

## Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)\*

### Opinions of School Administrators and Teachers about Proficiency of School Administrators (In Kütahya)

Esmahan AĞAOĞLU\*\*      Yahya ALTINKURT\*\*\*  
Anadolu Üniversitesi      Dumlupınar Üniversitesi

Kürşad YILMAZ\*\*\*\*      Turgut KARAKÖSE\*\*\*\*\*  
Dumlupınar Üniversitesi      Dumlupınar Üniversitesi

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezinde görev yapan 108 okul yöneticisi ve 290 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Kruskal Wallis gibi analizler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kendilerini, tüm boyutlarda öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığından daha yeterli algılamaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri "İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma" ve "Mesleğe Hizmet" boyutlarında farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri okul türü, hizmetiçi eğitim alma ve yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşmamakta, ancak kıdeme göre farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili görüşleri ise okul türü ve kıdeme göre farklılaşırken, yöneticilik deneyimi olup olmama durumuna göre farklılaşmamaktadır.

*Anahtar Sözcükler:* Okul yöneticilerinin yeterlikleri, okul yöneticileri, öğretmenler.

#### Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of school administrators and teachers about proficiency of the school administrators. A survey model was used with a sample of 108 school administrators and 290 teachers working in the city centre of Kütahya. The data were gathered through "Inventory on Proficiency of School Administrators". Data analysis was conducted through descriptive statistics, t-test, ANOVA and Kruskal Wallis analysis. According to the findings, although school administrators perceived themselves more proficient than teachers perceived them to be in all dimensions, the opinions of school administrators and teachers differentiated in the dimensions "Interacting with People-Working Efficiently" and "Service to Profession". Opinions of school administrators didn't differentiate according to school type, having in-service training and having training of administration, but differentiated according to seniority. Opinions of teachers about school administrators differentiated according to school type and seniority, but didn't differentiate according to whether they had administrative experience.

*Keywords:* Proficiency of school administrators, school administrators, teachers

\* Bu araştırma, 5. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, esagaogl@anadolu.edu.tr

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Yahya ALTINKURT, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, yaltinkurt@gmail.com

\*\*\*\*Doç. Dr. Kürşad YILMAZ, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, kursadyilmaz@gmail.com

\*\*\*\*\*Yrd. Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tkarakose@yahoo.com

## Summary

*Purpose*

Because school administration hasn't become a profession yet in Turkey, no training has been required for these administrators. Three tendencies are mentioned in terms of the training of school administrators in Turkey. According to Şimşek (2002), these are "apprenticeship model, educational sciences model and the additional criteria of Ministry of National Education (MoNE)", but the final one cannot be considered as an actual training model. The mentioned application is a mechanism for sorting candidates out and changes the fundamental of traditional "apprenticeship model" in training administrators. In this respect, in the last three decades in Turkey, the policy of training school administrators hasn't been able to be set up through a scientific base (Çelik, 2002; Turan and Şişman, 2000). In Turkey, no proficiency measure is sought in the appointment of school administrators. Therefore, it is important to determine how proficient current school administrators consider themselves and how proficient teachers consider current school administrators to be. The aim of this research is to determine opinions of school administrators and teachers about proficiency of school administrators.

*Results*

School administrators find themselves most proficient in such areas as interacting with people- working efficiently, efficient organizational management, management of educational program and environment, service to profession and preparing a sufficient school building and environment. Teachers, on the other hand, find school administrators most proficient in such areas as efficient organizational management, management of educational program and environment, interacting with people- working efficiently, service to profession and preparing a sufficient school building and environment. In all the sub-scales, school administrators find themselves more proficient than teachers find them to be. Opinions of school administrators and teachers differentiated significantly in the sub-scales "interacting with people- working efficiently" [ $t_{(396)}=3.35$ ;  $p<.05$ ] and "service to profession" [ $t_{(396)}=2.21$ ;  $p<.05$ ]. School administrators had the highest average in the item "observing the legal rights of employees" ( $\bar{x}=4.33$ ,  $S=0.66$ ) in the sub-scale "interacting with people- working efficiently". Teachers consider school administrators most proficient in the item "knowing the regulation about management of financial resources" ( $\bar{x}=4.29$ ,  $S=0.78$ ) in the sub-scale of "efficient organizational management". *Opinions of school administrators didn't differentiate in school type, having in-service training and having training of management, but differentiated according to seniority. Teachers' opinions about proficiency of school administrators differentiated according to school type and seniority, but didn't differentiate according to whether they had administrative experience.*

*Discussion and Conclusion*

In all the sub-scales of the inventory used in the research, school administrators find themselves more proficient than teachers find them to be. Güngör (2001), Dönmez (2002) and Yıldırım's (2007) findings correspond to the results of this research. While the opinions of school administrators didn't differentiate according to school type, having in-service training and having administrative training, they differentiated according to seniority. According to seniority, in all the sub-scales, those who found themselves the least proficient were the administrators with seniority between 1 and 5 years. The fact that administrators who had been a teacher didn't have any administrative training caused them to learn administration through trial and error and apprenticeship models. Accordingly, the most crucial development process in the system of training an administrator is time. The reason why self-confidence of senior administrators was so high might have arisen from the fact that seniority was given such importance. Administrators in their early years of school administration might not have felt proficient enough due to lack of experience.

Opinions of teachers about proficiency of school administrators differentiated according to school type in the sub-scale “service to profession”. Teachers of vocational school regarded their school administrators less proficient in service to profession than school administrators of primary school and general high school. Vocational schools are affected by changes in information and communication technologies more than other educational organizations. In this respect, it is important for vocation school administrators to follow professional and scientific publications related to their domains, to share their knowledge and experience, to contribute to the development of their colleagues at school and to cooperate with educational organizations. Altınkurt’s (2007) finding that vocation school administrators weren’t found to be proficient in contributing to personal development of their colleagues at school and cooperating with educational organizations correspond to the results of this research. Teachers’ opinions also differentiated according to seniority. As professional experience of teachers increased, so did their expectations from their administrators. This finding corresponds to Arslan and Beytekin’s (2004) findings. Perceptions of teachers in their early years of teaching about their school administrators were more positive than perceptions of others. Teachers whose service time was longer had worked with different school administrators in various schools during that time. Therefore, different applications they had witnessed and their experience might be considered as the reason the rise in the expectations for proficiency of school administrators. Opinions of teachers about proficiency of school administrators didn’t differentiate according to school administration experience. Teachers who had had experience of school administration perceived school administrators more proficient in all sub-scales. Although difference isn’t significant, it is remarkable that teachers who had had experience of school administration perceived school administrators more proficient. This finding also confirms the interpretations above. With the understanding “Teaching forms the base of this profession”, school administration isn’t considered as a profession and is learned through trial and error and apprenticeship. Learning through these methods is rather difficult; therefore, teachers who had had such difficulties might have perceived their school administrators more positively. It is suggested in the research to form a common, extensive, consistent and reliable proficiency list which has been agreed by every kind of organisation and institution, which has been developed in line with modern developments and which is suitable for the country needs and can be a base for employment of school administrators. It is expected that the results of this research will contribute to proficiency of school administrators.

### Giriş

Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemede ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Türk eğitim sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancı egemen olmuştur. Yönetici atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda “liyakat (yeterlik) esastır” ibaresi bulunmasına karşın; temelde öğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir çelişkidir. Çünkü salt deneyim ve kıdem yeterli bir yöneticiyi ortaya çıkarmaz. Belli bir hizmeti yürütenlerin kıdem ve deneyimi, ancak yaptıkları işe ve mesleklerine katkı sağlar. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da zorunlu durumlarda hizmetiçi eğitim programları ile yönetici adaylarına kazandırılması ile sağlanabilir (Aydın, 1997). Oysa Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşmediği için bu kişilerin herhangi bir eğitim almasına gerek de duyulmamıştır. Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak üç yönelimden bahsedilmektedir. Şimşek’e göre (2002) bunlar “çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli ve son olarak aslında tam anlamıyla bir yönetici yetiştirme modeli olmayan Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticisi atamalarında kullanmaya başladığı ek ölçütlerdir.” Adı geçen uygulama bir aday ayıklama mekanizmasıdır

ve yönetici yetiştirmede geleneksel "Çıracılık Modelini" temelde değiştirmemektedir. Buna bağlı olarak Türkiye'de 30 yıla yakın bir dönemi kapsayan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamıştır (Çelik, 2002). Türk eğitim sisteminde, amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamış (Turan ve Şişman, 2000) ya da belirlenememiştir. Halen Türkiye'de eğitim yönetimi eğitimi, tezli/tezsiz yüksek lisans ve doktora programları ile lisansüstü düzeyde çok sayıda üniversite tarafından gerçekleştirilmektedir (Kaya, 1999; Şişman ve Turan, 2004). Ancak eğitim ve okul yöneticilerinin atanmasında, çok sayıda koşul aranmasına rağmen, yönetim konusunda eğitim görmek gibi bir koşul yer almamaktadır. Sadece puanların eşit olması durumunda "lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olma" atama önceliği olarak ele alınmaktadır. Ancak lisansüstü eğitimin, "eğitim yönetimi" konusunda olma koşulu aranmamaktadır. Oysa okul yöneticiliğinin meslekleştiği ülkelerde birtakım yeterlikler ve standartlar belirlenmektedir (Turan ve Şişman, 2000; Çinkır, 2002; Dönmez, 2002; Şimşek, 2004).

Türkiye'de eğitim ya da okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda birtakım teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, okul yöneticiliği meslekleşmediği için bu yeterlikler sadece belirlenmekle kalmış, uygulamaya aktarılamamıştır. Ancak okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu konusunda özellikle eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği ülkelerde, birtakım yeterlikler belirlenmiş ve bu yeterliklere sahip olanlar yönetici olarak atanmıştır. Türkiye'de eğitim ya da okul yöneticilerinin atanmasında herhangi bir yeterlik ölçütü aranmadığına göre mevcut okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin de okul yöneticilerini ne kadar yeterli gördüklerinin belirlenmesi önemlidir.

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması (Başaran, 2000; Töremen ve Kolay, 2003) olarak tanımlanabilir. Buna göre yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1981). Bu anlamda yeterliğin çok boyutlu olması olağan bir durumdur. Yönetici yeterlikleri ise, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir. Ancak bu ölçütler yöneticinin sahip olduğu yönetim anlayışına göre farklılık göstermekte ve yönetim bilimindeki değişimlere paralel olarak bu yeterlikler de değişmektedir (Gökçe, 2008). Bu anlamda yönetici yeterliklerinin teorik altyapısını standart bir teoriye bağlamak çok zordur. Yapıya önem veren klasik yönetim teorilerine göre yöneticilerden beklenen teknik ve örgütsel yeterliklerken, daha çok insan ilişkilerine yönelen neo klasik teoriler ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal ve psikolojik boyuttaki yönetsel yeterliklere önem vermiştir. Modern yönetim teorilerinde ise örgütsel yaşam sürekli bir değişim içerisinde. Bu süreçte yönetim ilke ve yöntemleri sürekli değiştiğinden, yönetici yeterlikleri de sürekli değişmektedir (Bursalıoğlu, 2003; Güçlü, 2003; Gümüseli, 2006). Ayrıca yönetici yeterlikleri, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir. Bu da teknoloji kullanım yeterliğinden, iletişim ve liderlik yeterliklerine kadar çok geniş bir yelpazede ele alınması gereken bir konudur. Dolayısıyla bu konuda yapılan çalışmaları da kendi içindeki belirli sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir.

Yönetici yeterliklerini Katz (1956) teknik, insani ve örgütsel (kavramsal) yeterlikler olarak belirlemiştir (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Bu sınıflandırma eğitim yönetimi çalışmalarında da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun sebebi bu yeterliklerin kapsadıkları bilgiler ve beceriler bakımından kolay ve güvenilir biçimde belirlenebilmesidir (Bursalıoğlu, 1981). Bu çalışmada kullanılan yeterlik alanları da Katz'ın (1956) sınıflamasıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada yönetici yeterliklerinin alanları Aydın'ın (1998) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar ile ilgili olarak önerdiği başlıklardan oluşmaktadır. Bunlar, bu çalışma kapsamında düzenlenmiş ve alt ölçekler olarak kullanılmıştır. Bu yeterlik alanları, İnsanlarla

İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, Mesleğe Hizmet, Etkili Bir Örgüt Yönetimi ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimidir.

İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma boyutu okul yöneticilerinin iletişim ve etkili biçimde çalışma becerilerini içeren bir boyuttur. Bu boyutta, iletişim becerileri ve bunların etkili kullanımı, planlı çalışma, takım çalışması, çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesi, işbirliği yapma gibi konulara vurgu yapılmaktadır. *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* boyutu, okul yöneticilerinden okulun binası ve çevresi ile ilgili olarak beklenenleri içeren bir boyuttur. Bu boyut okul binası, donanımı, malzemeleri ve alanlarının etkili bir şekilde kullanılmasını ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini içermektedir. *Mesleğe Hizmet* boyutu okul yöneticilerinin kendi alanları ile ilgili mesleki ve bilimsel yayınları takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, okul paydaşlarının gelişimine hizmet etmeleri, mesleki kurumlar ile işbirliği yapmaları gibi durumları içermektedir. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* alt boyutunda örgüt ve yönetim ile ilgili kavram, yaklaşım, teori ve süreçlerin bilinmesi, okul yöneticilerinin rol, sorumluluk ve görevlerinin farkında olması, eğitim ve yönetimle ilgili mevzuata hâkim olması, okulun mali kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma, değişme ve yenileşmeye öncülük etme gibi davranışlara vurgu yapılmaktadır. *Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi*, eğitim programının etkili bir şekilde uygulanmasını, eğitim ortamlarının etkili bir şekilde kullanılmasını ve bu ortamların geliştirilmesini, program geliştirme ile ilgili kavram ve süreçleri bilmeyi, eğitim ve öğretimle ilgili kavramlardan ve güncel gelişmelerden haberdar olmayı içeren bir boyuttur.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili araştırmalar genellikle özel bir alana ilişkin yeterlik düzeyini belirlemeye dönük araştırmalardır. Bu konular arasında, *insan ilişkileri ve iletişim* (Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Topluer, 2008), *eğitim-öğretim* (Deniz, 1997; Saçal, 2002), *çalışma yönetimi* (Elma, 1998), *sosyal beceri* (Kara, 2000; Çelik, 2004), *liderlik* (Güngör, 2001; Arslan ve Beytekin, 2004; Kırılmaz, 2005; Gümüşeli, 2006; Babaoğlu ve Litchka, 2010), *yöneticilik* (Demircan, 2001), *yönetim süreçleri* (Seçkin, 2003; Barut, 2007), *teknoloji* (Artul, 2003; Yılmaz, 2008), *değişim yönetimi* (Ak, 2006; Gökçe, 2008), *denetim* (Öncel, 2006), *toplantı yönetimi* (Şencan, 2008) ve *bilgi yönetimi* (Özsarıkamış, 2009) ile ilgili yeterlikler sayılabilir. Genel olarak okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye çalışan az sayıda araştırma da (Bursalıoğlu, 1981; Aksüt, 1997; Şahin, 2000; Günay, 2001; Dönmez, 2002; Güven, 2002; Koşan, 2002; Madenoğlu, 2003; Artul, 2004; Şener, 2004; Kombıçak, 2008; Terci, 2008; Karadağ, 2011) bulunmaktadır. Bu araştırmalarda genellikle ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerinin çalışıldığı, diğer öğretim kademelerinin ihmal edildiği görülmektedir. Özellikle kademelere göre yapılan karşılaştırmaya yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin görüşleri okul türü, kıdem, hizmetiçi eğitim alma ve okul yöneticiliği ile ilgili eğitim alma durumuna göre değişmekte midir?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri okul türü, kıdem ve yöneticilik deneyimine göre değişmekte midir?

#### Yöntem

Tarama modelindeki bu araştırmada, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda araştırmanın evren-örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

*Evren-Örneklem*

Araştırmanın evrenini oluşturan Kütahya il merkezinde görev yapan 160 kadrolu okul yöneticisi ve 1730 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada, aynı okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere ulaşılması önemli olduğundan öğretmenlere ilişkin örneklem belirlenmemiştir. Okul yöneticilerine ilişkin örneklem belirlenmiş ve belirlenen sayıdaki okul yöneticisinin olduğu okullardaki öğretmenlere ulaşılması amaçlanmıştır. Yöneticilere ilişkin örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmış ve .05 tolerans düzeyine göre, 112 okul yöneticisine ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Araştırmada 108 okul yöneticisine ve bu yöneticilerin bulunduğu okullarda görev yapan 290 öğretmene ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin 24'ü ilköğretim (% 22.2), 48'i genel lise (% 44.4), 36'sı meslek lisesinde (% 33.3) görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinden 42'sinin (% 38.9) kıdemi 1-5 yıl, 32'sinin (% 29.6) kıdemi 6-10 yıl, 34'ünün ise (% 31.5) 11 yıl ve üstündedir. Okul yöneticilerinin 52'si (% 48.1) okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir eğitim almışken, 56'sı (% 51.9) herhangi bir eğitim almamıştır. Okul yöneticilerinin 72'si (% 66.7) okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitime katılmış, 36'sı (% 33.3) ise katılmamıştır. Öğretmenlerin ise 154'ü ilköğretim (% 53.1), 57'si genel lise (% 19.7), 79'u meslek lisesinde (% 27.2) görev yapmaktadır. Öğretmenlerden kıdemi 1-5 yıl olanlar 128 kişi (% 44.1), 6-10 yıl olanlar 70 kişi (% 24.1), 11 yıl ve üstünde olanlar ise 92 kişidir (% 31.7). Öğretmenlerden 76'sının (% 26.2) daha önce yöneticilik deneyimi varken 214'ünün (% 73.8) daha önce herhangi bir yöneticilik deneyimi olmamıştır.

*Veri Toplama Aracı*

Araştırmanın verileri "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri" ile toplanmıştır. Veri toplama aracı, ilk hali Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen, daha sonra Ağaoğlu (2005) tarafından güncellenen Likert tipi bir veri toplama aracıdır. Veri toplama aracı; 1) İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma (16 Madde), 2) Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama (17 Madde), 3) Mesleğe Hizmet (11 Madde), 4) Etkili Bir Örgüt Yönetimi (19 Madde) ve 5) Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi (13 Madde) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Bu alt ölçekler Aydın'ın (1988) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklara ilişkin sınıflandırması esas alınarak oluşturulmuştur. Veri toplama aracı, okul yöneticilerinin kendilerini ve öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirecekleri iki ayrı form olarak düzenlenmiştir. Yönetici formunda okul yöneticileri kendilerini, 1-Hiç Yeterli Değilim, 2-Yeterli Değilim, 3-Kısmen Yeterliyim, 4-Yeterliyim ve 5-Çok Yeterliyim yanıtları ile değerlendirirken, öğretmenler yöneticileri, 1-Hiç Yeterli Değil, 2-Yeterli Değil, 3-Kısmen Yeterli, 4-Yeterli ve 5-Çok Yeterli seçenekleri ile değerlendirmektedir. Yönetici formundan alınan puanın yükselmesi okul yöneticilerinin kendilerini yeterli bulduklarını; öğretmen formundan alınan puanın yükselmesi ise öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli bulduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında veri toplama araçlarının geçerlik-güvenirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Buna göre yönetici formunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.38 ile 0.83; madde toplam korelasyonları 0.30 ile 0.79; alt ölçeklerin açıkladığı varyans % 37 ile 47; Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ise 0.81 ile 0.90 arasında değişmektedir. Öğretmen formunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.68 ile 0.90; madde toplam korelasyonları 0.66 ile 0.87; alt ölçeklerin açıkladığı varyans % 62 ile 74; Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ise 0.94 ile 0.97 arasında değişmektedir.

*Verilerin Analizi*

Verilerin analizinde kişisel bilgiler, katılımcı görüşlerinin belirlenmesi gibi analizlerde betimsel istatistikler, görüşlerin ikili karşılaştırmalarında t-testi, üç ve daha fazla olan karşılaştırmalarda ise ANOVA ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Dağılımın normalliğinin belirlenmesinde Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde ilkönce, okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak katılımcıların görüşleri değerlendirilmiş, daha sonra alt ölçeklerde katılımcıların en yüksek ve en düşük katılım gösterdiği ikişer maddeye yer verilmiştir.

Tablo 1’de hem katılımcıların görüşlerinin genel değerlendirilmesi ile ilgili betimsel istatistikler hem de karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1.

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

Alt Ölçekler	Görev	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
1- İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	Yönetici	108	4.14	0.43	396	3.35	.00
	Öğretmen	290	3.88	0.75			
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Yönetici	108	3.77	0.40	396	1.24	.21
	Öğretmen	290	3.67	0.72			
3- Mesleğe Hizmet	Yönetici	108	3.99	0.41	396	2.21	.02
	Öğretmen	290	3.81	0.77			
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Yönetici	108	4.08	0.39	396	1.47	.14
	Öğretmen	290	3.97	0.72			
5- Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	Yönetici	108	4.05	0.47	396	1.23	.21
	Öğretmen	290	3.95	0.80			

Tablo 1’de yer alan aritmetik ortalamalarda da görüldüğü gibi okul yöneticileri kendilerini en çok İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Etkili Bir Örgüt Yönetimi, Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi, Mesleğe Hizmet ve Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alanlarında yeterli görmektedir. Öğretmenler ise okul yöneticilerini en çok Etkili Bir Örgüt Yönetimi, Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Mesleğe Hizmet ve Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alanlarında yeterli görmektedir. Yöneticilerin alt ölçeklerle ilgili ortalamaları  $\bar{x}$ =3.77 ile 4.14 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri ise görece olarak yöneticilerin kendilerini yeterli gördüğünden daha düşüktür ( $\bar{x}$ =3.67–3.97). Tüm alt ölçeklerde okul yöneticileri kendilerini, öğretmenlerin okul yöneticilerini gördüğünden daha yeterli görmesine rağmen, okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $t(396)=3.35$ ;  $p<.05$ ] ve Mesleğe Hizmet [ $t(396)=2.21$ ;  $p<.05$ ] alt ölçeklerinde farklılaşmaktadır.

Tablo 2’de okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin alt boyutlardaki maddelere verdikleri yanıtların karşılaştırılmasının yapılması amacı ile her bir alt boyutta, en yüksek ve en düşük katılım gösterilen iki maddeye yer verilmiştir.

Tablo 2.

*Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Alt Ölçeklerde Karşılaştırılması*

Boyut	1 2	Yönetici (n=108)		Öğretmen (n=290)			
		Madde	$\bar{x}$	S	Madde	$\bar{x}$	S
1	1	Çalışanların yasal haklarını gözetme	4.33	0.66	Protokol ve görgü kurallarına uyma	4.10	0.82
	1	Çalışmalarda plan ve program yapma	4.31	0.71	Çalışmalarda plan ve program yapma	4.09	0.89
	2	İletişim araçlarını etkili kullanma	3.98	0.71	Çalışanları motive etme	3.68	1.13
2	2	İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	3.90	0.75	Çalışanları ödüllendirme	3.60	1.11
	1	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama	4.14	0.68	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	4.13	0.90
	2	Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma	4.12	0.61	Okul çevresini tanıma	4.12	0.89
2	2	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	3.79	0.65	Toplumsal gelişmeye liderlik etme	3.73	1.03
	2	Mezunları izleme çalışmaları yapma	3.75	0.77	Mezunları izleme çalışmaları yapma	3.49	1.15
	1	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	4.24	0.63	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	4.20	0.85
3	1	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	4.18	0.58	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	4.04	0.89
	2	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3.77	0.87	Bilimsel etkinliklere katılma	3.57	0.95
	2	Bilimsel etkinliklere katılma	3.74	0.80	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	3.56	1.09
4	1	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	4.24	0.60	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	4.29	0.78
	1	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	4.22	0.68	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama	4.20	0.91
	4	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	3.90	0.70	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	3.84	1.00
	2	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3.85	0.62	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	3.83	0.91
5	1	Eğitim-öğretim ortamını uygun hale getirme	4.31	0.71	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olma	4.10	0.94
	1	Eğitim-öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları izleme	4.18	0.77	Eğitim öğretim ortamını uygun hale getirme	4.04	0.85
	5	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	3.87	0.64	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	3.89	0.91
	2	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilme	3.81	0.69	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	3.82	1.05



Tablo 2’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kendilerini yeterli olarak gördükleri maddelerdeki ortalamaları çok yüksektir. Yöneticilerin ortalamaları  $\bar{x}=4.33$  ile 3.74 arasında değişirken, öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili görüşlerinin ortalaması  $\bar{x}=4.29$  ile 3.49 arasında değişmektedir. Okul yöneticileri en yüksek ortalamaya İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alt ölçeğinde bulunan “Çalışanların yasal haklarını gözetme” ( $\bar{x}=4.33, S=0.66$ ) maddesinde sahiptir. Okul yöneticileri veri toplama aracından yer alan toplam 76 madde arasında, kendilerini en çok bu konuda yeterli görmektedir. Bu madde ile ilgili olarak öğretmenler de ( $\bar{x}=4.04, S=0.97$ ) okul yöneticilerini oldukça yüksek düzeyde yeterli görmektedir. Okul yöneticilerinin kendilerini en düşük düzeyde yeterli gördükleri madde ise Mesleğe Hizmet alt ölçeğinde bulunan “Bilimsel etkinliklere katılma” ( $\bar{x}=3.74, S=0.80$ ) maddesidir. Bu durum ile tutarlı bir şekilde öğretmenler de okul yöneticilerinin bilimsel etkinliklere düşük düzeyde katıldıklarını ( $\bar{x}=3.57, S=0.95$ ) düşünmektedir.

Öğretmenler okul yöneticilerini en çok Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt ölçeğinde yer alan “Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme” ( $\bar{x}=4.29, S=0.78$ ) konusunda yeterli görmektedir. Bu madde ile ilgili olarak okul yöneticileri ise ( $\bar{x}=4.07, S=0.63$ ) kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini en düşük düzeyde yeterli gördüğü madde ise Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alt ölçeğinde yer alan “Mezunları izleme çalışmaları yapma” ( $\bar{x}=3.49, S=1.15$ ) maddesidir. Okul yöneticileri de kendilerini bu konuda daha az yeterli ( $\bar{x}=3.75, S=0.77$ ) görmektedir. Okul yöneticilerinin bu ortalaması ilgili alt ölçekteki en düşük ortalamadır. Buna göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri tutarlıdır.

Tabloda yer alan ve en yüksek ve en düşük katılım gösterilen maddeler ile ilgili olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında önemli tutarlılıklar vardır. İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma alt ölçeğinde yer alan “Çalışmalarda plan ve program yapma” maddesi iki grubun da en yüksek ikinci ortalamaya sahip maddesidir. Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alt ölçeğinde her iki grubun da en düşük yeterlik olarak belirttiği madde “Mezunları izleme çalışmaları yapma” maddesidir. Mesleğe Hizmet alt ölçeğinde okul yöneticileri kendilerini en çok “Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme” maddesinde, ikinci sırada ise “Eğitim-öğretim mevzuatını izleme” maddesinde yeterli görmektedir.

Öğretmenlerde ise bu maddelerin sadece sıralaması değişmiştir. Bu alt ölçekte okul yöneticilerinin bilimsel etkinliklere yeterince katılmadığı görüşünde de bir tutarlılık görülmektedir. Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt ölçeğinde okul yöneticileri kendilerini en çok “Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama” maddesinde yeterli görürken, öğretmenlerde ise bu madde en düşük ikinci ortalamaya sahiptir. Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi alt ölçeğinde okul yöneticileri kendilerini en çok “Eğitim-öğretim ortamını uygun hale getirme” maddesinde yeterli görürken, öğretmenler bu maddeye en yüksek ikinci katılımı göstermiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler yine tutarlı bir şekilde “Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama” konusunda en düşük ikinci ortalamaya sahiptir.

Okul yöneticilerinin alt ölçeklerdeki görüşlerinin, görev yaptıkları okul türüne göre karşılaştırılmasında, analiz gruplarından birindeki kişi sayısı (İlköğretim okulu yöneticisi  $n=24$ ) 30’un altında olduğu için dağılımın normalliği Kolmogorov-Smirnov Testi ile kontrol edilmiş ve dağılımın normal olmadığı belirlenmiştir ( $p<.05$ ). Bundan dolayı karşılaştırmada Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $\chi^2(2)=0.33, p>0.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $\chi^2(2)=4.55, p>0.05$ ], Mesleğe Hizmet [ $\chi^2(2)=2.23, p>0.05$ ], Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $\chi^2(2)=0.49, p>0.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $\chi^2(2)=4.06, p>0.05$ ] alt ölçeklerindeki görüşleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmamaktadır. Tablo 3’te okul yöneticilerinin görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması ile ilgili varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.

## Okul Yöneticilerinin Kendi Yeterliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark (LSD)
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1. 1-5 yıl	42	4.00	0.48	2-107	3.96	.02	1-2 1-3
	2. 6-10 yıl	32	4.20	0.37				
	3. 11 yıl ve üstü	34	4.26	0.38				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1. 1-5 yıl	42	3.64	0.38	2-107	3.16	.04	1-2 1-3
	2. 6-10 yıl	32	3.86	0.47				
	3. 11 yıl ve üstü	34	3.83	0.33				
Mesleğe Hizmet	1. 1-5 yıl	42	3.85	0.40	2-107	8.86	.00	2-1 2-3
	2. 6-10 yıl	32	4.22	0.37				
	3. 11 yıl ve üstü	34	3.94	0.36				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1. 1-5 yıl	42	3.89	0.44	2-107	10.15	.00	1-2 1-3
	2. 6-10 yıl	32	4.25	0.37				
	3. 11 yıl ve üstü	34	4.17	0.23				
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	1. 1-5 yıl	42	3.83	0.53	2-107	8.54	.00	1-2 1-3
	2. 6-10 yıl	32	4.19	0.40				
	3. 11 yıl ve üstü	34	4.20	0.35				

Tablo 3'te de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $F_{(2-107)}=3.96$ ;  $p<0.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $F_{(2-107)}=3.16$ ;  $p<0.05$ ], Mesleğe Hizmet [ $F_{(2-107)}=8.86$ ;  $p<0.05$ ], Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $F_{(2-107)}=10.15$ ;  $p<0.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $F_{(2-107)}=8.54$ ;  $p<0.05$ ] alt ölçeklerindeki görüşleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşmaktadır. Bütün alt ölçeklerde en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticileri sahiptir.

Okul yöneticilerinin, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $t_{(106)}=0.11$ ;  $p>.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $t_{(106)}=1.03$ ;  $p>.05$ ], Mesleğe Hizmet [ $t_{(106)}=1.52$ ;  $p>.05$ ], Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $t_{(106)}=1.85$ ;  $p>.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $t_{(106)}=1.64$ ;  $p>.05$ ] alt ölçeklerindeki görüşleri okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumuna göre değişmemektedir. Bu soruya evet diyen okul yöneticilerinin ortalamaları bütün alt ölçeklerde hayır diyenlere oranla daha yüksektir. Ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Okul yöneticilerinin, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $t_{(106)}=1.71$ ;  $p>.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $t_{(106)}=0.25$ ;  $p>.05$ ], Mesleğe Hizmet [ $t_{(106)}=0.05$ ;  $p>.05$ ], Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $t_{(106)}=0.03$ ;  $p>.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $t_{(106)}=0.24$ ;  $p>.05$ ] alt ölçeklerindeki görüşleri okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değişmemektedir. Tablo 4'te öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okula göre karşılaştırılması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okula Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Okul Türü	n	$\bar{x}$	S	sd	F	p	Fark (LSD)
İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1. İlköğretim	154	3.91	0.82	2-289	0.27	.76	-
	2. Genel Lise	57	3.84	0.79				
	3. Meslek Lisesi	79	3.86	0.58				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1. İlköğretim	154	3.73	0.78	2-289	1.03	.35	-
	2. Genel Lise	57	3.59	0.66				
	3. Meslek Lisesi	79	3.62	0.64				
Mesleğe Hizmet	1. İlköğretim	154	3.90	0.81	2-289	4.15	.01	3-1 3-2
	2. Genel Lise	57	3.87	0.69				
	3. Meslek Lisesi	79	3.60	0.71				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1. İlköğretim	154	4.06	0.73	2-289	2.43	.09	-
	2. Genel Lise	57	3.94	0.73				
	3. Meslek Lisesi	79	3.84	0.68				
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	1. İlköğretim	154	3.98	0.88	2-289	1.50	.22	-
	2. Genel Lise	57	4.05	0.70				
	3. Meslek Lisesi	79	3.82	0.68				

Tablo 4'te de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili görüşleri, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $F_{(2-289)}=0.27$ ;  $p>0.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $F_{(2-289)}=1.03$ ;  $p>0.05$ ], Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $F_{(2-289)}=1.50$ ;  $p>0.05$ ] ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $F_{(2-289)}=2.43$ ;  $p>0.05$ ] alt ölçeklerinde görev yaptıkları okula göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin Mesleğe Hizmet [ $F_{(2-289)}=4.15$ ;  $p<0.05$ ] alt ölçeğindeki görüşleri görev yaptıkları okula göre değişmektedir. Mesleğe Hizmet alt ölçeğindeki fark, en düşük ortalamaya sahip olan meslek lisesi öğretmenleri ( $\bar{X}=3.60$ ) ile genel lise öğretmenleri ( $\bar{X}=3.87$ ) ve ilköğretim okulu öğretmenleri ( $\bar{X}=3.90$ ) arasındadır. Tablo 5'te öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması ile ilgili varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5'te de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili görüşleri, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $F_{(2-289)}=7.70$ ;  $p<0.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $F_{(2-289)}=2.92$ ;  $p<0.05$ ] ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $F_{(2-289)}=3.07$ ;  $p<0.05$ ] alt ölçeklerinde kıdeme göre değişmektedir. Mesleğe Hizmet [ $F_{(2-289)}=1.19$ ;  $p>0.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $F_{(2-289)}=2.32$ ;  $p>0.05$ ] alt ölçeklerinde ise kıdeme göre değişmemektedir. Fark çıkan ve çıkmayan bütün alt ölçeklerde en düşük ortalamaya mesleki kıdemi 11 yıl ve üstünde olan öğretmenler sahiptir. Buna göre mesleki kıdemi diğerlerine oranla daha fazla olan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha az yeterli gördükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili görüşleri, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma [ $t_{(288)}=1.61$ ;  $p>.05$ ], Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama [ $t_{(288)}=0.86$ ;  $p>.05$ ], Mesleğe Hizmet [ $t_{(288)}=0.24$ ;  $p>.05$ ], Etkili Bir Örgüt Yönetimi [ $t_{(288)}=0.92$ ;  $p>.05$ ] ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi [ $t_{(288)}=0.67$ ;  $p>.05$ ] alt ölçeklerinde daha önce yöneticilik deneyimi olup olmama durumuna göre değişmemektedir.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşlerinin *Kıdeme Göre Karşılaştırılması*

<i>Puanlar</i>	<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark (LSD)</i>
İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	1. 1-5 Yıl	128	4.03	0.66	2-289	7.70	.00	3-1
	2. 6-10 Yıl	70	3.94	0.59				3-2
	3. 11 Yıl ve üstü	92	3.64	0.92				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1. 1-5 Yıl	128	3.78	0.72	2-289	2.92	.05	3-1
	2. 6-10 Yıl	70	3.66	0.61				
	3. 11 Yıl ve üstü	92	3.54	0.73				
Mesleğe Hizmet	1. 1-5 Yıl	128	3.86	0.74	2-289	1.19	.30	-
	2. 6-10 Yıl	70	3.86	0.76				
	3. 11 Yıl ve üstü	92	3.71	0.82				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1. 1-5 Yıl	128	4.09	0.68	2-289	3.07	.04	1-2
	2. 6-10 Yıl	70	3.88	0.67				1-3
	3. 11 Yıl ve üstü	92	3.88	0.79				
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	1. 1-5 Yıl	128	4.06	0.74	2-289	2.32	.10	-
	2. 6-10 Yıl	70	3.92	0.72				
	3. 11 Yıl ve üstü	92	3.83	0.92				

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tüm alt ölçeklerde okul yöneticileri kendilerini, öğretmenlerin okul yöneticilerini gördüğünden daha yeterli görmektedir. Güngör (2001), Dönmez (2002), Yıldırım ve Aslan da (2008) araştırmalarında okul yöneticilerinin kendilerini, müfettiş ve öğretmenlere oranla daha yeterli algıladıklarını belirlemişlerdir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma ve Mesleğe Hizmet alt ölçeklerine farklılaşmaktadır. Okul yöneticileri ölçekte yer alan 76 yeterlik arasında kendilerini en çok çalışanların yasal haklarını gözetme konusunda yeterli görürken; öğretmenler okul yöneticilerini en çok mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme konusunda yeterli görmektedir. Sonuçta her iki davranış da okul yöneticilerinin görevleri gereği yapmaları gereken davranışlardır.

Okul yöneticilerinin kendi yeterlikleri ile ilgili görüşleri okul türüne, eğitim yöneticiliği ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim ve okul yöneticiliği eğitimi alma durumlarına göre farklılaşmamaktadır. Buna göre okul yöneticilerinin yeterlik algılarının bu değişkenlerden etkilenmediği söylenebilir. Sonuçta kişilerin kendilerine ilişkin algıları genellikle olumlu olmaktadır. Okul yöneticiliği ile ilgili hizmetiçi eğitim ve okul yöneticiliği eğitimi alan okul yöneticileri daha yüksek ortalamaya sahip olmasına rağmen aradaki fark anlamlı değildir. Özellikle, eğitim yöneticiliği ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim ve okul yöneticiliği eğitimi alma durumuna göre fark belirlenmemiş olması çok anlamlıdır. Eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim ya da okul yöneticiliği eğitimi almış olan okul yöneticilerinin kendilerini almamış olanlara göre daha yeterli algılamaları beklenebilir. Çünkü yeterlik algısını etkileyen değişkenlerden biri de eğitimidir. Eğitim bireylerin işini daha iyi yapabilmesine ve performansını geliştirmesine katkı getirmektedir. Ancak araştırmada eğitim alanlar ile almayanların yeterlik algıları birbirine çok yakındır. Bunun sebebi, Türkiye'de okul yöneticiliği ile ilgili önemli yönelimlerden birinin de çıraklık modeli olması olabilir. Çünkü bu modelde okul yöneticileri genellikle kıdeme bağlı olarak yönetici olmakta ve yöneticiliği deneme yanılma yolu ile ya da önceki örnekleri izleyerek öğrenmektedir. Yönetici olmak için herhangi bir eğitime gerek yoktur, öğretmenlikten gelmek yeterlidir. Aynı zamanda Türkiye'de eğitim yönetimi alanında lisans ya da lisansüstü düzeyde eğitim alan okul yöneticisi sayısı çok azdır. Dolayısıyla bu alanda eğitim

aldığını ifade eden yöneticilerin çoğunluğunun hizmetiçi eğitim kapsamında sınırlı düzeyde eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Alınan bu sınırlı eğitimin de görüşler arasında anlamlı düzeyde farklılık yaratmaması anlaşılabilir bir durum olarak görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kendi yeterlikleri ile ilgili görüşleri bütün alt ölçeklerde kıdeme göre değişmektedir. Bütün alt ölçeklerde, kendilerini en yetersiz gören grup kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticileridir. Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi nedeniyle, daha önce öğretmenlik yapan yöneticilerin göreve başlamadan önce eğitim yönetimi konusunda eğitim almamaları, yöneticilerin deneme-yanılma yoluyla ve çıraklık modeliyle yetişmesine neden olmaktadır. Böyle bir yönetici yetiştirme sisteminde de doğal olarak en önemli gelişim süreci zamandır. Kıdeme bu kadar önem verilmesi, kıdemi yüksek olan yöneticilerin özgüvenlerinin yüksek olmasının nedeni olabilir. Okul yöneticiliğinin ilk yıllarında olan yöneticiler de deneyim eksikliği nedeniyle kendilerini daha yetersiz algılıyor olabilirler.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri mesleğe hizmet alt ölçeğinde görev yaptıkları okula göre değişmektedir. Bu alt ölçekte meslek lisesi öğretmenleri en düşük ortalamaya sahiptir. Buna göre meslek lisesi öğretmenlerinin mesleğe hizmet konusunda okul yöneticilerini, ilköğretim ve genel lise okulu yöneticilerine oranla daha yetersiz algıladıkları söylenebilir. Hemen hemen bütün alt ölçeklerde, meslek lisesi öğretmenleri en düşük ortalamaya, ilköğretim okulu öğretmenleri ise en yüksek ortalamaya sahiptir. Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleğe hizmet boyutunda yöneticileri daha az yeterli görmeleri dikkat çekici bir bulgudur. Çünkü mesleki eğitim veren okullar bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerden görece olarak diğer eğitim kurumlarından daha fazla etkilenmektedir. Bu anlamda meslek lisesi yöneticilerinin kendi alanları ile ilgili mesleki ve bilimsel yayınları takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, okul paydaşlarının gelişimine hizmet etmeleri, mesleki kurumlar ile işbirliği yapmaları büyük önem taşımaktadır. Altınkurt’un (2007) meslek liselerinde okul yöneticilerinin, çalışanların kişisel gelişimlerine destek olma ve mesleki kurumlar ile işbirliği yapma konusunda yeterince başarılı bulunmadığı bulgusu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin görüşleri kıdeme göre de değişmektedir. Aradaki fark, İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama ve Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt ölçeklerinde anlamlıdır. Bütün alt ölçeklerde en yüksek ortalamaya kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler sahipken, en düşük ortalamaya kıdemi 11 yıl ve üstünde olan öğretmenler sahiptir. Bu bulgu Arslan ve Beytekin’in (2004) bulgularıyla örtüşmektedir. Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin yeterlik algıları diğerlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenler, bu süre içerisinde çok sayıda okulda farklı yöneticilerle çalışmaktadırlar. Dolayısıyla gözlemledikleri farklı uygulamalar ve zamanla sürece ilişkin edindikleri deneyimler yönetici yeterliklerine ilişkin beklentilerinin artmasının nedeni olarak görülebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri, okul yöneticiliği deneyimi olma durumuna göre değişmemektedir. Daha önce okul yöneticiliği deneyimi olan öğretmenler, bütün alt ölçeklerde okul yöneticilerini daha yeterli algulamaktadır. Ancak aradaki fark anlamlı değildir. Farklılık anlamlı olmasa da daha önce yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli bulması dikkat çekicidir. Bu bulgu yukarıda ifade edilen yorumları da doğrulamaktadır. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile meslek olarak görülmeyen yöneticilik, deneme-yanılma ve çıraklık yoluyla öğrenilmektedir. Bu yolla öğrenme de güç bir süreçtir. Dolayısıyla bu güçlükleri yaşayan öğretmenlerin, okul yöneticilerini değerlendirirken, daha hoşgörü ile yaklaştıkları söylenebilir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesinin önündeki en büyük engel, eğitim ve okul yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olmasıdır. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda 1998 yılında önemli bir adım atılmıştır. 1999 ve 2000 yıllarında güncelleştirilen bu yönetmelikle Millî Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı eğitim kurumları yöneticiliği için nesnel ölçütler belirlenmiş, 120 saat olarak düzenlenecek görevde yükselme eğitimi ve sınavı

getirmiştir. İyi niyetle hazırlanmış ve Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin kurumsallaşmasına katkı sağlayabilecek ve zamanla daha da iyileştirilmesi beklenen bu yönetmelik 2004 yılında iptal edilmiştir (Şişman ve Turan, 2004). Her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi; yönetici etkiliğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması vb. açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, her kesimden kurum ve kuruluşlar tarafından üzerinde uzlaşılmış, çağdaş gelişmeler doğrultusunda geliştirilmiş, ülke gereksinimlerine uygun ve eğitim yöneticilerin istihdamına temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı, güvenilir bir yeterlik listesi oluşturulması gerekmektedir. Bu ve benzeri araştırmalar, oluşturulması beklenen okul yöneticiliği yeterliklerine katkı sağlayabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı illerde tekrarlanması önerilebilir. Ayrıca diğer ülkelerin okul yöneticisi yeterliklerinin Türkiye koşullarına uyarlanmasına yönelik yeni araştırmalar yapılabilir.

#### Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 145–161.
- Ağaoğlu, E. (2005). Mnenja uciteljev in ravnateljv o kompetencah ravnateljv v Turciji. *Vodenje*, 3/2005, 53–71.
- Ak, M. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri (Uşak İli Örneği)”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Aksüt, M. (1997). “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Altinkurt, Y. (2007). “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları”. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslan H. ve Beytekin, F. (2004) İlköğretim okul müdürleri için okul liderliği standartlarının araştırılması. XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, CD Formatı.
- Artul, O. (2003). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri Konusundaki Yeterlik Düzeyleri (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Artul, S. İ. (2004). “Etkili İlköğretim Okulu Yöneticisi Yeterlikleri (Adapazarı Örneği)”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Aydın, A. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu*. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Babaoğlu, E. ve Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Education and Science*, 35 (158), 58-74.
- Barut, E. (2007). “İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, H. (2004). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sosyal Beceri Yeterlikleri". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 3-12.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 293-304.
- Demircan, A. (2001). "İlköğretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Deniz, V. (1997). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü Ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Elma, C. (1998). "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin Kavramsal Modelleri ve Değişim Sürecinde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 172, 237-252.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gümüseli, A. İ. (2006). Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri. <http://www.agumuseli.com>. İndirme Tarihi: 01.11.2006.
- Günay, M. (2001). "İlköğretim Devlet Okulu Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerinin Öğretmenlerin ve Müdürlerin Kendi Algıları ile İncelenmesi". Yayınlanmamış doktora tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Güngör, H. F. (2001). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güven, İ. H. (2002). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kara, S. (2000). "Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Sosyal Beceri Yeterlik Düzeyleri". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karadağ, E. (2011). Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdıkları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36 (159), 25-40.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kırılmaz, E. (2005). "Yöneticilik Eğitimi Faktörüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliklerinin Karşılaştırılması (İstanbul İli Örneği)". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kombıçak, M. (2008). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin İncelenmesi". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koşan, Ş. (2002). "Lise Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri." Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Madenoğlu, C. (2003). "Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- MEB (1998). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete, 23472.
- MEB (1999). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirilme Yönetmeliği. Resmi Gazete, 23681.
- MEB (2000). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. Resmi Gazete, 24246.
- MEB (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete, 25343.
- Okutan, M. (1988). "Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri (Trabzon İli Örneği)". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Öksüz, C. (1997). "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Öncel, Y. (2006). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Özsarıkamış, S. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Yeterlikleri". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Saçal, S. (2002). "Genel Lise Müdürlerinin Eğitim Öğretim ile İlgili Yeterliklerinin Öğretmenlerle İletişiminde Önem Derecesi". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Seçkin, G. (2003). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi (Kırıkkale İli Örneği)". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243–260.
- Şencan, D. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kâğıthane İlçesi Örneği)". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şener, S. (2004). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Müdürlük Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.



- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez! 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 307–312.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. <http://www.hasansimsek.net>. İndirme Tarihi: 20.01.2010.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi, Y. Özden (Ed.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (ss. 99–146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terci, F. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Topluer, A. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği)”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>. İndirme Tarihi: 10.01.2010.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68–87.
- Yıldırım, N. ve Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme Stilllerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (24), 238–255.
- Yılmaz, S. Ç. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilgisayar Teknolojisini Kullanma Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.