran, 1996).

Etkilemeyi, birini öneri ve komutlara göre hareket ettirebilmek olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda komut veren veya tavsiyede buluna kişi güce sahip olandır. Dolayısı ile birinin davranışları ile birbaşkasının davranışlarına yön verebilmesine etkileme demek yerinde olur (Koçel, 2001).

Eğitim yöneticilerinin astlarını etkileme yolları 3 gruba ayrılır (Sarıtış, 1991):

- Yetki gücü ile etkileme,
- Kişilik gücü ile etkileme,
- Uzmanlık gücü ile etkileme.

Eğitim kurumlarında müdürler ve öğretmenler devamlı etkileşim halindedir. Bu süreçte eğitim yöneticileri çalışanlarını etkilemek için farklı yollar tercih edebilir. Okul başarısı için önemli bir faktör olduğu bilinen bu yönetici becerisinin öğretmenler üzerindeki etkilerinin çözümlenmesi gereklidir (Akçay, 2003).

Denetim:

Bir örgütte, hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığının, çalışanların neyi nasıl yaptıklarının bilinmesi yönetsel bir mecburiyettir. Denetim, çalışanlara özdenetim bilinci kazandırarak yapılabileceği gibi, bir birim tarafından da gerçekleştirilebilir (Yıldırım, 2001). Taymaz'a (1997) göre denetim, insan davranışlarının toplum ve örgüt faydasına teftiş edilme sürecidir.

Etkili bir okul müdürünün iyi bir denetmen olabilmesi için sahip olması gereken üç özellik vardır: beşeri beceri, teorik beceri ve teknik beceri. Denetleyen kişinin öğretim yöntem ve tekniklerine, yönetim süreci ve becerilerine teknik ve teorik olarak hakim olması gerekir. Bu yeterlikleri taşımayan bir okul müdürünün etkili olması mümkün değildir (Keskinlik, 2016).

Denetim sürecinin birbirini takip eden aşamaları şöyledir (Başaran, 1995):

- Denetim yapılacak iş ve kişiler tespit edilir.
- Denetim etkinliği planlanır.
- Denetim programı sürdürülür.
- Denetimin verilerinin raporlanması.

Değerlendirme:

Ölçümlerin bir ölçüt ile karşılaştırılması, belirlenen kriterlere göre sonuçların bir değer yargısı olarak ifade edilmesidir. Değerlendirme, düzeltme ve geliştirme amacıyla yapılmalıdır. Eğitim yöneticisi, değerlendirme yaparken, kişinin değil, işin değerlendirildiğini belirtmelidir. Böylece kişi değil, iş hedef alınmış olur ve işin eksik ve

yanlış yönleri vurgulanır. Eleştiriler kişiye değil, işe yönlendirileceğinden çalışanların huzursuz olmasının önüne geçilebilir (Keskinkılıç, 2016).

Değerlendirmenin etkililiği, yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar kadar değerlendirme sürecinde öğretmen davranışlarında gerçekleştirdiği olumlu değişimlere de bağlıdır. Çünkü değerlendirmenin amacı, okulun hedeflerine ulaşması kadar çalışanların devamlı gelişimini sağlamaktır (Aydın, 1998).

2.10.2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler

Eğitim yöneticilerinin örgüt içinde yerine getirmek zorunda oldukları görevleri vardır. Bu görevleri yerine getirebilmek için ise bazı becerilere sahip olmaları gerekir. Etkin bir yöneticinin sahip olması gereken üç ana özellik: sosyal özellikler, entellektüel özellikler ve yönetici karakterine ait özelliklerdir (Paşaoğlu, 2013, s. 14-15).

Paşaoğlu'na (2013) göre iyi bir yöneticinin sahip olması beklenen özellikler şunlardır:

Tablo 1

Yöneticinin Sahip Olması Beklenen Özellikler

Entellektüel Özellikler	Kişilik Özellikleri	Sosyal Özellikler
• Yönetici çok yönlü olarak kendini geliştirmelidir. • Yerine göre bir alandaki ayrıntılı bilgiye hakim olmalıdır. • Kurum içindeki gelişmeleri nesnel ve tarafsız olarak değerlendirebilmelidir. • Tehlikeli ve istenmeyen olayları ön görüp, önlem alabilmelidir. • Çalışanlarına karşı hakkaniyetli ve adil olmalıdır. • Fikirlerini açıkça ifade etmeli, net olmalıdır.	• Duygusal ve mantıksal durumları ayırt edebilmelidir. • Çalışanlarının kültürel özelliklerine ve eğitim durumlarına duyarlı olmalıdır. • Karar verirken cesur ama dikkatli olmalıdır. • Kurum içi ve çevresine karşı iyi bir gözlemci ve yorumcu olmalıdır. • Kurumi le ilgili tüm bilgileri arşivleyebilmelidir. • Karşısına çıkan sorunları ayırıştırıp, öncelikli olanları tespit edebilmelidir.	• Dış görünüşüne özen göstermelidir. • İkna becerisi yüksek olmalıdır. • Farklı sosyal ve kültürel yapılardan gelen insanlarla rahatça iletişim kurabilmelidir. • Duruma göre hareket edebilmelidir.

Kaynak: Paşaoğlu, 2013.

2.10.3. Yöneticilik Becerileri

Günümüzde eğitim alanında meydana gelen hızlı gelişmeler, köklü değişimlere ve bu değişimleri okullarına taşıyıp, uygulayacak olan okul müdürlerine daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Eğitimde değişim çabaları 1980'lerden itibaren akademik araştırmalara da konu olmuştur (Fullan, 1991). Araştırmalar göstermektedir ki, okul müdürünün başarısı ve okuldaki etkinliği arasında doğrusal bir ilişki vardır. Okul

müdürleri bir lider gibi hareket ederek, köklü değişim ve yapılanmalara öncülük etmelidir (Spitulnik, 2001).

Küreselleşen dünyanın, okul müdürlerine yüklediği bir diğer sorumluluk ise teknoloji yeterliğidir. Bu önemli özellik, okul müdürlerinin teknolojiyi kavraması, uygulaması ve özümsemesi ile kazanılabilir. Teknoloji yeterliği ile birleştirilen teknolojik liderlik, çalışanların gelişimine de katkı sunacak ve vizyon kazandıracaktır (Akbaba, 2002).

Yönetim personeli denildiğinde akla gelen okul müdürü ve müdür yardımcılarının kurum içindeki iş bölümüne bağlı olarak, farklı beceriler taşıdıkları söylenebilir. Bu farklılaşmayı Efil (2010) şu şekilde ele almaktadır:

İletişim Becerisi: İçinde bulunduğumuz zaman diliminde iletişim, yaşamımızın en önemli ögesi halini almıştır. Örgüt içerisinde de çalışanların birbiri ile sağlıklı iletişim kurabilmesi çok önemlidir. Kurum içi etkin bir iletişim anlayışı, çalışanların istekliliğini artıracak ve iş verimini yükseltecektir. Böylece kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi kolaylaşır. Aksi halde, yani iletişimin zayıf ve yetersiz olduğu durumlarda, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek çatışmalar ortaya çıkacaktır.

Kavramsal Beceri: Yönetici personel, kurum içi kadar çevresi ve çevresinde olup bitenler ile de ilgilenmelidir. Çevrede yaşanan olayların kurum içindeki yansımalarını ön görür. Bunun yanı sıra kurum içindeki gelişmelerden ve çalışanlarının faaliyetlerinden haberdardır. Kurumu çevresi ile etkileşim halinde tutar. Üst düzey yöneticilerin kavramsal becerileri gelişmiştir.

Beşeri İlişkiler Becerisi: İstenilen amaçları gerçekleştirmek, çalışanlar ve çevre ile iyi ilişkiler kurmak ile mümkün olabilir. İnsan ilişkileri konusunda iyi olan yönetici personelin, insanları motive edebilmesi, yol göstebilmesi ve sorunlarına çözüm önerileri sunabilmesi gerekir. Farklı çalışan birimleri ile daha sık etkileşim halinde olan alt ve orta düzey yöneticilerin insani ilişkilerinin gelişmiş olması beklenir.

Teknik Beceri: Alt düzey yöneticilerde aranan bir özelliktir. Örgütsel faaliyetlerde çalışanlar ile devamlı bir arada olan ve onlarla iletişim kuran yöneticinin, söz konusu faaliyet ile ilgili teknik bilgiye hakim olması gerekir.

Karar Verme Becerisi: Kurumda ortaya çıkan bir problem durumunda, çözüm seçenekleri içerisinde birini seçme işine karar verme becerisi denir. Plamlama, yönetme ve denetim gibi yönetim süreçlerinde de kullanılan bir özellik olduğundan karar verme becerisi bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliktir. Bu süreçte tüm paydaşların fikirleri alınmalıdır. Ancak kararı üst kademe yöneticiler verme ve kararları ile ilgili sorumluluğu taşımalıdır.

Analitik Düşünme Becerisi: Bir örgüt için tasarlanan yönetimsel sürecin tamamı analitik düşünme becerisi ile ilgilidir. Üst kademe yöneticilerde aranan bir özelliktir. Alt ve orta düzey yönetim personeli önceden belirlenmiş ve açık etkinlikleri yönetirken, Üst düzey yönetim personeli analitik düşünme becerisini kapsayan yönetimsel süreçler içerisinde alanına hakim ve yetkin olmalıdır. Bu şekilde koplike süreçler içeren, komplike problem durumlarının çözümü gerçekleştirilebilir.

2.10.4. Liderlik

Drucker'e (2000) göre lider, insanları arkasından sürükleyen kişidir. Liderler kendilerini en derin şekilde yenileyen ve bu değişimleri örgütlerinde de uygulayabilen öncü kimselerdir (Senge, 2000).

Liderler, kişileri ortak bir amaç için çalışmaya sevk ederken, endişelerinden de arındırırlar. Bu kişileri yönlendirebilme yeteneği ve derin bir bakış açısı ile mümkündür. Liderler, insanların güçlerini bir araya getirebilir. Bunu işe motive ederek, dolaylı ya da doğrudan yapabilirler (Pinchot, 2000).

Her okul aslında bir insan grubudur. Farklı özellikler, ilgi alanları, cinsiyetler, ortak paylaşımlar vb pek çok nedenle okul içerisinde de birbirinden ayrılan grupların olması son derece doğaldır. Liderlik vasıflarına sahip bir okul müdürü bu farklılıkları güce dönüştürürken, liderlik vasıfları taşımayan bir yönetici için bu farklar bir endişe kaynağı ve ortak amaçtan kopma olarak değerlendirilir (Keskinkılıç, 2016, s. 12).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki düşünce ve uygulama farklılıkları şu şekilde ifade edilebilir (Erçetin, 1998):

Tablo 2

Liderlik ve Yöneticilik Arasında Düşünce ve Eylem Biçimlerini Gösteren Tablo

Lider	Yönetici
• İşini bir mecburiyet veya yük olarak görmez. • Bireyleri ve aktif davranışlarını önemser. • Motive etmeyi, risk almayı, ödül ve fırsatları yüksek tutmayı sever. • Sezgi gücü ve empati yeteneği ile, bireylerin önce fikir ve hisleri, sonra davranışları ile ilgilenir. • Eski yönetim yaklaşımlarının arızalı yönlerini tespit edip, yeni yaklaşımlar geliştirebilir. • Yeni istek alanları oluşturup, verdikleri yönergelerle özel motivasyon ve hedefler yaratır. • Durumları, olayları ve insanları iyi tanımlar. • Savunduğu bir fikir uğruna bireysel olarak harekete geçebilir. • Çevresindekilere doğrudan ve etkileyici mesajlar iletir. • His dünyaları gelişmiştir ve izleyenlerini etkilerler.	• Yazılı eylemleri gerçekleştirir. • Bireysel değil, yönetsel hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlar. • Ödül-ceza, pazarlık-uzlaşma gibi taktikler uygular. • Mevcut düzenin bozulma endişesi, risk almalarını engeller. • Pozisyonlarını tehlikeye atmayacak günlük olağan işler ile ilgilenirler. • Görevlerinin insan ve diğer kaynakları bir araya getirmek için karar alma ve strateji geliştirme süreci olduğunu düşünürler. • Çalışanları ile rollerine göre ilişki kurar ve ilgi gösterirler. • Astları ile emir vererek ilişki kurmayı ve itaat etmelerini tercih ederler. • Olaylar üzerinden düşünürler.

Kaynak: Erçetin, 1998.

Eğitim yöneticisinin, öğretmenleri ve onların beraberindeki öğrencileri harekete geçirebilmesi, bir yön gösterebilmesi ve gelecek için hedef işaret edebilmesi, onun vizyon sahibi olması ile ilişkilidir. Eğitim yöneticisi mevcut durumundan yola çıkarak, geleceği tahmin edebilmelidir. Geleceğe insan yetiştiren bir kurumun, gelecek ile ilgili bir öngörüsünün olması beklenir (Keskinılıç, 2016).

“21. Yüzyılda Liderlik (Leadership in the Twenty-First Century)” isimli çalışmada, Kathleen E. Allen ve arkadaşları, yeni liderlik kavramını şu maddeler ile tanımlamıştır (KLSP, Allen vd., 1997):

- Öğrenme için istek uyandırır.
- Cesaretlidir.
- Kollektif liderlik için çaba harcar.
- Doğayı korumayı ve yaşam kallitesini yükseltmeyi benimser.
- İçten ve dürüsttür.
- Kişisel gelişimi destekler.
- Sorumluluk bilinci gelişmiş liderle ve iş birlikçiler ortaya çıkarır.

21. yüzyılda gelişmiş bir toplumda, okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini güncel şartlara göre yenileyebilen, eğitim yönetimi alanında alan bilgisine sahip, teknolojik yeniliklere duyarlı, liderlik yaptığı eğitim kurumunun geleceğini tasarlayan ve onu ileri taşımayı hedefleyen, çalışanları ve okulun çevresi ile etkin ilişkiler kuran, sorumluluk bilinci yüksek liderler olmaları beklenmektedir. Bu beklentinin nedeni, başarılı bir okul için, başarılı bir liderin gerekliliğidir (Edmonds, 1979, s. 15).

Bir eğitim kurumu liderinden olağanüstü niteliklere sahip olması değil, çok yönlü nitelikleri ile çevresindeki herkeste olumlu etki bırakabilmesi beklenmektedir (Aytürk, 1999, s. 15). Liderlik davranışları üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar göstermektedir ki; başarılı ve nitelikli okullar, başarılı ve nitelikli liderler tarafından yönetilmektedir (Griffin, 1993, s. 1).

2.10.5. Karar Alma Aşaması

Yönetici sahip olduğu verileri değerlendirip, analiz ederek ve buna bağlı olarak bazı problem durumlarını ön görüp, hedefler belirler. Yani bilgiyi işler. Bu noktada yönetimin bilgiye sahip olması önem taşıdığından, iyi bir sistem kurulmalıdır (Koçel, 2001).

Yerinde ve doğru alınmış kararlar, örgütü amaçladığı yere taşımaktadır. Bunun için eğitim yöneticilerinin karar verme sürecini iyi bilmeleri gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2011, s. 122). Örgüt içi sorunlar yaşanması son derece olağandır. Örgütlerin yönetime ihtiyaç duymasının nedeni de bu sorunların varlığıdır. Çalışanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar, çevresel faktörlerin değişmesi, örgütün doğru yapılanmaması, birer problem kaynağıdır. Bunlardan farklı olarak, hesaplanamayan başka sorunlar da ortaya çıkabilir. Kaynağı her ne olursa olsun, karşılaşılan sorunlar ortadan kaldırılmadıkça örgüt verimli olamaz ve varlığını sürdüremez (Başaran, 1994, s. 52).

Son yıllarda okul yöneticilerinin, yönetiminde sorumluluğu paylaştırmayı ve karar verme aşamasında işbirliği ve katılımına ihtiyaç duyduğu öğretmenlerin rolünü ön plana çıkardığı görülmektedir (Scheerie Enderlin-Lampe, 1997).

Gürsel'e (1997) göre etkin bir kararda aşağıdaki özellikler bulunur:

- Verimlidir.
- Hedefler ile uyumludur.
- Yasal yönden yöneticiyi destekler nitelikte, hukuka ve mevzuata uygundur.
- Sorunlara ve olumsuzluklara çözüm getirmelidir.
- Kolay anlaşılabilir, kesin ve net olmalıdır.

Bir örgütün karar verme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Kararlar alınırken farklı yollar tercih edilebilir. Mesela, kararlar grup tarafından veya lider tarafından doğrudan alınabileceği gibi, örgüt ile etkileşim içinde olan çevre veya diğer birimler tarafından da alınabilir. Kararları kimin ve nasıl aldığı, kurumun başarısı için önemlidir (Aydın,2010, s. 127). Karar verme durumundaki yöneticilerin bilgi eksikliği ve iletişim sistemindeki aksaklıklar, etkin kararın düşmanıdır. Karar verecek kişinin daha az risk alması için, sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturması gerekmektedir (Kaya, 1996).

İlk olarak Dinklage'nin ortaya koyduğu ve sonrasında üzerine çok sayıda araştırma yapılmış, kişilere göre karar verme çeşitleri şunlardır (Dinklage, 1967, Akt., Kesici, 2002, s. 44):

Kaderci Karar Alanlar: İşleri akışına bırakan, kendiliğinden gelişen durumlara göre karar alan kişilerdir.

Sürekli Erteleyerek Karar Alanlar: Karşılaştıkları problem durumları için çözüm bulmayı devamlı erteleyen kişilerdir.

İç Tepkisel Karar Alanlar: İçgüdülerine göre karar alan, farklı seçenekleri değerlendirmeyen kişilerdir.

Başkalarının Kararına Uyanlar: Başkalarının planlarına göre hareket eden ve onların kararlarını kabul eden kişilerdir.

Kararsız Karar Alanlar: Kararlarından memnuniyetsiz oldukları için devamlı kararlarını değiştiren kişilerdir.

Gerçeği Saklayarak Karar Alanlar: Konuyu farklı yerlere taşıyarak karar almaktan kaçınan kişilerdir.

Mantıklı Karar Alanlar: Mantık ve duygular arasında kaldıklarında daha çok mantıklarına göre karar alan kişilerdir.

Risk Almayanlar: Risk almaktan kaçındıkları için, kararın içeriğinden çok risk faktörünün düşüklüğüne göre karar alan kişilerdir.

Kararı Uygulamaktan Kaçarak Karar Alanlar: Kararlarının sorumluluğunu bilirler ancak hayata geçirmekten kaçınırlar.

Özgür Karar Alanlar: Kararlarında kimsenin etkisinde kalmayan kişilerdir. Karar alıcının sahip olduğu değerler karar verme sürecinde etkindir. Ancak karar veren kişinin sahip olduğu değerler, bilgi ve beceriler, aldığı kararın başarısını olumsuz olarak da etkileyebilmektedir (Başar, 2000, s. 70-72).

2.11. Eğitim Programında İyileştirme

Eğitim program geliştirme çalışmaları Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü içerisindeki Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Genel Müdürlükler, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı tarafından, 3797 Sayılı “Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” uyarınca yapılmaktadır. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı’nın (TTKB) onayı ile ülkenin tamamında uygulamaya başlanmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri, 2017, s. 4-10).

Program geliştirme, eğitimin hedeflerini, öğretmen süreçlerini, müfredatı ve değerlendirme süreçlerini içine alan ilişkilerin tamamıdır (Demirel, 2002, s. 7). Program geliştirme denildiğinde, bir evrak hazırlığı değil, zaten hazırlanmış olan bir programın

iyileştirilmesi ve yeni şartlara uyarlanması akla gelmelidir. Bu süreç, denetim ve değerlendirmeler yoluyla merkezden okula, okuldan merkeze devamlı veri akışı gerektiren bir iletişimi zorunlu kılmaktadır (Varış, 1996, s. 16-17). Oğuzkan'a (1993, s. 123) göre program geliştirme, toplumdaki gelişmeler ve değişimlere paralel olarak mevcut programın hedeflerinin, ders içeriğinin, öğretim yöntem ve tekniklerinin, değerlendirme ölçütlerinin yeniden gözden geçirilip, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Program geliştirme sürecinde, öğrenilecek konuların, toplumsal ve ekonomik beklentileri karşılama düzeyinin yanında, öğrencilerin eğitim ile ilgili ihtiyaçlarına da cevap verir nitelikte olması önemli bir ölçüttür (Aydın, 2003, s. 57).

Şişman'a (2012, s. 179) göre başarılı bir okul lideri, eğitim-öğretim sürecine dahil olurken, ders materyallerinin, öğrenci ihtiyaçlarına göre hazırlanmasına özen göstermelidir. Okulunun amaçlarını gerçekleştirmek isteyen bir eğitim yöneticisi okulundakilere rol model olabilmek için, eğitim- öğretim sürecinde aktif olmalıdır (Argon ve Mercan, 2009, s. 3). Okul müdürü, okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerini planlamada etkin olarak yer almaktadır. Öğretmenler ile beklentilerini açık bir dille paylaşır. Okul müdürü öğretim programının, çerçeve programını temsil eder, bu nedenledir ki, müfredat uygulanırken her okul için ayrı ayrı yorumlanıp, değerlendirilebilir. Öğretim programı öğrenci beklentilerine cevap vermeli ve onlar açısından da açıkça anlaşılır olmalıdır. Öğretmenler, öğrencileri için gerçekleştirilebilir amaçlar tayin etmeli ve ortak bir kültür oluşturmalıdır (Çelik, 2000, s. 39).

Eğitim yöneticilerinin bürokratik görevleri kadar kültürel görevleride vardır. Okulun eğitim-öğretme hazırlanması, öğrenci başarısını arttırma, çevrenin yardımını alma, okul ile ilişki halinde olan diğer kişilere liderlik edebilmek okul müdürünün

kültürel sorumlulukları arasındadır. Ekonomik işlemler, okulun bakım ve onarımı, kurumun hiyerarşik olarak amirleri ile ilişkileri, bürokratik sorumluluklar arasında sayılabilir (Lunenburg, 1995, Akt., Şişman, 2012, s. 137). Okul müdürlerinin eğitim lideri olarak da bazı görevleri vardır. İyi bir eğitim lideri, öğrenciler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alarak, her öğrenci için farklı öğrenme çeşitleri olduğunu bilir, öğretim programları oluşturulurken bu durumu merkeze alır, öğrenci başarısını güvenilir ölçme araçları ile ölçmek ve tüm bunlara uygun öğrenme ortamları oluşturmak için gayret gösterir (Can, 2007, s. 232). Eğitim yöneticileri, eğitimde farklı ve başarılı örnekleri okulda sergileyebilir, öğretmenleri hizmet içi eğitimlere yönlendirebilir veya onları ödüllendirerek, okullarındaki verimliliği arttırabilirler (Argon ve Mercan, 2009, s. 3). Okul müdürü, çalışanları tarafından bir lider olarak kabul görürse, personel okulu benimser, yöneticilerine saygı duyarlar ve yaptıkları işe karşı daha istekli olurlar. Okul müdürleri, eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri yakından izlemeli ve bunları öğretmenleri ile paylaşmalıdır (Şişman, 2012, s. 150).

Eğitim yöneticisi bir lider olmanın öncesinde bir öğretmendir. Bu sebeple, eğitim-öğretim sürecinde ve öğrencilerin değerlendirilmesinde aktif bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Öğretimsel liderlik, okul müdürlerinin öğretmenlerine örnek olduğu ve öğretim sürecinin içinde yer aldığı bir liderlik kavramını ifade etmektedir (Blase ve Blase, 1999, s. 352).

Çelik'e (2000, s. 45-46) göre bir lider olarak eğitim yöneticisinin nitelikleri aşağıdaki gibidir:

- Eğitim lideri, öğrenci başarısının hangi ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiğini bilir.

- Eğitim lideri, iyi bir planlama ile eğitim- öğretimi uygular ve öğretmen performansını değerlendirirken doğru ölçütler tespit edebilir.
- Eğitim lideri, kurumun hedeflerini koyarken, öğrenci menfaatini merkeze alır.
- Eğitim lideri, öğretmenlerin planlamaya sadık kalıp kalmadığını denetler.
- Eğitim lideri, iş uygulamalarında adaleti gözetir.

Öğretimsel liderlikte, öğretmenler ile okul müdürü birlikte, hedefleri gerçekleştirmek için taşıdıkları sorumluluğun farkında olmalıdır. Birbirlerinden ayrı düşünülemezler. Çünkü bu görev her ikisinin de üzerindedir (Marks ve Printy, 2003, s. 385).

Can' a (2007, s. 230) göre, eğitim yöneticileri, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için, beklentilerini açıkça ortaya koyar, paydaşları ile görüş alış verişinde bulunur, yetki ve görevleri dağıtır, çalışanlarını motive etmeyi bilir. Eğitim yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve okul çevresi ile birlikte eğitim vizyonu oluşturmalı, kendi vizyonunu kabul ettirmek için baskı kurmamalıdır (Stolp ve Smith, 1994, s. 26).

Eğitim yöneticilerinin bir lider olarak sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Personeline yardımcı olması ve desteklemesi.
- Okulun amaçlarını belirlemesi.
- Olumlu bir okul iklimi oluşturması,
- Denetleme ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunması.
- Eğitim-öğretimi yönlendirmesi (Şişman, 2011, s. 72).

2.12. Standart Bir Okul Yöneticisi

2023 vizyon belgesinde, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimleri üzerinde yoğun olarak durulmakta ve eğitim yöneticileri için bazı standartları ortaya konmaktadır. Bu belgede, eğitim yöneticiliğinin lisans üstü seviyede eğitim gerektiren bir profesyonel kariyer alanı olacağından söz edilmektedir. 2023 vizyon belgesinde bunlara ek olarak, mevcut okul yöneticilerinin yeteneklerini geliştirmek amacıyla yüksek lisans eğitimi verileceğinden, okul yöneticilerinin atamalarının objektif kriterlere göre yapılacağından, sivil toplum örgütleri ile işbirliği halinde olunacağından, okul yöneticilerinin özlük haklarının profesyonel bir uzmanlık alanı olarak yeniden düzenleneceğinden bahsedilmektedir (MEB, 2018, s. 42-44). Tarih boyunca gelişim göstermiş okulların, yöneticilerinin de bir takım standartlara uygun olması gereklidir. Bu standartlar oluşurken, global oluşumun beklentileri, aileler ve çocukların kişilikleri belirleyicidir. Etkili liderler, ihtiyaç duyulan ortam ve kaynakları sağlarken, öğrencilerin en iyi öğrenme yollarına da hakimdirler. Mesleklerin yeni beklentileri hızla ilerleyen bilgi ağı, eğitim yöneticilerinin yeni nitelikler taşımasını zorunlu kılmaktadır. Bu standartlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (Bakınız Tablo 2.1). (National Policy Board for Educational Administration, 2015, s. 1-18).

Tablo 3

Yönetici Standartlarını Gösteren Tablo

1. Okul Yönetimi	- Okulun ekonomik işlerinde açık ve şeffaftır. - Üstleri ile iyi ilişkiler kurarlar. - Başarılı okul yöneticileri, okulun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için, yönetsel işleri planlayıp, denetlerler. - Teknolojiyi işlerine entegre ederler. - Okulun amaçlarını ülkenin politikalarına göre hazırlarlar.
------------------	--

	• Okuldaki her türden kaynağı, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için aktif hale getirirler. • Okul içinde ve dışında adaleti tahsis ederler. • Öğrenci gelişimi ve eğitim-öğretimi desteklemek için kaynakları etkin yönetirler. • Kanunları iyi bilirler ve okul toplumu ile işbirliği yaparlar. • Sınıflar ve okul gelişimi için, verimli bir dağıtım sistemi inşaa ederler.
2. Misyon, Vizyon, Temel Değerler	• Okulun misyon, vizyon ve temel değerleri için liderliğin her alanında rol model olurlar. • Okul adına öğrenci gelişimi ve akademik başarısını destekleyen bir eğitim misyonu oluştururlar. • Okulda ve çevresinde vizyon için ortak bir anlayış ve bağlılık geliştirirler. • Okul vizyonu için planlar oluşturur ve hayata geçirirler. • Okul ve öğrenci başarısı için, okul ve çevresindeki tüm paydaşların işbirliğinden faydalanarak vizyonu desteklerler. • Okulun vizyon ve misyonunu değişen şartlara göre sürekli güncellerler ve öğrenciler için yeni fırsatlar eklerler.
3. Okul Gelişimi	• Okul gelişimi adına devamlı arayış halindedirler. • Krizleri ve ön görülemeyen durumları yönetirler. • Çalışanların gelişiminin, okul gelişimi için önemli olduğunu bilir ve desteklerler. • Okulun temel değerleri, vizyonu ve misyonunu yaşatacak yöntemler oluştururlar. • Okul başarısı için okul personelinin kapasitesini geliştirirler. • Hesap verilebilirlik ilkesine sadık kalarak, okulu ve tüm paydaşlarını gelişime açık tutarlar. • Okul gelişimi için en uygun ve en etkin yöntemleri geliştirirler. • Okul çalışanları arasında liderlik özelliği taşıyanları desteklerler. • Üstleri ve komşu okullar ile veri alış-verişi yaparlar.
4. Kültürel Duyarlılık ve Eşitlik	• Eşitliği ve kültürel duyarlılığı liderliğin tüm alanlarında uygular. • Öğrencileri birbirinden ayıran güçlü, farklı ve kültürel taraflara saygı duyar, onları tespit eder ve kullanır.

-
- Öğrencilere karşı sınıf farkı, cinsiyet, ırk gibi geleneksel önyargılar ile yüzleşir.
 - Okulunda her bir öğrenciye adil ve saygılı davranıldığından emindir.
 - Karar alırken ve uygularken kültürel hassasiyetleri dikkate alır.
 - Öğrenci davranışlarını istenilen yönde geliştirmek amacıyla öğrenci politikaları oluşturur.
 - Okulunda her bir öğrencinin, etkili öğretmene, yeterli kaynağa ve desteğe eşit şekilde ulaştığından emindir.
5. Etik ve Mesleki Formlar
- Sosyal ve duygusal özellikleri, sosyal iletişim yetenekleri ile öğrencilerin ve personelin kültürünü ve geçmişini anlamada öncülük ederler.
 - Şeffaflıkta, öğrenmede, gelişimde, adalette ve işbirliğinde mesleki normalara uygun davranırlar.
 - Demokratik değerlerin, eşitliğin, sosyal adaletin, kişisel özgürlüğün savunucusu ve koruyucusu olurlar.
 - Okul çalışanlarının profesyonel ve ahlaki bir davranış geliştirmelerini destekler, okul adına etik bir yol çizerler.
 - Karar alırken, sosyal ilişkilerinde, okul kaynaklarını kullanırken ve liderliğin tüm alanlarında profesyonel ve etik davranırlar.
 - Her öğrencinin sosyal ve akademik başarısı için sorumluluk bilinci ile öğrencileri eğitimin odağına yerleştirirler.
6. Öğrencileri Önemseyen ve Destekleyen Bir Topluluk Oluşturma
- Kendi dil ve kültür yapıları ile okula ilham verirler.
 - Oluşturdukları okul çevresinde her öğrencinin desteklenmesini, tanınmasını ve değer görmesini sağlarlar.
 - Kendilerini öğrencilerinin davranışlarında olumlu değişimler geliştirmeye adanır.
 - Etkili yöneticiler, öğrencilerin sosyal, kültürel, fiziksel ve akademik ihtiyaçlarını karşılayan güvenli bir okul çevresi oluştururlar.
 - Öğrencilerin işbirliği içinde olabilecekleri bir okul ortamı sağlarlar.
 - Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabilecek mekanlar sağlar, sosyal ve akademik destekte bulunur, ders dışı etkinlikler düzenlerler.
-

7. Aileler ve Toplumla Buluşma	• Okulu, ailelerin ve toplumun kullanımına açarlar. • Öğrencilerin faydasına, işbirlikçi, olumlu ve verimli bir ortam oluştururlar. • Çevrenin kaynaklarını okul için kullanırlar. • Kendilerini öğrencilerine, velilerine ve toplumun önceliklerine adanmışlar. • Aileler ve toplum üyeleri tarafından her zaman ulaşılabilir olmalıdırlar. • Okul gelişimi için, çevrenin kaynaklarını, inançlarını ve değerlerini kullanırlar. • Velilerin, okulun anlamını kavramasını sağlarlar. Aileler ile işbirliği yaparak, öğrencilerin okul içinde ve dışında öğrenmelerini desteklerler. • Öğrencilerin başarıları, ihtiyaçları ve problemleri hakkında aileleri ile açık ve saydam bir ilişki kurarlar.
8. Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme	• Öğrenme ve öğretmede etkin bir teknoloji kullanımını sağlar. • Öğrencilere öğrenmeyi öğretmek, başarılarını arttırmak, öğrenmeyi sevdirmek ve alışkanlık haline getirmek ve sağlıklı bir kişilik algısı geliştirmek için tüm sınıf seviyelerinde değerler eğitimi, müfredat ve öğretim üzerinde durur. • Öğrenme etkinliklerinin her öğrenci için kendine has ve cesaret gerektirici olduğunu bilir. • Okulun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini besleyen öğretim, değerlendirme sistemi ve müfredat geliştirir ve öğrencilerde öğrenme ile ilgili yüksek beklentiler oluşturur. • Öğrencilerin gelişimini gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirir. • Değerlendirme verilerini, istatistiki analizler ile birlikte, program geliştirme sürecinde kullanır. • Pedagojik bilgisinin rehberliğinde öğrencilerin çok yönlü gelişimini destekleyecek öğrenme etkinliklerini ön plana çıkarır.
9. Öğretmenler ve Çalışanlar İçin Profesyonel Topluluk Oluşturma	• Okuldakilerin birlikte çalışabilecekleri, şeffaf, verimli, hesap verilebilir ve güvenilir ilişkiler oluşturur. • Öğretmenler ve diğer personel için etkili bir çalışma ortamı oluşturur. • Okul ve öğrenci başarısı için, öğretmenler ve diğer personel arasında hesap verilebilir bir ilişki şekli oluşturur.

10. Okul
Personelinin
Mesleki
Kapasitesini
Arttırma

- Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması, okulun hedeflerinin yerine getirilmesinde ve çalışanların aidiyet duygusunun güçlenmesinde onlara sorumluluk verir.
- Personelin iş ve özel yaşamı arasında denge kurmasına yardımcı ederler.
- Öğrencilerin başarısı için kişisel ve toplu gelişim olanakları sağlarlar.
- Yeni çalışanlara rehberlik eder, yeni personel alımını desteklerler.
- Öğretmenlere ve diğer personele işleri ile ilgili geçerli geri bildirimlerde bulunurlar.
- Öğretmenlere ve diğer çalışanlara farklı yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar yaratırlar.
- Başarılı öğretmenleri destekler, geliştirir ve eğitim sürecine dahil ederler.
- Liderlik özelliği gösteren çalışanları desteklerler.
- Kişisel gelişimleri için yapılması gerekenleri takip eder, iş-yaşam dengesini kurarlar.
- Öğretmenler ve diğer personelin yeteneklerini en üst seviyeye çıkarabilmeleri için onları motive ederler.

Kaynak: National Policy Board for Educational Administration, 2015, s. 1-18.

2.13. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde okul yöneticilerin yeterlilikleri ile ilgili yapılan araştırmalara ve bu araştırmaların sonuçlarına değinilmiştir. Alanyazında okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri ile ilgili olarak, öğretmen, öğrenci ve diğer personel tarafından değerlendirilmesine yer verilen bu araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Altınkurt, Ağaoğlu, Karaköse ve Yılmaz (2012, s. 170-172) okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşlerini almışlardır. Öğretmen algıları ile kıyaslandığında okul yöneticileri her alanda kendilerini daha yeterli görmektedirler. Ancak “iletişim” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında okul yöneticileri ve öğretmenlerin

görüşleri farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri kendilerini yeterli gördükleri halde, öğretmenler okul yöneticileri yeterli bulmamaktadır.

Korkut (2018, s. 126), araştırmasında lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerini ve öğretmenlerin iş doyumlarını ele almıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin fikirleri olumlu yönde arttıkça, iş doyumlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Uslu (2013, s. 181), okul yöneticilerinin yeterliklerini, eğitim yönetimi uzmanlarının fikirlerini alarak incelemiştir. Eğitim yönetimi uzmanlarının görüşlerine göre, yönetim süreçleri, ekonomik kaynaklar, ekip çalışması, öğrenci başarısını artırma gibi pek çok beceriye sahip olmalıdır. Okul yöneticilerinin yetersiz olduğu alanlar olarak, beşeri ilişkiler, ekonomik yönetim ve diğer yönetim süreçleri tespit edilmiştir. Bu yetersizliklere çözüm önerisi olarak, eğitim yöneticilerinin lisans üstü eğitim almalarını, hizmet içi eğitimlere katılmalarını ve mülakat değil de yazılı sınav ile göreve getirilmeleri önerilmiştir.

Noyat (2014, s. 76-78) çalışmasında, öğretmenlerin bakış açısı ile, ilköğretim kurumu yöneticilerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerini incelemiştir. Öğretmenler, yöneticilerini “yönetici yeterlikleri” alanında değerlendirirken; “kişisel özellikler”, “öğrenci işleri”, “okul-çevre ilişkileri” alanında “üst düzey yeterli”, “araştırma ve mesleki gelişim”, “okul işletmeciliği”, “insan kaynakları”, “iletişim ve öğretim liderliği” alanlarında “orta düzeyde yeterli” olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Baran (2015, s. 66-68), okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Lisans Üstü Programını (EYTPE) incelemiştir. Eğitim

yönetimi üzerine yüksek lisans yapan okul yöneticileri, bu alanda yüksek lisans yapmayan okul yöneticilerine kıyasla, kendilerini “iletişim kurma” ve “bina çevresi hazırlama” alanlarında daha yeterli görmüşlerdir. Program geliştirme alanında ise aralarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Araştırmada Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programının, eğitim yöneticilerine istenilen yeterlikleri kazandırma noktasında yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. EYTPE Programı, okul yöneticilerinin kendilerini en yetersiz buldukları alanlarda beceri kazandırmada yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple EYTPE Programı, eğitim yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Danışmaz’ın (2011, s.84) öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerinin yönetim becerileri araştırmasında, öğretmenler yöneticilerini; evrak düzenleme, kanun ve mevzuatı takip etme boyutlarında yeterli görürken, karar alma, kişisel gelişime katkı sunma, mezunları izleme boyutlarında yetersiz görmüşlerdir.

Peker ve Selçuk’un (2011, s. 476) eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin, eğitim-öğretim sürecine etkilerini incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim-öğretim sürecinin tamamına katkı sunduğu ifade edilmiştir. Ancak öğretmenlerin mesleki yeterlikleri açısından, öğretim sürecinin etkiliği yeterli bulunmamıştır. Aynı çalışmada ifade bulan bir diğer konu ise, okul müdürlerinin öğretmenlerini mesleki gelişim konusunda istekli hale getirmelerinin gerekliliğidir.

Abant’a (2010, s. 87-99) göre, okulun hedeflerini değiştirmesi yüksek ölçüde okul müdürlerine bağlıdır. Gerekli yeterliklere sahip bir okul müdürü, sorun çözme ve öğrenci başarısını arttırmada başarılı olur. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yeterliklerini ve yeterlikleri arasındaki ilişkileri tespitederken, eğitim yönetimi uzmanlarının zihinsel modellerini kullanmaktır. Abant araştırmasında, oluşturduğu zihin haritası ile okul

yöneticilerinin temel yeterlik alanlarını, okul kültürü oluşturabilme, okul politikası belirleme, etkili planlama yapma, okul üyelerini motive etme, mesleki gelişimi teşvik etme, öğrenci başarısını sağlama, kültürel etkinliklerde bulunma, okul dışı kurumlardan yardım alma, okul çevresi ile iyi bir iletişim geliştirme olarak tanımlamıştır.

Sammons, Gu, Day ve Ko (2011, s.89) üç yıl süresince İngiltere’de, okul müdürleri ve diğer önemli personel ile okul gelişimine okul müdürünün liderliğinin etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, gelişen okulların, okul başarısından öğrenme koşullarına ve okul iklimine kadar tüm yönleri ile hızlı bir gelişim gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin liderlik tutumları ve yönetim anlayışları ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca liderlik davranışlarının, okulun ve öğretmenlerin gelişimine, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesine hizmet ettiği belirtilmiştir.

Schulte, Slate ve Onwuegbuzie (2010, s. 190) 615 lise öğrencisi ile Amerika’nın güneybatı bölgesinde, okul müdürünün yeterlikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin bilgili, yetenekli ve iletişim becerileri güçlü bulunmuştur. Araştırmanın başka bir sonucu ise, öğrenci ve çalışanların gelişiminde okul müdürlerinin kilit bir rol oynadığıdır. Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Lunenburg (2010, s. 10) “okul müdürleri ne yapar?” adlı araştırmasında, okul müdürlerinin iş yükünün çok çeşitli ve çok ağır olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürlerinin sözlü iletişimi tercih ettiklerini söylemiştir. Bunlara ek olarak araştırmasında, eğitim yöneticilerinin, teknik, teorik ve beşeri becerilerinin olması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Çalışanları ile etkin bir iletişim geliştirememiş okul müdürlerinin başarısız olduğunu savunmuştur. Ayrıca bu çalışmada, okul müdürlerinin

başarısı ile okuldaki kuralları, eğitim politikalarını, denetimleri aktif olarak uygulanması arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Ylimaki, Jacobson ve Drysdale (2007, s. 378) Amerika, İngiltere ve Avusturalya'nın yoksul bölgelerinde bulunan, buna karşın başarıları ile dikkat çeken 13 okul müdürü ile çalışmıştır. Bu araştırmaya göre, başarılı müdürler, okul güvenliğini sağlayan, okulun fiziki yapısını olumlu yönde değiştiren kişilerdir. Bunlara ek olarak, söz konusu okul müdürlerinin, okulun çevre ile ilişkilerini güçlendirdiğini ve aileleri okul ile bir araya getirdikleri görülmüştür. Okul müdürleri okulları için kaynak sağlamada etkindir. Okul müdürleri, personelleri için mesleki gelişim olanakları yaratmışlardır. Ayrıca okul müdürlerinin, esnek ve hızlı karar verme yeterliğine sahip oldukları ve iletişim yeterliklerinin yüksek olduğu söylenmiştir.

Bursalıoğlu, eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin ele alındığı bir araştırmada, kurum müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri ve öğretmenlerin görüşlerine yer vermiştir. Görüşüne başvurulmuş muhatapları arasında fikir birliği sergileyecek şekilde ve elde edilen veriler ışığında okul müdürlerinin mutlaka taşıması gereken yeterlilikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Bursalıoğlu, 1981, s. 132-133):

- Okul toplumunun bölünmesini engelleyen ve bütünsel kalmasını sağlayan kurumsal liderlik yaklaşımlarını sergileyebilme.
- Okul içi ve dışı eğitim-öğretim etkinliklerinin verimliliğini objektif olarak değerlendirebilme.
- Eğitsel, mesleki ve sosyal ihtiyaçlara karşılık verebilecek bir öğrenci rehberlik hizmeti yürütülmesini sağlayabilme.

- Okulunda yapıcı ve pozitif bir okul iklimi oluşturabilmek adına, çalışanları ile ortak aldığı kararları uygulayabilmek.
- Okulun bulunduğu çevrede, diğer çevresel ve örgütsel birimleri, eğitim-öğretim hizmetlerine dahil edebilme.
- Okulun ve tesislerinin, araç-gereç, bina, demirbaş ve teknik donanımlarının bakım, onarım ve korunması konusunda ilgili birimler ile işbirliği yapabilmek.
- Adil bir yönetim yaklaşımı oluşturabilmek için, bireyler ve gruplar arasında tarafsız kalabilme.
- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, resmi makamlar ve paydaşlar arasında denge kurabilme.
- Okul içi ve dışı eğitim-öğretimin planlanması, karar, iletişim ve eşgüdüm süreçlerinde amaçlar doğrultusunda çalışabilme.
- Yardımcı hizmetlerin verimli hale getirilmesi ve kolaylaştırılması için, öğrencilerin doğru davranışlar kazanmasında rol model olabilme.
- Okula devamlılığın sağlanması ve okul kurallarına uyulması noktasında örnek teşkil edebilecek uygulamalar geliştirebilme.
- Okulda çalışan tüm personelin, görevlerinin, pozisyonlarının ve rollerinin tanımlanmasında aktif olabilme.
- Araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunan personeline very sağlanması ve gerekli rehberlik hizmetlerinin sunulması noktasında destek olabilme.
- Sosyal kulüpların oluşturulmasını ve okulun amaçlarına uygun olarak işbirliği ve doğru zamanlanmış etkinlikler ile yürütölüp, değerdendirilmesini sağlayabilme.

Sherman, Sanzo ve Clayton (2011, s. 43) başarılı ortaokul müdürlerinin liderlik uygulamalarını ele aldıkları araştırmada, okul müdürlerinin, alınan kararlar noktasında kararlı, dürüst, vizyoner ve hizmet içi eğitime önem veren kişiler oldukları sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaya göre müdürler başarılı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak için, öğretmenleri ile bir takım gibi çalışmışlar ve sonuçları hep birlikte göğüslemişlerdir.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Sosyal bilimlerde en fazla kullanılan araştırma yöntemi tarama ya da anket tipi araştırmadır. Tarama modeli, doğası gereği esasen istatistiksel bilgiler üretmektedir. Taramalar, kişilerin kendilerinin belirtildiği inançları veya davranışlarıyla ilgili araştırma soruları için uygun bir yöntemdir (Neuman, 2006:394). Tarama araştırması, oldukça geniş bir evrenin bir takım özelliklerini tanımlamak için uygun bir yöntemdir. Özellikle olasılığa dayalı doğru bir örneklem tekniği ve standart anket soruları ile yürütülen bir tarama araştırması ile evrenin genel özelliğini ortaya koyan güvenilir sonuçlar elde edilmektedir. Bu çalışmada da, tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2013:76-81). Bu bağlamda proje okullarında yöneticilik ve öğretmenlik yapanlara yönelik, okul yöneticilerinin yeterlilikleri belirlenerek analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmacının örneklem belirlenirken amacı, temsil gücü olan bir örneklem ya da çok daha büyük bir toplamdan veya nüfustan küçük bir birimler toplamı elde etmektir. Böylece küçük grubu inceleyerek büyük bir grup hakkında doğrudan genellemeler yapılabilmektedir. Bu amaçla çalışmada, basit tesadüfi örneklemeye göre, örneklem belirlenmiş ve okul yöneticilerinin yeterlilikleri ölçeğinin yanında demografik bilgilerin de toplanacağı form katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili anadolu yakası ilçelerindeki proje okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Bu nedenle 16 Nisan – 26 Nisan 2021 tarihleri arasında internet üzerinden online olarak gerçekleştirilen anket uygulamasında 84 yönetici ve 301 öğretmenin anketi analiz edilebilir bulunmuştur.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri toplama yöntemi olarak, tarama modeli ile uyumlu olan anket yöntemi seçilmiştir. Söz konusu anket formunda katılımcıların yönetici yeterliliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesinde Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) kullanılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların demografik değerlerinin tespit edilmesi için kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya ilişkin kişisel bilgi formunda, katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan hizmet yılı, hizmet içi eğitime katılıp katılmadığı ve çalıştıkları görev yerlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3.3.2. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri

Çalışmada veri toplama aracı olarak proje okullarında yöneticilik yapanların yönetici yeterliliklerini tespit etmek amacıyla yönetici yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, ilk olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu tarafından oluşturulmuştur. Daha sonra, Ağaoğlu aracılığıyla güncellenerek son hali oluşturulan “Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri” (OYYE) oluşturulmuştur (Ağaoğlu vd., 2012, s. 164). Ölçeğin hem yöneticilere hem de aynı okuldaki öğretmenlere yönelik iki farklı formu bulunmaktadır. Ölçek, beşli Likert tipinde olup; yöneticilere uygulanan ölçekte puanlama, “1-Hiç Yeterli Değilim”, “2- Yeterli Değilim”, “3- Kısmen Yeterliyim”, “4-Yeterliyim” ve “5- Çok Yeterliyim” yanıtları ile öğretmenler ise yöneticilerinin yeterliliklerini “1- Hiç Yeterli Değil”, “2-Yeterli Değil”, “3-Kısmen Yeterli”, “4-Yeterli” ve “5- Çok Yeterli” yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Ölçek toplamda 75 maddeden oluşmaktadır. Bununla birlikte, ölçek 5 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin 16

maddeden oluşan “İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma”, 16 maddeden oluşan “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama”, 11 maddeden oluşan “Mesleğe Hizmet”, 19 maddeden oluşan “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” ve 13 maddeden oluşan “Eğitim Programının Geliştirilmesi” alt boyutları bulunmaktadır. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği yönetici yeterliliğinin iyi olduğu anlamına gelmektedir. Yöneticiler, ölçek ile birlikte, kendi yeterliliklerini, öğretmenler ise, bulundukları okuldaki yöneticilerinin yeterliliklerini değerlendirmektedirler.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama araçlarından Kişisel Bilgi Formu ve Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri’ne (OYYE) verilen yanıtlar incelendikten sonra, 84 yönetici, 301 öğretmen olmak üzere toplamda 385 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama araçları ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences, ver 22.0) istatistik paket programına girilmiştir. Daha sonra araştırma amacı doğrultusunda istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler, normallik testleri, cronbach alpha güvenirlik analizi, geçerlilik analizi, frekans analizi, t-testi, Anova testi ve post-Hoc analizi ile incelenmiştir. Araştırmada anlamlılık değeri olarak 0.01 ve 0.05 düzeyleri kabul edilmiştir.

4. SONUÇLAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada hem yöneticilere hem de öğretmenlere ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılım ve görev yaptığı ilçe değişkenlerini kapsayan sorular yöneltilmiştir. Bu değişkenlere ait bulgular aşağıdaki tablolarda detaylı aktarılmıştır.

Tablo 4

Yöneticilere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	54	64,3
	Kadın	30	35,7
Mesleki kıdem	1-5 yıl	1	1,2
	6-10 yıl	4	4,8
	11-20 yıl	16	19,0
	21 yıl ve üzeri	63	75,0
Eğitim durumu	Lisans	38	45,2
	Lisansüstü	46	54,8
Hizmet içi eğitim	1-5	20	23,8
	6-10	13	15,5
	11 ve üzeri	51	60,7
Görev yeri	Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe	23	27,4
	Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile	43	51,2
	Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz	18	21,4

Yöneticilere ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, katılımcıların %64,3'ü erkek ve %35,7'si kadındır. Katılımcıların %1,2'si 1-5 yıl, %4,8'i 6-10 yıl, %19'u 11-20 yıl ve %75'i 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %45,2'si lisans seviyesinde ve %54,8'i lisansüstü seviyede eğitim almışlardır. Katılımcılardan %23,8'i 1-5, %45,5'i 6-10 ve %60,7'si 11 ve üzeri hizmet içi eğitim programlarına katılmışlardır. Son olarak görev yerlerine bakıldığında, Ataşehir-

Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %27,4, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanların oranı %51,2 ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanların oranı ise %21,4'tür.

Tablo 5

Öğretmenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	139	46,2
	Kadın	162	53,8
Mesleki kıdem	1-5 yıl	15	5,0
	6-10 yıl	100	33,2
	11-20 yıl	104	34,6
	21 yıl ve üzeri	82	27,2
Eğitim durumu	Lisans	236	78,4
	Lisansüstü	63	20,9
	Ön lisans	2	0,7
Hizmet içi eğitim	1-5	86	28,6
	6-10	160	53,2
	11 ve üzeri	55	18,3
Görev yeri	Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe	52	17,3
	Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile	191	63,5
	Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz	58	19,3

Araştırmada öğretmenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde %46,2'sinin erkek, %53,8'inin kadın olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip katılımcıların oranı %5 iken, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların oranı %33,2, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların oranı %34,6 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların oranı %27,2 şeklindedir. Katılımcıların %0,7'si ön lisans mezunu iken, %20,9'u lisansüstü ve %78,4'ü lisans mezunudur. Katılımcıların %28,6'sı 1-5 arası hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmışken bu oran 6-10 arası katılım için %53,2 ve 11 ve üzeri katılım için ise %18,3 şeklindedir. Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe

bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %17,3, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %63,5 ve son olarak Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı ise %19,3'tür.

4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Normallik, Faktör ve Güvenilirlik Testleri

Ölçekler için analiz işlemlerine geçmeden önce, ankete ilişkin testlerin sağlıklı olması adına normallik testi gerçekleştirilmiştir. Normallik testleri için kriter olan, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleridir. Bu değerlerin $-2 < p < +2$ arasında bulunması ölçeklerin normal dağılıma sahip olduklarını belirtmektedir (George, 2010). Bu açıdan değerlendirildiğinde, Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) ve alt boyutlarından İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Mesleğe Hizmet, Etkili Bir Örgüt Yönetimi ve Eğitim Programının Geliştirilmesi alt boyutları için sırasıyla çarpıklık (skewness) değerleri; -1,379; -1,547; -1,345; -1,271; -1,304 ve -1,396 olarak elde edilmiştir. Bununla birlikte ölçekler ve alt boyutlarının basıklık (kurtosis) değerlerine bakıldığında yine aynı sırayla; 1,727; 1,925; 1,904; 1,333; 1,356 ve 1,951 şeklinde bulunmuştur. Tüm ölçek ve alt boyutlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri $-2 < p < +2$ arasında olduğu için, ölçekler ve alt boyutlarının normal dağıldığı belirtilebilir (George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson)

Tablo 6

Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

	Madde Sayısı	Skewness	Kurtosis
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	16	-1,547	1,925
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	16	-1,345	1,904
Mesleğe Hizmet	11	-1,271	1,333
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	19	-1,304	1,356
Eğitim Programının Geliştirilmesi	13	-1,396	1,951
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	75	-1,379	1,727

Güvenilirlik için ise, en çok bilinen Cronbach Alpha yöntemi uygulanmıştır. Bir içtutarlılık yöntemi olan Cronbach Alpha yöntemi, maddelerin birbirleri ile uyumuna bakarak güvenilirliğin kestirilmesine dayanmaktadır (Başol, 2016:141). Güvenilirlik analizi sonucunda ise (α) katsayısı ,60 ile ,80 arası oldukça güvenilir, ,80 ile 1 arasında ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmektedir (Uzgören, 2012:54). Bu açıdan Tablo 4, yönetici ve öğretmen katılımcılarına ait ölçek ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısı (α) değerleri verilmiştir.

Tablo 7

Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α) Yönetici	Cronbach Alpha (α) Öğretmen
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	16	,903	,984
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	16	,944	,980
Mesleğe Hizmet	11	,877	,980
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	19	,955	,987
Eğitim Programının Geliştirilmesi	13	,943	,987
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	75	,980	,996

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin (α) katsayılarına bakıldığında, Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) (α) katsayısı yönetici anketi için ,980 ve öğretmen anketi için ,996; İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma alt boyutu (α) katsayısı yönetici anketi için ,903 ve öğretmen anketi için ,984; Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alt boyutu (α) katsayısı yönetici anketi için ,944 ve öğretmen anketi için ,980; Mesleğe Hizmet alt boyutu (α) katsayısı yönetici anketi için ,877 ve öğretmen anketi için ,980; Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutu (α) katsayısı yönetici anketi için ,955 ve öğretmen anketi için ,987 ve Eğitim Programının Geliştirilmesi alt boyutu (α) katsayısı yönetici anketi için ,943 ve öğretmen anketi için ,987 olarak elde edilmiştir. Bu yönüyle hem yönetici hem de öğretmen anketi için ölçek ve alt boyutlarına ilişkin (α) katsayısı değerleri ,800'ün üzerinde gerçekleşmiş ve yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Faktör analizi, birbirleriyle alakalı çok miktarda verinin bir araya gelmesiyle az miktardaki kavramsal olarak anlamlı oluşacak yeni veriler (faktörler) elde etmeyi, keşfetmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistik şeklinde ifade edilir. Bu yönüyle analiz, aynı yapı veya niteliği belirleyen değişkenleri aynı potada birleştirerek test etmeyi, daha

az miktarda faktörle ifade etmeyi hedeflemektedir. Faktör analizini gerçekleştirirken örneklem büyüklüğünün en az 300 olması beklenmektedir. Bu yönüyle faktör analizinin gerçekleştirilmesi için engel teşkil etmemektedir. Analizde ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değerlerine bakıyoruz.

Tablo 8

Örneklem Yeterliliği Ölçütü

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,971
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	59957,046
	df	2775
	Sig.	,000

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçmek için gerçekleştirilen KMO testi sonuçlarına bakıldığında, anlamlılık değeri 0,05'ten küçük çıkmış ve anlamlıdır. KMO değeri ise ,971 olarak elde edilmiştir. Bu değer en az ,60 olması gerekliliği dile getirilmekte olup, elde edilen sonuç ile birlikte, verilerin faktör analizini gerçekleştirmeye elverişli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizinde faktör yükü ,30'dan aşağı olanlar analize dahil edilmemiş olup, analizde döndürme tekniği olarak eğik döndürme (non-ortogonal) tekniği içerisinde "direct oblimin" tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, ölçeğin toplam varyansının %85,3 ve faktör sayısının 5 olduğu görülmektedir.

4.3. Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri

Araştırmada Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE), hem okullardaki öğretmenlere hem de aynı okullardaki yöneticilere uygulanmıştır. Aşağıdaki

tabloda okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri verilmiştir.

Tablo 9

Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri

Alt boyutlar ve Anket	Öğretmen			Yönetici		
	n	$\bar{x}$	ss	n	$\bar{x}$	ss
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	301	4,07	1,02	84	4,58	,338
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	301	4,19	,887	84	4,50	,459
Mesleğe hizmet	301	4,08	1,01	84	4,37	,445
Etkili bir örgüt yönetimi	301	4,06	,997	84	4,47	,443
Eğitim programının geliştirilmesi	301	4,15	,958	84	4,59	,429
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	301	4,11	,955	84	4,51	,381

Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri'nden (OYYE), elde edilen puan yükseldikçe, okul yöneticilerinin kendilerini yeterli bulduklarını ve öğretmenlerin de kendi yöneticilerini yeterli bulduklarını göstermektedir. Buna göre Tablo 5'te öğretmen ve yöneticilerin ölçek ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Elde edilen bulgulara göre Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde okul yöneticileri kendilerini 4,51 (SS=0,381) puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Öğretmenleri ise aynı değer için kendi okullarındaki yöneticilerini 4,11 (SS=0,955) puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Bu değerler İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda yöneticiler için 4,58±,338, öğretmenler için 4,07 (SS=01,02); Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda yöneticiler için 4,50 (SS=0,459) ve öğretmenler için 4,19 (SS=0,887); Mesleğe hizmet alt boyutunda

yöneticiler için 4,37 (SS=0,445) ve öğretmenler için 4,08 (SS=01,01); Etkili bir örgüt yönetimi alt boyutunda yöneticiler için 4,47 (SS=0,443) ve öğretmenler için 4,06 (SS=,997) ve son olarak Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda yöneticiler için 4,59 (SS=0,429) ve öğretmenler için 4,15 (SS=0,958) şeklinde gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi yöneticiler kendilerini tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde, görev yaptıkları okuldaki öğretmenlere göre daha yeterli görmektedir.

4.4. Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Ölçek Madde ve Alt Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin ve görev yaptıkları okuldaki yöneticilerinin insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların karşılaştırması Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 10

İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma

		$\bar{x}$	ss			$\bar{x}$	ss
1.Etkin olarak dinleme	Yön.	4,32	,604	9.Farklı görüşlere saygılı olma	Yön.	4,62	,489
	Öğr.	4,11	1,13		Öğr.	4,07	1,15
2.İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	Yön.	4,64	,506	10.Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme	Yön.	4,56	,523
	Öğr.	4,03	1,23		Öğr.	3,99	1,12
3.Protokol ve görgü kurallarına uyma	Yön.	4,39	,515	11.Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama	Yön.	4,61	,491
	Öğr.	4,33	,959		Öğr.	4,02	1,18
4.İşbirliği yapma	Yön.	4,82	,415	12.Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma	Yön.	4,58	,520
	Öğr.	4,19	1,12		Öğr.	4,11	1,14
5.Katılımcı karar alma	Yön.	4,65	,549	13.İletişim araçlarını etkili kullanma	Yön.	4,67	,523
	Öğr.	3,92	1,18		Öğr.	4,23	,967
6.Gerektiğinde demokratik tepki gösterme	Yön.	4,30	,636	14.Çalışanların yasal haklarını gözetme	Yön.	4,76	,506
	Öğr.	4,01	1,04		Öğr.	4,19	1,13
7.Çalışmalarda plan ve program yapma	Yön.	4,46	,648	15.Çalışanları ödüllendirme	Yön.	4,68	,519
	Öğr.	4,05	1,07		Öğr.	3,90	1,18
8.Takım çalışmasına önem verme	Yön.	4,70	,460	16.Çalışanları motive etme	Yön.	4,63	,510
	Öğr.	4,07	1,13		Öğr.	3,98	1,25

İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutuna yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında, tüm maddelerde yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerini daha yeterli görmektedirler. Yöneticilerin vermiş oldukları cevap ortalamalarında en yüksek skora sahip madde “İşbirliği yapma” maddesidir. Burada yöneticiler 4,82 (SS=0,415) puan ortalamasına sahiptirler. Bununla birlikte en düşük puana sahip madde ise yöneticiler için “Gerektiğinde demokratik tepki gösterme” maddesine ilişkin 4,30 (SS=0,636) puanıdır. Öğretmenler ise yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin en yüksek puan 4,33 (SS=0,959) puana ait “Protokol ve görgü kurallarına uyma” maddesidir.

Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplara ait en düşük puan ortalaması ise 3,90 (SS=1,18) ile “Çalışanları ödüllendirme” maddesine aittir.

Tablo 11

Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama

		$\bar{x}$	ss			$\bar{x}$	ss
	Yön.	4,75	,462	25.Öğrencilerin her yünden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	Yön.	4,64	,573
17.Okuldaki fiziki kaynakları etkili kullanma	Öğr.	4,19	1,05		Öğr.	4,13	1,06
18.Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yönetilmesini sağlama	Yön.	4,54	,613	26.Okul çevresini tanıma	Yön.	4,52	,548
19.Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	Öğr.	4,27	,978		Öğr.	4,30	,908
20.Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama	Yön.	4,57	,544	27.Okulu çevreye tanıtmaya	Yön.	4,44	,567
	Öğr.	4,10	1,15		Öğr.	4,27	,999
21.Okul için gerekli donanımı sağlama	Yön.	4,60	,494	28.Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	Yön.	4,02	,918
	Öğr.	4,25	1,07		Öğr.	4,03	1,04
22.Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma	Yön.	4,62	,558	29.Toplumsal gelişmeye liderlik etme	Yön.	4,43	,566
	Öğr.	4,24	1,02		Öğr.	4,07	1,07
23.Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	Yön.	4,70	,460	30.Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama	Yön.	4,63	,578
	Öğr.	4,28	,940		Öğr.	4,11	,988
24.Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama	Yön.	4,52	,669	31.Çevredeki diğer kuruluşlar ile işbirliği yapma	Yön.	4,35	,912
	Öğr.	4,39	,812		Öğr.	4,12	1,03
	Yön.	4,67	,474	32.Mezunları izleme çalışmaları yapma	Yön.	4,15	,768
	Öğr.	4,48	,755		Öğr.	3,91	1,18

Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutuna ilişkin maddelere verilen yönetici ve öğretmen cevapları ortalamalarına bakıldığında, yöneticilerin kendi yöneticiliklerini değerlendirdiği maddelerle ilgili olarak en yüksek puana sahip madde “Okuldaki fiziki kaynakları etkili kullanma” maddesine ilişkindir. İlgili maddede

yöneticiler kendilerine yönelik olarak 4,75 (SS=0,462) puan ortalaması ile bu konuda çok yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşleri puan ortalaması en yüksek madde 4,48 (SS=0,755) ile “Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürümesini sağlama” maddesine ilişkin olduğu görülmektedir. Bu konuda öğretmenler yöneticilerinin çok yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 12

Mesleğe Hizmet

		$\bar{x}$	ss			$\bar{x}$	ss
33.Mesleki yayınları izleme	Yön.	4,20	,690	39.Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	Yön.	4,42	,564
	Öğr.	4,03	1,04		Öğr.	3,99	1,10
34.Bilimsel etkinliklere katılma	Yön.	3,95	,840	40.Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	Yön.	4,35	,570
	Öğr.	4,04	1,17		Öğr.	3,93	1,21
35.Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	Yön.	4,37	,724	41.Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma	Yön.	4,64	,530
	Öğr.	4,23	1,05		Öğr.	4,05	1,17
36.Deneyimlerini başkaları ile paylaşma	Yön.	4,64	,552	42.Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	Yön.	4,74	,518
	Öğr.	4,18	1,01		Öğr.	4,22	1,09
37.Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma	Yön.	4,31	,537	43.Öğretmenlerini bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme	Yön.	4,65	,503
	Öğr.	4,17	1,00		Öğr.	4,10	1,13
38.Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	Yön.	3,86	1,05				
	Öğr.	4,01	1,16				

Mesleğe hizmet alt boyutuna ait cevap ortalamaları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. İlgili alt boyutta ölçek geneline ters olarak elde edilen bir sonuç bulunmuştur. “Meslekteki kuruluşlara aktif olarak katılma” şeklindeki 38. maddeye ilişkin öğretmen görüşleri yöneticilere göre daha yüksek elde edilmiştir. Öğretmenler yöneticilerinin yeterliliklerine yönelik olarak 4,01 (SS=1,16) puan ortalaması ile ilgili

maddeyi cevaplandırırken yöneticiler aynı maddede 3,86 (SS=1,05) puan ortalamasına sahiptirler. Benzer bir sonuç “Bilimsel etkinliklere katılma” şeklindeki 34. madde de görülmektedir. Yöneticilerin, ilgili maddeye ilişkin puan ortalamaları 3,95 (SS=0,840) şeklinde elde edilmişken öğretmenlerin puan ortalamaları 4,04 (SS=1,17) şeklinde bulunmuştur. İlgili maddelerde öğretmenler yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde, yöneticilerin kendilerine verdikleri puana göre daha yüksek puan vermişlerdir.

Tablo 13

Etkili Bir Örgüt Yönetimi

		$\bar{x}$	ss			$\bar{x}$	ss
44.Örgüt ve yönetim ile ilgili yaklaşımları bilme	Yön.	4,61	,515	54.Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma	Yön.	4,43	,716
	Öğr.	3,98	1,21	konusunda çaba harcama	Öğr.	4,19	,990
45.Örgüt ve yönetim ile ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	Yön.	4,52	,548	55.Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	Yön.	4,57	,544
	Öğr.	3,97	1,15		Öğr.	4,10	1,02
46.Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme	Yön.	4,44	,546	56.Lider yönetici davranışları gösterme	Yön.	4,56	,588
	Öğr.	4,01	1,18		Öğr.	3,95	1,20
47.Temel hukuk bilgisine sahip olma	Yön.	4,13	,724	57.Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme	Yön.	4,52	,630
	Öğr.	4,00	1,05		Öğr.	4,15	1,06
48.Eğitim ile ilgili mevzuata hâkim olma	Yön.	4,38	,558	58.Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma	Yön.	4,43	,664
	Öğr.	4,21	1,01		Öğr.	4,00	1,15
49.Kendisinin ve çalışanlarının özlük haklarını gözetme	Yön.	4,76	,428	59.Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme	Yön.	4,65	,504
	Öğr.	4,15	1,06		Öğr.	4,03	1,16
50.Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	Yön.	4,48	,502	60.Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma	Yön.	4,55	,524
	Öğr.	4,02	1,13		Öğr.	3,99	1,09
51.Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	Yön.	3,70	,929	61.Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma	Yön.	4,43	,521
	Öğr.	3,94	1,14		Öğr.	3,95	1,23
52.Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	Yön.	4,64	,530	62.Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	Yön.	4,64	,573
	Öğr.	4,24	,919		Öğr.	4,12	1,08
53.Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	Yön.	4,56	,628				
	Öğr.	4,16	1,01				

Etkili bir örgüt yönetimi alt boyutu maddelerinin genelinde yöneticiler, kendi yeterliliklerinin, öğretmen görüşlerine göre daha yüksek olduklarını belirtmişlerdir. Sadece “Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama” şeklindeki 51. madde ile ilgili

olarak, öğretmenler yöneticilerinin daha yüksek yeterliliğe sahip (3,94; SS=4,14) olduğunu belirtmişlerdir. İlgili maddede, yöneticilerin kendi yöneticiliklerine ilişkin görüşleri daha düşük düzeyde (3,70; SS=0,929) gerçekleşmiştir.



Tablo 14

Eğitim Programının Geliştirilmesi

		$\bar{x}$	ss			$\bar{x}$	ss
63.Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri	Yön.	4,67	,499	70.Öğrenci merkezli bir öğretim	Yön.	4,73	,523
doğrultusunda bir eğitim almalarını	Öğr.	4,15	1,09	yapılması için gerekli koşulları	Öğr.	4,09	1,09
sağlama				sağlama			
64.Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	Yön.	4,43	,626	71.Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	Yön.	4,51	,549
	Öğr.	4,10	1,05		Öğr.	4,09	1,13
	Yön.	4,48	,526	72.Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerinin kullanılmasını sağlama	Yön.	4,63	,576
65.Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama	Öğr.	4,15	1,10		Öğr.	4,16	,982
66.Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama	Yön.	4,73	,499		Yön.	4,49	,611
	Öğr.	4,25	,903	73.En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirme	Öğr.	4,16	,978
	Yön.	4,75	,462	74.Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma	Yön.	4,27	,750
67.Eğitim-öğretim ortamını uygun hale getirme	Öğr.	4,30	,918		Öğr.	4,11	,997
68.Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama	Yön.	4,73	,475	75.Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	Yön.	4,68	,584
	Öğr.	4,14	,998		Öğr.	4,18	1,00
69.Eğitim-öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme	Yön.	4,62	,513				
	Öğr.	4,13	1,10				

Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutu ile ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşlerinin karşılaştırılması Tablo 10’da verilmiştir. Alt boyuta ilişkin tüm maddelerde yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek yeterlilikte görmüşlerdir. “Eğitim-öğretim ortamını uygun hale getirme” şeklindeki 67. maddede, yöneticiler 4,75 (SS=0,462) puan ortalaması ile çok yeterli olduklarını belirtmişlerdir. İlgili madde, yöneticilerin puan ortalaması açısından alt boyuttaki en yüksek maddedir. Öğretmenlerin yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin olarak ise genel itibariyle yeterli gördükleri yönünde cevaplarda bulunmuşlardır.

Tablo 15

Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Öğretmen	301	4,07	1,01	-7,43	,000
	Yönetici	84	4,58	,338		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Öğretmen	301	4,19	,887	-4,35	,000
	Yönetici	84	4,50	,458		
Mesleğe hizmet	Öğretmen	301	4,08	1,01	-3,79	,000
	Yönetici	84	4,37	,446		
Etkili bir örgüt yönetimi	Öğretmen	301	4,06	,997	-5,48	,000
	Yönetici	84	4,47	,443		
Eğitim programının geliştirilmesi	Öğretmen	301	4,15	,957	-6,02	,000
	Yönetici	84	4,59	,429		
Anket (Toplam)	Öğretmen	301	4,11	,954	-5,77	,000
	Yönetici	84	4,51	,381		

Öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçek ve alt boyutlarına ilişkin karşılaştırılmasının yapıldığı analizde, tüm alt boyut ve ölçekte anlamlı farklılığın olduğu ($p < 0,05$) görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre, tüm alt boyut ve ölçekte, yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşleri anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde öğretmenlerin yöneticilerine

ilişkin görüşlerine göre yüksek çıkmıştır. Buna göre yöneticiler kendi yeterliliklerinin daha yüksek olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

1.5. Yönetici Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulgular

Bu başlık altında okul yöneticilerinin kendi yeterlilikleri ile ilgili görüşlerinin, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılma ve görev yapılan bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığı sınanmaktadır.

Tablo 16

Cinsiyete Göre Yönetici Görüşleri (t testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Erkek	54	4,60	,372	,465	,643
	Kadın	30	4,56	,270		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Erkek	54	4,53	,481	,767	,445
	Kadın	30	4,45	,419		
Mesleğe hizmet	Erkek	54	4,46	,481	2,84	,006
	Kadın	30	4,21	,319		
Etkili bir örgüt yönetimi	Erkek	54	4,46	,467	-,117	,907
	Kadın	30	4,48	,403		
Eğitim programının geliştirilmesi	Erkek	54	4,56	,421	-,813	,419
	Kadın	30	4,64	,446		
Anket (Toplam)	Erkek	54	4,52	,407	,508	,613
	Kadın	30	4,48	,333		

Cinsiyete göre yönetici yeterliliklerinin anlamlı farklılaştığı tek alt boyut mesleğe hizmet alt boyutu olmuştur. Diğer alt boyut ve ölçek genelinde cinsiyete göre yönetici görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılığın elde edildiği alt boyutta, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre daha yüksek

yeterlilikte olduğu sonucu çıkmıştır. Bir başka söylemle, mesleğe hizmet alt boyutuna erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre anlamlı bir şekilde daha yeterlidirler.

Tablo 17

Mesleki Kıdeme Göre Yönetici Görüşleri (t testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	20 yıl ve altı	21	4,53	,350	-,860	,392
	21 yıl ve üzeri	63	4,60	,334		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	20 yıl ve altı	21	4,49	,405	-,155	,878
	21 yıl ve üzeri	63	4,51	,479		
Mesleğe hizmet	20 yıl ve altı	21	4,22	,411	-1,86	,066
	21 yıl ve üzeri	63	4,42	,447		
Etkili bir örgüt yönetimi	20 yıl ve altı	21	4,40	,463	-,770	,444
	21 yıl ve üzeri	63	4,49	,437		
Eğitim programının geliştirilmesi	20 yıl ve altı	21	4,53	,509	-,675	,505
	21 yıl ve üzeri	63	4,61	,402		
Anket (Toplam)	20 yıl ve altı	21	4,44	,376	-,894	,374
	21 yıl ve üzeri	63	4,53	,383		

Mesleki kıdem değişkeni, 4 alt gruba ayrılmasına karşın, yöneticiler için olan verilerde, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 1, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 4, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 16 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar 63 kişidir. Bundan dolayı burada analiz, test yapılabilir sayıdaki alt gruplar ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak 20 yıl ve altı ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların karşılaştırılması yapılmıştır. Tablo 13 incelendiğinde, yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre istatistiki anlamda farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 18

Eğitim Durumuna Göre Yönetici Görüşleri (t testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Lisans	38	4,55	,347	-,865	,389
	Lisansüstü	46	4,61	,330		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Lisans	38	4,42	,510	-1,55	,125
	Lisansüstü	46	4,58	,404		
Mesleğe hizmet	Lisans	38	4,33	,514	,737	,464
	Lisansüstü	46	4,40	,381		
Etkili bir örgüt yönetimi	Lisans	38	4,30	,498	-3,21	,002
	Lisansüstü	46	4,61	,339		
Eğitim programının geliştirilmesi	Lisans	38	4,47	,456	-2,24	,028
	Lisansüstü	46	4,68	,386		
Anket (Toplam)	Lisans	38	4,41	,413	-2,09	,039
	Lisansüstü	46	4,58	,337		

Eğitim durumuna göre yönetici görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için gerçekleştirilen t testi sonucunda, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet alt boyutlarında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p > 0,05$). Buna karşın etkili bir örgüt yönetimi, eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında ve ölçek genelinde anlamlı farklılık ($p < 0,05$) elde edilmiştir. Anlamlı farklılık tüm alt boyut ve ölçek genelinde lisansüstü mezunu olan yöneticiler lehine gerçekleşmiştir. Etkili bir örgüt yönetimi, eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında ve ölçek genelinde lisansüstü mezunu olan yöneticilerin lisans mezunu olan yöneticilere göre yeterlilikleri anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 19

Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Yönetici Görüşleri (Anova)

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	,890	2	,44	4,19	,018
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	2,57	2	1,28	6,98	,002
Mesleğe hizmet	1,45	2	,72	3,92	,024
Etkili bir örgüt yönetimi	3,62	2	1,81	11,56	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	2,92	2	1,46	9,56	,000
Anket (Toplam)	2,11	2	1,05	8,60	,000

Yöneticilerin kendi yöneticiliklerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili olarak hizmet içi eğitime katılma faaliyetlerinin karşılaştırılması için gerçekleştirilen analiz sonucunda tüm alt boyut ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın hangi alt boyutlarında gerçekleştiğini belirlemek için post-hoc analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 20

Varyans Homojenlik Testi

	Levene	sd1	sd2	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	,443	2	81	,644
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	7,48	2	81	,001
Mesleğe hizmet	6,53	2	81	,002
Etkili bir örgüt yönetimi	9,79	2	81	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	3,39	2	81	,038
Anket (Toplam)	1,14	2	81	,324

Hizmet içi eğitime katılma durumuna göre yönetici görüşlerinin karşılaştırılması ile ilgili olarak post-hoc analizine geçmeden önce hangi analizin kullanılacağını belirlemek için verilerin homojen dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Buna göre, İnsanlarla iletişim

kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutu ve ölçek geneline ilişkin veriler homojen dağılmıştır, dolayısıyla varyanslar arası fark yoktur. Bununla ilgili olarak post-hoc için Tukey testi yapılmıştır. Buna karşın, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında veriler homojen dağılmamıştır. Bununla ilgili olarak ise post-hoc için Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 21

Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Post-Hoc Testi

	(I) Hizmet içi eğitim	(J) Hizmet içi eğitim	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	1-5	11 ve üzeri	,240*	,085	,018
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	1-5	11 ve üzeri	,401*	,105	,001
Mesleğe hizmet	1-5	6-10	,343*	,112	,013
		11 ve üzeri	,297*	,115	,036
Etkili bir örgüt yönetimi	1-5	6-10	,300*	,112	,035
		11 ve üzeri	,499*	,090	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	1-5	11 ve üzeri	,433*	,092	,000
Anket (Toplam)	1-5	11 ve üzeri	,382*	,092	,000

Gerçekleştirilen post-hoc analizi sonucunda, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi, eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında ve ölçek genelinde katılımcılardan 1-5 arası hizmet içi eğitime katılanların 11 ve üzeri katılanlara göre yeterlilik düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte mesleğe

hizmet ve etkili bir örgüt yönetimi alt boyutlarında 1-5 arası hizmet içi eğitime katılanların 6-10 arası hizmet içi eğitime katılanlara göre yeterlilik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 22

Görev Yapılan Bölgeye Göre Yönetici Görüşleri (Anova)

	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	,943	2	,471	4,47	,014
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	3,60	2	1,80	10,49	,000
Mesleğe hizmet	4,90	2	2,45	17,19	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	,172	2	,086	,430	,652
Eğitim programının geliştirilmesi	,726	2	,363	2,01	,140
Anket (Toplam)	1,22	2	,611	4,56	,013

Katılımcıların görev yaptıkları bölgeye göre yöneticilik yeterliliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek için gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet alt boyutları ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$) olduğu görülmüştür. Bu anlamlı farklılığın hangi alt gruplarda gerçekleştiğini belirlemek amacıyla post-hoc analizleri yapılmıştır.

Tablo 23

Varyans Homojenlik Testi

	Levene	sd1	sd2	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	5,25	2	81	,007
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	49,85	2	81	,000
Mesleğe hizmet	14,14	2	81	,000
Anket (Toplam)	3,98	2	81	,022

Gerçekleştirilecek post-hoc analizinden hangi tekniğin seçileceğini belirlemek için varyans homojenlik testi yapılmıştır. Tablo 19'a göre anlamlı farklılığın olduğu alt boyutlar ve ölçek genelinde veriler homojen dağılmamıştır. Bu nedenle post-hoc analizinde Games-Howell testi kullanılmıştır.

Tablo 24

Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc Testi

	(I) Bölge	(J) Bölge	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Ümraniye	Çekmeköy	,272*	,070	,001
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Ümraniye	Ataşehir	,506*	,114	,001
		Çekmeköy	,504*	,067	,000
	Ataşehir	Çekmeköy	,293*	,115	,040
Mesleğe hizmet	Ümraniye	Ataşehir	,314*	,115	,027
		Çekmeköy	,607*	,077	,000
Anket (Toplam)	Ümraniye	Çekmeköy	,310*	,084	,002

Not: Ümraniye: Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz; Ataşehir: Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe; Çekmeköy: Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile

Post-hoc testi sonuçlarına bakıldığında, katılımcılardan Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanların kendilerini, İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, Mesleğe hizmet alt boyutlarında ve ölçek genelinde Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev

yapanlara göre daha yeterli görmektedirler. Bununla birlikte yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet alt boyutlarında Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan yöneticiler kendilerini, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan yöneticilere göre daha yeterli görmektedirler. Son olarak mesleğe hizmet alt boyutunda, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcılar kendilerini Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlara göre daha yeterli görmektedirler.

1.6. Yönetici Yeterliliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular

Yönetici yeterliliklerinin hangi düzeyde olduklarına dair aynı okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda bu düzeyin, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, hizmet içi eğitime katılım ve görev yapılan bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için farklı testler uygulanmıştır. Bu başlık altında ilgili testlerin bulguları verilmiştir.

Tablo 25

Cinsiyete Göre Öğretmen Görüşleri (t testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Erkek	139	4,11	,978	,604	,546
	Kadın	162	4,04	1,04		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Erkek	139	4,25	,813	1,095	,274
	Kadın	162	4,14	,946		
Mesleğe hizmet	Erkek	139	4,08	1,00	-,079	,937
	Kadın	162	4,09	1,02		
Etkili bir örgüt yönetimi	Erkek	139	4,09	,941	,588	,557
	Kadın	162	4,02	1,04		
Eğitim programının geliştirilmesi	Erkek	139	4,21	,861	,943	,346
	Kadın	162	4,10	1,03		
Anket (Toplam)	Erkek	139	4,15	,894	,661	,509
	Kadın	162	4,07	1,00		

Cinsiyete göre öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşleri hiçbir alt boyutta ve ölçek genelinde anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Bir başka söylemle, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetici yeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bununla birlikte, öğretmenler, tüm alt boyut ve ölçek genelinde, yöneticilerini yeterli düzeyde görmektedirler.

Tablo 26

Mesleki Kıdeme Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)

Alt boyutlar	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	33,48	3	11,16	12,02	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	18,05	3	6,01	8,18	,000
Mesleğe hizmet	23,78	3	7,92	8,30	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	27,86	3	9,29	10,18	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	27,04	3	9,01	10,78	,000
Anket (Toplam)	25,72	3	8,57	10,28	,000

Anova testi sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticilerinin yeterliliklerine dair görüşleri tüm alt boyut ve ölçek genelinde mesleki kıdeme göre anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılığın hangi alt gruplarda olduğunu belirlemek için post-hoc analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 27

Varyans Homojenlik Testi

	Levene	sd1	sd2	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	5,58	3	297	,001
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	4,55	3	297	,004
Mesleğe hizmet	4,19	3	297	,006
Etkili bir örgüt yönetimi	5,61	3	297	,001
Eğitim programının geliştirilmesi	2,41	3	297	,067
Anket (Toplam)	4,76	3	297	,003

Gerçekleştirilen varyans homojenlik testi sonuçlarına göre, sadece eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda homojen dağılım gerçekleşmemiştir. Bu nedenle bu alt boyut için post-hoc analizinde Tukey tekniği kullanılırken, diğer anlamlı farklılığın bulunduğu 4 alt boyut ve ölçek geneli için Games-Howell tekniği kullanılmıştır.

Tablo 28

Mesleki Kıdeme Göre Post-Hoc

	(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	1-5 yıl	6-10 yıl	,756*	,182	,001
	11-20 yıl	6-10 yıl	,428*	,142	,016
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,835*	,150	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	1-5 yıl	6-10 yıl	,542*	,165	,013
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,611*	,127	,000
		11-20 yıl	,373*	,120	,012
Mesleğe hizmet	1-5 yıl	6-10 yıl	,705*	,175	,002
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,692*	,142	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	1-5 yıl	6-10 yıl	,773*	,175	,001
	11-20 yıl	6-10 yıl	,437*	,141	,012
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,743*	,146	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	1-5 yıl	6-10 yıl	,675*	,253	,040
	11-20 yıl	6-10 yıl	,460*	,128	,002
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,741*	,136	,000
Anket (Toplam)	1-5 yıl	6-10 yıl	,693*	,168	,001
	11-20 yıl	6-10 yıl	,383*	,134	,025
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,726*	,138	,000
		11-20 yıl	,343*	,127	,039

Katılımcılardan, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda yöneticilerinin yeterlilik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanların yöneticilerinin yeterliliklerini 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı alt boyutta

21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. Mesleğe hizmet alt boyutunda, katılımcılardan 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. Aynı durum etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında da mevcuttur. İlgili alt boyutlarda, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerinin daha yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Ölçek geneli için ise, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli gördükleri; 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29

Eğitim Durumuna Göre Öğretmen Görüşleri (t testi)

Altboyutlar	Görev	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Lisans	236	4,10	,917	,915	,363
	Lisansüstü	63	3,94	1,32		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Lisans	236	4,17	,837	-,631	,529
	Lisansüstü	63	4,25	1,06		
Mesleğe hizmet	Lisans	236	4,09	,934	,410	,683
	Lisansüstü	63	4,02	1,27		
Etkili bir örgüt yönetimi	Lisans	236	4,07	,912	,489	,626
	Lisansüstü	63	3,98	1,27		
Eğitim programının geliştirilmesi	Lisans	236	4,16	,871	,537	,593
	Lisansüstü	63	4,07	1,23		
Anket (Toplam)	Lisans	236	4,12	,875	,396	,693
	Lisansüstü	63	4,05	1,21		

Katılımcıların eğitim durumuna göre yönetici yeterlilikleri görüşleri ölçek genelinde ve alt boyutlarında anlamlı farklılaşmamıştır ($p>0,05$). Bir başka söylemle, öğretmenlerin eğitim

durumlarına göre yönetici yeterlilikleri hakkındaki görüşleri istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmamıştır.

Tablo 30

Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)

Alt Boyutlar	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	2,11	2	1,05	1,02	,361
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	3,82	2	1,91	2,45	,088
Mesleğe hizmet	5,62	2	2,81	2,77	,064
Etkili bir örgüt yönetimi	3,53	2	1,76	1,78	,170
Eğitim programının geliştirilmesi	1,36	2	,681	,741	,478
Anket (Toplam)	3,03	2	1,51	1,66	,190

Öğretmenlerin, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre farklılığın olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilen Anova testinde, bu yönde bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 31

Görev Yapılan Bölgeye Göre Öğretmen Görüşleri (Anova)

Alt Boyutlar	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	62,58	2	31,29	37,80	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	38,63	2	19,31	29,09	,000
Mesleğe hizmet	55,07	2	27,53	32,52	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	53,81	2	26,90	32,74	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	47,43	2	23,71	31,01	,000
Anket (Toplam)	50,80	2	25,40	34,02	,000

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları bölgeye göre, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadıklarının belirlenmesine yönelik

gerçekleştirilen Anova testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucu çıkmıştır. Oluşan bu farklılığın hangi alt gruplarda gerçekleştiğini belirlemek amacıyla post-Hoc analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 32

Varyans Homojenlik Testi

Alt Boyutlar	Levene	sd1	sd2	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	25,09	2	298	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	10,51	2	298	,000
Mesleğe hizmet	19,53	2	298	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	21,94	2	298	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	12,35	2	298	,000
Anket (Toplam)	18,17	2	298	,000

Gerçekleştirilen varyans homojenlik testinde, ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarda verilerin tamamı homojen dağılım içerisinde bulunmamaktadır. Bu yönüyle burada gerçekleştirilecek olan post-Hoc analizleri Games-Howell tekniği ile yapılacaktır.

Tablo 33

Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc

	(I) Mesleki kıdem	(J) Mesleki kıdem	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Ataşehir	Ümraniye	,552*	,164	,004
	Çekmeköy	Ataşehir	,590*	,086	,000
		Ümraniye	1,14*	,168	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Çekmeköy	Ataşehir	,666*	,082	,000
		Ümraniye	,804*	,133	,000
	Ataşehir	Ümraniye	,401*	,162	,042
Mesleğe hizmet	Çekmeköy	Ataşehir	,640*	,092	,000
		Ümraniye	1,04*	,165	,000
	Ataşehir	Ümraniye	,413*	,153	,024
Etkili bir örgüt yönetimi	Çekmeköy	Ataşehir	,620*	,085	,000
		Ümraniye	1,03*	,159	,000
Eğitim programının geliştirilmesi	Çekmeköy	Ataşehir	,643*	,091	,000
		Ümraniye	,944*	,143	,000
	Ataşehir	Ümraniye	,362*	,144	,038
Anket (Toplam)	Çekmeköy	Ataşehir	,630*	,084	,000
		Ümraniye	,993*	,149	,000

Not: Ümraniye: Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz; Ataşehir: Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe; Çekmeköy: Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile

Gerçekleştirilen post-Hoc analizi sonucunda, ölçek genelinde, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir.

İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutu ve mesleğe hizmet alt boyutlarında, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapanların, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanların Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre yöneticilerinin yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde artan teknolojik gelişmelerle birlikte her alanda yeniliklerle karşılaşmaktadır. İletişim, ulaşım, makine ve teçhizat, sanayi gibi alanlarda yaşanan değişimlere ek olarak eğitim alanında da değişimler meydana gelmektedir. Sadece değişim karşısında değil, okul yönetiminin genel tutumu, eğitimin geleceği açısından oldukça önemlidir. Makro düzeyde bakanlık seviyesinde eğitimin planlanması, okul düzeyinde bu planların harfiyen yerine getirilmesi ve eğitim politikalarının birebir uygulanması anlamını ve bunun sonucunda eğitim düzeyinin istenilen seviyeye geldiği anlamını taşımamaktadır. Burada etkin rol, mikro düzeyde okul yönetiminin idaresindedir. Belirlenen planların, kendi düşünce zenginliklerini katarak daha iyi bir şekilde uygulamaya geçirilmesi, eğitim kalitesini arttıracaktır. Herkesin beklentisi olan, daha iyi bir eğitim kalitesinin yaygınlaştırılması düşüncesi, okul yöneticilerinin çabaları ile mümkün gözükmemektedir. Ülkemize profesyonel manada meslekleşmeyen okul yöneticiliği, okulun etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir. Kendi alanında yetkinliği olan bir yöneticinin, okulunda da eğitim kalitesi açısından artıları olacaktır. Bu yönüyle, bu çalışmada, okul yöneticilerinin yeterliklerini hem kendi düşünceleri hem de çalıştıkları kurumlardaki öğretmenler üzerinden incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda kullanılan Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri, alanyazında, Ağaoğlu vd. (2012), Tümkaya ve Asar (2017), Büyükboyacı (2020), Baran (2015), Avcı (2015), Yaman (2018) ve Yalçın'ın (2019) çalışmalarında da kullanılmıştır. Bu açıdan çalışmada kullanılan ölçeğin, alanyazında yeterli miktarda kullanıldığı dile getirilebilir.

Araştırmaya ilişkin olarak katılımcıların tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında, yöneticilerin çoğunluğu (%64,3) erkek, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip (%75), lisansüstü mezunu (%54,8) ve 11 ve üzerinde (%60,7) hizmet içi eğitim programlarına katılmıştır. Yöneticilerin %35,7'si kadın, %1,2'si 1-5 yıl, %4,8'i 6-10 yıl ve %19'u 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Lisans mezunu olan katılımcıların oranı %45,2'dir. 1-5 arası hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmuş yöneticilerin oranı %23,8 iken, 6-10 arası %15,5'tir. Görev yeri olarak incelendiğinde, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde yöneticilik yapanlar, katılımcıların %27,4'ünü, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlar %51,2'sini ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan yöneticiler, katılımcıların %21,4'ünü oluşturmaktadır.

Öğretmenlere ilişkin tanımlayıcı bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin çoğunluğu kadın (%53,8), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip (%34,6), lisans mezunu (%78,4) ve 6-10 arası (%53,2) hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmıştır. Öğretmenlerden erkek olanların oranı %46,2, mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olanların oranı %5, 6-10 yıl arası %33,2 ve 21 yıl ve üzeri olanların oranı %27,2'dir. Lisansüstü mezuniyeti bulunan öğretmenlerin oranı %20,9 ve önlisans mezunu olanların %0,7'dir. 1-5 arası hizmet içi eğitim programlarına dahil olanların oranı %28,6 iken 11 ve üzeri katılanların oranı %18,3 olarak elde edilmiştir. Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde çalışan öğretmenlerin oranı %17,3 iken, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde çalışanların oranı %63,5 ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde çalışanların oranı %19,3'tür.

5.1.1. Yönetici Yeterlilik Düzeyi İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgulara göre Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde okul yöneticileri kendilerini $4,51 \pm 0,381$ puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Ölçeğe ilişkin alt boyut sonuçlarına bakıldığında, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda $4,58 \pm 0,338$, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda yöneticiler için $4,50 \pm 0,459$, mesleğe hizmet alt boyutunda yöneticiler için $4,37 \pm 0,445$, etkili bir örgüt yönetimi alt boyutunda yöneticiler için $4,47 \pm 0,443$ ve son olarak Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda yöneticiler için $4,59 \pm 0,429$ puan ortalamaları ile tüm alt boyutlarda kendilerini çok yeterli bulmuşlardır.

Öğretmenlerin algılarına göre yönetici yeterlilik düzeylerine bakıldığında, Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde öğretmenler yöneticilerini, $4,11 \pm 0,955$ puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Burada, ölçek geneli için yöneticiler kendilerini çok yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerini yeterli görmektedirler. Alt boyutlara ilişkin bulgular, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda $4,07 \pm 0,102$, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda $4,19 \pm 0,887$, mesleğe hizmet alt boyutunda $4,08 \pm 0,101$, etkili bir örgüt yönetimi alt boyutunda $4,06 \pm 0,997$ ve son olarak eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda $4,15 \pm 0,958$ puan ortalamaları ile tüm alt boyutlarda öğretmenler, yöneticilerinin yeterlilik düzeylerini yeterli bulduklarını belirtmişlerdir.

Yönetici yeterlilik düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları karşılaştırıldığında, yöneticilerin kendi yeterliliklerini, öğretmen algılarına göre daha yüksek seviyede gördüğü sonucu çıkmaktadır. Bu durum alanyazında, Baran (2015), Yaman (2018) ve Ağaoğlu vd. (2012) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

5.1.2. Cinsiyete Göre Yönetici Yeterlilik Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Cinsiyete göre yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, yönetici yeterliliklerinin anlamlı farklılaştığı tek alt boyut Mesleğe hizmet alt boyutu olmuştur. Diğer alt boyut ve ölçek genelinde cinsiyete göre yönetici görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılığın elde edildiği alt boyutta, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre daha yüksek yeterlilikte olduğu sonucu çıkmıştır. Öğretmenlerin, kendi yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda cinsiyetlerine göre hiç bir alt boyutta anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre, alanyazındaki Avcı (2015), Korkut (2018), Schulte vd. (2010) ve Yalçın'ın (2019) çalışmalarında, yönetici yeterlilik düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu durum, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Buna karşın, Danışmaz'ın (2011) çalışmasında yönetici yeterliliklerine ait etkili bir örgüt yönetimi alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu sonucu elde edilmiştir.

5.1.3. Eğitim Durumuna Göre Yönetici Yeterlilik Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin eğitim durumları ile kendi yeterliliklerinin karşılaştırıldığı analiz sonuçlarına göre, etkili bir örgüt yönetimi, eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında ve ölçek genelinde anlamlı farklılık ($p < 0,05$) elde edilmiştir. Anlamlı farklılık belirtilen alt boyutlar ve ölçek genelinde lisansüstü mezunu olan yöneticiler lehine gerçekleşmiştir. Bir başka söylemle, lisansüstü eğitimi bulunan yöneticiler, kendi yeterlilik düzeylerini, lisans mezunu olan yöneticilere göre daha yüksek seviyede görmektedirler. Bu sonuç alanyazında, Baran (2015) ve Tüm kaya ve Asar'ın (2017)

çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Baran (2015) ve Tümkaya ve Asar (2017) çalışmalarında, lisansüstü öğrenim görmüş yöneticilerin, lisans mezunu yöneticilere göre, kendilerini daha yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Buna karşın alanyazındaki Doğan (2006), Çetin (2001), Açıkalın (2000) ve Akçay'ın (2000) çalışmalarında, herhangi bir anlamlı farklılık elde edilememiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumları ile yöneticilerinin yeterliliklerinin karşılaştırıldığı analiz sonucuna göre, anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,05$). Bu sonuç, alanyazında Yaman'ın (2019) ve Topluer'in (2008) çalışmalarında benzer sonuçlar elde edilmiş ve öğretmenlerin eğitim durumları ile yönetici yeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Bu sonuçlar, çalışmadan elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Buna karşın Memişoğlu (2004) çalışmasında önlisans mezunu olan öğretmenler ile lisansüstü mezuniyeti bulunan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu belirtmekte ve bu çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir.

5.1.4. Mesleki Kıdeme Göre Yönetici Yeterlilik Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Mesleki kıdem değişkeni, 4 alt gruba ayrılmasına karşın, yöneticiler için olan verilerde, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 1, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 4, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar 16 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar 63 kişidir. Bundan dolayı burada analiz, test yapılabilir sayıdaki alt gruplar ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak 20 yıl ve altı ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların karşılaştırılması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemlerine göre istatistiki anlamda farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Alanyazında, benzer sonuçların elde edildiği çalışmalara ulaşılmamıştır. Tümkaya ve Asar (2017), Ağaoğlu vd. (2012) ve Yalçın'ın

(2019) alışmalarında, yöneticiler, kendi yeterliliklerine yönelik olarak mesleki kıdemin anlamlı bir farklılaştırma niteliği olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka söylemle, mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticiler, kendi yeterlilikleri arasında anlamlı farklılığın olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin olarak, Anova testi sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin yöneticilerinin yeterliliklerine dair görüşleri tüm alt boyut ve ölçek genelinde mesleki kıdeme göre anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde farklılaşmaktadır. Katılımcılardan, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda yöneticilerinin yeterlilik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanların yöneticilerinin yeterliliklerini 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı alt boyutta 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. Mesleğe hizmet alt boyutunda, katılımcılardan 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli görmektedirler. Aynı durum etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında da mevcuttur. İlgili alt boyutlarda, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerinin daha yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Ölçek geneli için ise, 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre yöneticilerini daha yeterli gördükleri; 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip

olanlara göre yöneticilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, alanyazındaki çalışmalar ile örtüşmektedir. Ağaoğlu vd. (2012), çalışmalarında 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre, yöneticilerini daha yeterli gördüklerini, Avcı (2015) çalışmasında, “İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma”, “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” ve “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt boyutlarında 0-5 yıl arası öğretmenlerin, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre, yöneticilerini daha yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, bu çalışmadan elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir. Buna karşın, Yaman (2018) çalışmasında, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, yönetici yeterlilik düzeylerinin anlamlı farklılaşmadığını belirtmiştir.

5.1.5. Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Yönetici Yeterlilik Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin kendi yöneticiliklerine ilişkin yeterlilikleri ile ilgili olarak hizmet içi eğitime katılma faaliyetlerinin karşılaştırılması için gerçekleştirilen analiz sonucunda tüm alt boyut ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi, eğitim programının geliştirilmesi alt boyutlarında ve ölçek genelinde katılımcılardan 1-5 arası hizmet içi eğitime katılanların, 11 ve üzeri katılanlara göre yeterlilik düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte mesleğe hizmet ve etkili bir örgüt yönetimi alt boyutlarında 1-5 arası hizmet içi eğitime katılanların 6-10 arası hizmet içi eğitime katılanlara göre yeterlilik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Alanyazında Baran’ın (2015) çalışmasında, “Etkili Bir Örgüt Yönetimi”, “Mesleğe Hizmet” ve “Yeterli Bir

Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt boyutlarında, hizmet içi eğitim alan yöneticiler lehine anlamlı farklılaşmanın olduğu belirtilmiştir. Bu yönüyle çalışmadan elde edilen sonuç Baran’ın (2015) çalışmasıyla örtüşmektedir. Fakat alanyazındaki diğer çalışmalara bakıldığında, genellikle anlamlı farklılığın elde edilmediği görülmüştür. Ağaoğlu vd. (2012), yöneticilerin, kendi yeterliliklerinin, hizmet içi eğitim programlarına katılımlarına göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde bir diğer sonuç Yalçın’ın (2019) çalışmasından da elde edilmiştir. Bu sonuçlar, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre farklılığın olup olmadığını belirlemek için gerçekleştirilen Anova testinde, bu yönde bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,05$). Alanyazında, yönetici yeterlilikleri ile hizmet içi eğitim alma arasındaki fark, öğretmen görüşüne göre incelenmemiştir. Sadece, Yalçın (2019) çalışmasında, hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin, hizmet içi eğitim almayan öğretmenlere göre, yöneticileri daha düşük seviyede yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, bu çalışmadan elde edilen sonuç ile örtüşmemektedir.

5.1.6. Görev Yapılan Bölgeye Göre Yönetici Yeterlilik Düzeyleri İle İlgili Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin görev yaptıkları bölgeye göre, yeterlilik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak için gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulgular, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet alt boyutları ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın ($p < 0,05$) olduğunu göstermektedir. Yöneticilerden, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz

bölgesinde görev yapanların, kendilerini, İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, Mesleğe hizmet alt boyutlarında ve ölçek genelinde, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlara göre daha yeterli görmektedirler. Bununla birlikte yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet alt boyutlarında Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan yöneticiler kendilerini, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan yöneticilere göre daha yeterli görmektedirler. Son olarak mesleğe hizmet alt boyutunda, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcılar kendilerini Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlara göre daha yeterli görmektedirler.

Öğretmenlerin çalıştıkları bölgeye göre, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadıklarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık ($p<0,05$) olduğu sonucu elde edilmiştir. Ölçek genelinde, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutu ve mesleğe hizmet alt boyutlarında,

Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapanların, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanların Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre yöneticilerinin yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin, okul yöneticileri hakkındaki yönetici yeterlilik tutumları, alanyazında çalışılan bölgeye göre analiz edilmemiştir. Alanyazında Ağaoğlu vd. (2012) ve Tümkaya ve Asar (2017) okul türü, Avcı (2015) okul türü, brans, yöneticilik deneyimi, Yaman (2018) okulda çalışma süresi, medeni durum gibi değişkenlerle, yönetici yeterlilikleri, bu çalışmadakinden farklı olarak karşılaştırılmıştır. Buna karşın, bu çalışmada ise, alanyazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak, çalışılan bölgeye göre, yönetici yeterliliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu yönüyle elde edilen sonuçlar, alanyazındaki bir çalışmayla karşılaştıramamıştır.

5.2. Öneriler

Gerçekleştirilen araştırma neticesinde, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hususunda hem öğretmenler hem de yöneticiler, kendilerini yeterli düzeyde gördüklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilebilecek öneriler şu şekildedir;

- Yöneticilerin, okul ve eğitimin gelişimi adına önemli bir konumda oldukları düşünülürse, yeterlilik düzeylerini daha da artırmanın yolları aranmalıdır. Bu durum, hizmet içi eğitim ve seminer faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile oluşabilir.
- Okul yöneticilerinin mesleki konumları ile ilgili olarak, Bakanlık, mesleğin profesyonel hale getrilmesini sağlayabilir. Atama, seçme vb. yöntemler gözden geçirilip, yönetici seçiminde profesyonel modeller tercih edilebilir.
- Araştırma sonuçlarında, lisansüstü eğitim almış yöneticilerin yeterlilik düzeyleri, diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin, kendilerini geliştirmeleri adına lisansüstü eğitim faaliyetlerinde bulunmaları teşvik edilmelidir.
- Yönetici pozisyonunun getirmiş olduğu sorumluluk düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile birlikte, örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, stress düzeyleri ve iş-aile çatışması gibi ölçeklerin de kullanılması önerilebilir.
- Bakanlık, yönetici yeterliliğini ölçen bu tür çalışmaların yaygınlaştırılması için projeler geliştirebilir. Sadece okul yöneticilerine yönelik değil, diğer idari görevlerde bulunan (il, ilçe, şube müdürlükleri gibi) yöneticiler için de çalışmaların yapılmasını teşvik edebilir.
- Bu çalışmada olduğu gibi yönetici yeterliliklerinin ölçüldüğü çalışmaların, diğer il ve bölgelerde gerçekleştirilmesi, hem genel okul yöneticilerinin durumunun incelenmesini hem de il ve bölge karşılaştırılmasının yapılmasını sağlayabilir. Bunun neticesinde, il ve bölge haritası çıkarılıp, eksikliklerin neler olduğu gözlemlenebilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. (Yayımlanmamış Tez). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü.
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü yöneticilik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Tez). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akçay, A. (2000). *Ortaöğretim okul müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Tez). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Argon, T. & Mercan, M. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri*. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresinde Sunulan Bildiri, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Avcı, M. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Tez). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, A. (2003). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı*. Ankara: Yargı.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış Tez). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.
- Başaran, İ. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargı.

- Başaran, İ. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut.
- Blase, J. & Blase J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 352-359.
- Bolat, S. (1996). Eğitim öğretimde iletişim, Hacettepe eğitim fakültesi uygulaması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 75-78.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyükbayacı, Ş. (2020) Evaluation of Communication Skills and Formation of Educational Environment of The Administrators. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 1(3), 225-242.
- Can, N. (2007). *İlköğretim okulu yöneticisinin bir ilköğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği*. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 3(2), 228-244. ISSN: 1304-9496.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 301-316.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Cüceloğlu, D. (1987). *İnsan insana*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Çalık, T. & Kurt, T. (2007). Okulun parasal kaynaklarının yönetimi. Özdemir, S. (Ed), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 217-231). Ankara: Nobel.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.

- Danışmaz, İ. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Tez). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, Ö. (2002). *Kuramdan uygulamaya program geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Doğın, V. (2006) *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)*. (Yayımlanmamış Tez). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(4), 27 45.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(6), 15- 27.
- Efil, İ. (2010). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara:Seçkin
- Glow, K. M. & Sperhac, A. M. (2003). A community collaborative partnership for the chicago public schools. *Journal of School Health*, 73(10), 395-398.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school* (Yayımlanmamış Tez). The University of Connecticut, Connecticut
- Gümüşeli, A.İ. (2002). *2001 Yılında ilköğretim okulu müdürleri*. İstanbul: YTÜVAK Yayınları.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(7), 167-179.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi (Kuramsal ve uygulamalı)*. Konya: Mikro.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı*. (Aksan. C, Çev.). İstanbul: Rota.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 4(2).

- Johnson, L. J., Pugach, M. C. & Hawkins, A. (2004). School family collaboration: partnership. *Focus on Exceptional Children*, 36(5), 1-12.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Kaya, A. (2012). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim*. Ankara: Pegem.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Kesici, Ş. (2002). *Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. (Yayınlanmamış Tez). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keskinkılıç, K. (2007). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. K. Keskinkılıç (Ed), *Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramlar içinde* (s.1-26). Ankara: Pegem.
- Korkut, H. (2018). *Liselerde görevli okul müdürlerinin yeterlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış Tez). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Lunenburg, C, F. (2010). The principal and the school: what do principals do? *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 385-406.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders*. http://npbea.org/wpcontent/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-EducationalLeaders_2015.pdf adresinden erişilmiştir.
- Noyat, H. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Tez). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Oğuzkan, A. F. (1993). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara: Emel.

- Özçelik, U. (2007). *Ortaöğretim okullarının finansman kaynaklarının okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Tez). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Paşaoğlu, D. (2013).Yönetim ve yöneticilik. Koparal C.Özalp (Ed),Yönetim ve organizasyon içinde (s.2-20). https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf adresinden erişilmiştir.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Reitzug, U. (1989). Principal - Teacher interactions in instructionally effective and ordinary schools. *Urban Education*. 24(1), 38-58.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Sammons, P., Gu. Q., Day, C. & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes.*International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Schulte, P. D, Slate, R. J. & Onwuegbuzie, J. A. (2010). Characteristics of effective school principals:a mixed-research study. *The Alberta Journal o f Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Solomon, J., Marshall, P.& Gardner, H. (2005). Crossing boundaries to generative wisdom: an analysis of professional work in sternberg, R. & Jordan, J.(Ed) *A handbook of wisdom psychological perspectives*, içinde (s. 260-296). USA:Cambridge University.
- Steward, C., Martin, K., Tyrone, S. P.& Mount, M. (2019). *Managing and organization*. UK: Sage publication.
- Stolp, S. & Smith, C, S. (1994). School culture and climate: the role of the leader. *OSSCBulletin*, 37(5), 1-57.
- Su, Z., Gamage, D. & Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in Australia and the USA. *International Education Journal* 4(1), 42-59.

- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri için okul yönetimi* (7.Baskı), Ankara: Pegem A.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Tez). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Tortop, N. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi*, 160(4), 341-350.
- Turan, S, Yıldırım, N, & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 64-76.
- Tümkaya, S., & Asar, Ç., (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 243-258.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Uztuğ, F. & Şener, G. (2012). Kurumsal iletişim ve kurumsal marka yönetimi. Ferruh Uztuğ (Ed.) içinde(s. 2-22) *Kurumsal iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Varış, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme teori ve teknikler*. Ankara: Alkım.
- Woolfolk, A. & Nicholich, L. M. (1980). *Educational psychology for teachers*. USA: Prentice Hall,.
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili)*. (Yayımlanmamış Tez). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yaman, R. (2018). *Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi (Sarıyer örneği)*. (Yayımlanmamış Tez). Okan Üniversitesi, İstanbul.

Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi*. (Yayınlanmamış Tez). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Ylimaki, R. M., Jacobson, S. L., & Drysdale, L. (2007). Making a difference in challenging, high-poverty schools: successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(4), 361-381.

Zillioğlu, M. (2010). *İletişim nedir?*. İstanbul: Cem.

Ek A: Anket Formu



EKLER

- EK - 1 - Anket Formları
- EK - 2 - Ölçek Kullanım İzni
- EK - 3 - Valilik Oluru
- EK - 4 - Anket Araştırma İzni
- EK - 5 - Etik Kurul Onayı
- EK - 6 - İntihal Raporu



EK-1

Veri Toplama Aracı

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

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

Aşağıdaki yeterliklere "Okul Yöneticilerinizin" ne düzeyde sahip olduğunu karşılarındaki ölçeğe (X) işareti koyarak belirtiniz

1. Hiç Yeterli Değil
2. Yeterli Değil
3. Kısmen Yeterli
4. Yeterli
5. Çok Yeterli

MESLEĞE HİZMET

	1	2	3	4	5	
1 Mesleki yayınları izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Bilimsel etkinliklere katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Deneyimlerini başkaları ile paylaşma.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme.....	☐	☐	☐	☐	☐	11

ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ

	1	2	3	4	5	
1 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Temel hukuk bilgisine sahip olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Mali kaynaklarının yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama.....	☐	☐	☐	☐	☐	11
12 Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme.....	☐	☐	☐	☐	☐	12
13 Lider yönetici davranışları gösterme.....	☐	☐	☐	☐	☐	13
14 Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme.....	☐	☐	☐	☐	☐	14
15 Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	☐	☐	☐	☐	☐	15
16 Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	16
17 Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma.....	☐	☐	☐	☐	☐	17
18 Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma.....	☐	☐	☐	☐	☐	18
19 Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	19

EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ

	1	2	3	4	5	
1 Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	11
12 Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma.....	☐	☐	☐	☐	☐	12
13 Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	13

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

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri

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

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz

1. Hiç Yeterli Değilim
2. Yeterli Değilim
3. Kısmen Yeterliyim
4. Yeterliyim
5. Çok Yeterliyim

MESLEĞE HİZMET

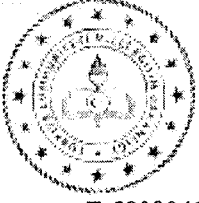
	1	2	3	4	5	
1 Mesleki yayınları izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Bilimsel etkinliklere katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Eğitim-öğretim mevzuatını izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Deneyimlerini başkaları ile paylaşma.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme.....	☐	☐	☐	☐	☐	11

ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ

	1	2	3	4	5	
1 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Temel hukuk bilgisine sahip olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Eğitimle ilgili mevzuata hakim olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama.....	☐	☐	☐	☐	☐	11
12 Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme.....	☐	☐	☐	☐	☐	12
13 Lider yönetici davranışları gösterme.....	☐	☐	☐	☐	☐	13
14 Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme.....	☐	☐	☐	☐	☐	14
15 Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma.....	☐	☐	☐	☐	☐	15
16 Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	16
17 Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma.....	☐	☐	☐	☐	☐	17
18 Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma.....	☐	☐	☐	☐	☐	18
19 Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	19

EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ

	1	2	3	4	5	
1 Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	1
2 Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	2
3 Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	3
4 Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilbilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	4
5 Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme.....	☐	☐	☐	☐	☐	5
6 Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	6
7 Eğitim öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme.....	☐	☐	☐	☐	☐	7
8 Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	8
9 Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma.....	☐	☐	☐	☐	☐	9
10 Öğrenci başarısının belirlenmesinde etkili ölçme-değerlendirme tekniklerin kullanılmasını sağlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	10
11 En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirilme.....	☐	☐	☐	☐	☐	11
12 Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunma.....	☐	☐	☐	☐	☐	12
13 Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama.....	☐	☐	☐	☐	☐	13



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-24143762
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

13/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.

Aşağıda bilgileri verilen araştırmaların; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında ilgi genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13/04/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- Yazılar ve Ekleri (88 Sayfa)
- 2- Genelge (3 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 32
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi İçin : A. BALTA
Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

1/7





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-24143762
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

13/04/2021

ANKET VE ARAŞTIRMA İZNİ UYGUN GÖRÜLENLER
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

2020 - 2021 EĞİTİM VE ÖĞRETİM YILINDA GEÇERLİDİR

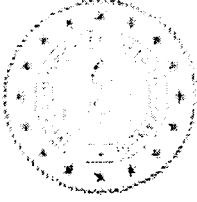
Araştırmacı	Yazı Tarihi	Sayısı	Araştırma Konusu	Araştırma Yeri	Araştırma Kişiler
Seda ÇATAK	07.04.2021	778	Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi	İl Geneli	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Yönetici ve Öğretmenler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 32
E-posta : stratejigelistirme34@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi İçin : A. BALTA
Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>

5/7



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR
15.04.2021

Sayı : E-59090411-44-24280578
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 13.04.2021 tarihli ve 24143762 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzinleri konulu ilgi (b) oluru, anket izni uygun görülenlerin listesi, kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

Olur gereğince işlem yapılması, araştırma sonuç raporunun, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 2- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 30
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi İçin : Aydın BALTA
Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden bb21-6dfc-3d17-a253-872b kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Müdürlüğü

01.04.2021

Sayı : E.21568116-302.14.01-788
Konu : Seda Çatak Etik Kurul Onayı

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Seda ÇATAK'a ait "Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi" başlıklı araştırma önerisinin beşeri bilimler etik standartlarına uygunluğuna ilişkin Yeditepe Üniversitesi Beşeri ve Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı ekte sunulmuştur.

Gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize arz ve rica ederim.

İmza
Prof. Dr. Fatma Yeşim EKİNCİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Kurul Onayı.pdf

DAĞITIM :
Gereği :
İLGİLİ MAKAMA

Bilgi :
İletişim Fakültesi

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <http://belgedogrulama.yeditepe.edu.tr/bg.aspx?id=FC12A4D8-EA5A-4102-8B3E-2B70C8D20217>

Yeditepe Üniversitesi 26 Ağustos Yerleşimi, İnönü Mahallesi Kayışdağı
Caddesi 34755

Ataşehir / İSTANBUL

Telefon No: (0216) 578 00 00 Faks No : (0216) 578 02 99

İnternet Adresi www.yeditepe.edu.tr

Kep Adresi : yeditepeuniversitesi@hs03.kep.tr

Bilgi İçin: Gamze ÇEVİK

Telefon No: (0216) 578 00 00

