

**KOSOVA'DA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK  
YETERLİK TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Doktora Tezi**

**Nuri BRİNA**

**Eskişehir 2021**

**KOSOVA'DA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRİLMESİNE  
YÖNELİK YETERLİK TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Nuri BRİNA**

**DOKTORA TEZİ**

**Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Turan Akman ERKİLİÇ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Haziran, 2021**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

## ÖZET

### KOSOVA'DA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK YETERLİK TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Nuri BRİNA

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kasım 2019

Danışman: Doç. Dr. Turan Akman ERKİLİÇ

Bu çalışmada, Kosova'da okul yöneticisi yetiştirme sisteminin değerlendirilmesi yapılarak yeni bir model önerisi sunulması amaçlanmıştır. Araştırmada karma yöntem araştırma desenlerinden yakınsayan paralel desen kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda ise kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili veriler 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında toplanmıştır. Çalışma grubunda yer alan katılımcılardan veri toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda Kosova'daki okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması değerlendirilerek görüşlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Nitel verilerin analizi ile okul yöneticileri ile ilgili yeterlik, yetiştirme, seçme ve atama ile ilgili temalar belirlenmiştir. Araştırmanın nicel boyutunun verileri Okul Yöneticileri Yeterlikleri Envanteri (OYYE) ile toplanmıştır. Araştırmanın nicel boyutu verilerin analizinde SPSS 26, R programı ve Lavaan paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın nicel verilerinin analizinde betimsel istatistikler, Korelasyon, T-testi ve MANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın nitel ve nicel yöntemleri sonucunda elde edilen bulgular ışığında Kosova için uygulanabilir bir model önerisi sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Kosova okul yöneticileri, Yetiştirilmesi, Yeterlikleri, Seçme, Ataması.

## ABSTRACT

### A SUFFICIENCY BASED MODEL PROPOSAL FOR DEVELOPMENT A SCHOOL ADMINISTRATOR IN KOSOVO

Nuri BRİNA

Department of Educational Sciences

Anadolu University, Graduate School of Educational Sciences, May 2021

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Turan Akman ERKILIÇ

In this study, a new model proposal is intended to be proposed by evaluating the school administration advancing system in Kosovo. The research uses a parallel pattern that converts from mixed-method research patterns. The maximum varieties of the sample methods for the qualitative dimension of the research have been used. While in quantitative research, easily accessible samplings have been used. The data relating to the research was collected in the 2019-2020 academic year. The semi-structured discussion format has been developed to collect data from the participants in the workgroup. The interview questions were asked to uncover the views of participants by evaluating the competencies, training, appointment of school administrators in Kosovo. The data obtained in the research were analyzed by the content analysis technique. The qualitative data analysis and themes related to qualification, selection and assignment of school administrators have been determined. The data of the quantitative dimension of the study were collected by the "Inventory on Proficiency of School Administrators" (IPSA). SPSS 26, R program and Lavaan package programs were used to analyze quantitative data in the research. Descriptive statistics, Correlation, T-test and MANOVA analysis were used in the analysis of quantitative data of the research. In light of the findings obtained by qualitative and quantitative methods of the research, and applicable model for Kosovo has been suggested.

**Keywords:** Kosovo school administrators, Training, Competencies, Selection, Appointment.

## ÖNSÖZ

Çağın ötesine ulaşmanın birinci koşulu eğitimde yapılacak atılımlardır. Bu maksatla eğitimde görülen aksaklıkları dile getirmek, sorunları aşmada çözüm üretmek, ulusal ve uluslararası boyutlarda çalışmalar planlamak ve bunları yaşama geçirmek günümüzde oldukça önemlidir.

Eğitim sistemi içinde önemli bir yeri olduğu herkesçe kabul edilen okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına ilişkin uygulamalar yeni bir yüzyılın başında özellikle yaşadığımız bu değişim ve bilgi çağında geçerliliğini zamanla kaybedecektir.

Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetişmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticileri okul yönetimi görevini yerine getirebilmek için bazı yeterliklere sahip olmalı ve bulunduğu statünün gereği rollerini iyi tanımalı ve bu rollere uygun davranmalıdır.

Bu çalışmada, 21. yüzyılda modernizm etkisiyle Dünya ve Türkiye alan yazında sıklıkla tartışılmaya başlanan okul yöneticisi kavramının Kosova Cumhuriyeti bağlamında tartışılması ve yıllardır araştırılan, okul yöneticisi adına anahtar kavramlar olarak kabul edilen yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasının etraflıca araştırılması ve bir model önerisi ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma, kalkınma hedefinde olan Kosova Eğitim Sisteminde okul yöneticilerinin değerlendirilmesini, eksikliklerin giderilmesini, yeniden düzenlenmesi ve "Yeterlik Temelli Model" önerisi ile gözden geçirilip bazı düzenlemelerin yapılması noktasında yardımcı olacağı düşünülmüş ve gerçekleştirilmiştir. Ancak modelin işlevselliği deneysel araştırmalarla ortaya konulabilir...

Lisansüstü eğitim hayatımın en kıymetli ürünü olan doktora tezimin hazırlamamda birçok değerli kurumun, kişinin katkısı ve desteği sayesinde son haline gelmiştir.

Benim Türkiye Cumhuriyetine doktora eğitimi yapmama fırsat veren "Türkiye Bursları Programı aracılığıyla seçen Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı'na, en zor dönemimde burs imkânı sağlayan Çamlıca Kültür ve Yardım Vakfına, maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim İbrahim ve Ziya HÜRĞEL amcalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora eğitim sürecimin başından sonuna kadar her dersimizde ve her sohbetimizde çok şey öğrendiğim hem de tez sürecimin her aşamasında uzman görüşleri ile rehberlik ederek çalışmama yön ve destek veren öğrencisi olmaktan gurur duyduğum kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Turan Akman ERKILIÇ hocama emeği ve mesaisi için sonsuz teşekkürler...

Doktora eğitimim sırasında sürekli desteğini aldığım, hem akademik hem de mesleki anlamda kendimi geliştirmem için beni yönlendiren, bana her türlü desteği sağlayan ve tez konumun belirlenmesinde bilgisini ve desteğini esirgemeyen ve bir dönem tez danışmanlığımı da yapan değerli hocam Prof. Dr. Adnan BOYACI'ya şükranlarımı sunuyorum.

Tez izleme komitemde yer alarak tez çalışmam süresince yoğun çalışma tempolarına rağmen ilgileri, deneyimleri, yönlendirmeleri ve değerli fikirleriyle katkıda bulunan ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Handan DEVECİ ve Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez savunma jürime katılarak tezimin son halinin ortaya çıkmasına değerli görüşleri ve vizyonu ile katkıda bulunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ekber TOMUL ve Doç. Dr. Hamit ÖZEN'e çok teşekkür ederim.

Araştırma süresinin yazımı, yine bu süreçteki çeşitli dönüm noktalarında her zaman düşünce, katkıları ve yardımlarından yararlandığım değerli arkadaşlarım Araş. Gör. Yasemin KALAYCI, Araş. Gör. Ecmel YAŞAR ve Dr. Engin Dilbaz'a teşekkür ediyorum.

Bu süreçte istatistiği birikim ve deneyimlerine birçok kere başvurduğum Doç. Dr. Gökhan ILGAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Demirali ERGİN, uzman görüşleri ile Doç. Dr. Cem TOPSAKAL, ve Dr. Öğr. Üyesi İnci Z. Özönay BOCUK hocalarıma teşekkür ediyorum.

Doktora eğitimim süresince emekleri olan, derslerine katılıp, çok değerli bilgiler edindiğim hocalarım Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU, Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK, Dr. Öğr. Üyesi Esra Kaya, Dr. Öğr. Üyesi Çetin TERZİ, Dr. Öğr. Üyesi Müyesser CEYLAN, Doç. Dr. Üyesi Fatih M. KARACABEY, Dr. Öğr. Üyesi Yakup ÖZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte tercümelere yardımcı olan Av. İskender Muzbeg'e, "Ukshin Hoti" Prizren Üniversitesi hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Fatmir MEHMEDİ, Dr. Yücel SPAHİ'ye

ve destekleri için teşekkür ederim. Ayrıca Dr. Öğr. Üyesi Esen Spahi KOVAÇ hocama ve özellikle Rektör Yardımcımız Doç. Dr. Soner YILDIRIM'a destekleri için teşekkür ederim.

Bu çalışmada verilerin toplanmasından her türlü bürokratik süreçte iş ve işlemleri kolaylaştıran vekillerimiz Fikrim DAMKA'ya, Dr. Enis KERVAN'a, ve Türkçe eğitim sorumlumuz Mr. Ferdi KOVAÇ'a destekleri için teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca maddi ve manevi yanımda olan, emeklerini ve desteklerini her zaman hissettiğim, bana en çok güvenen, başarımla benden daha çok mutlu olup, sorunlarıma benden daha çok üzülen fakat bu mutlu günümü göremeyen canımın ötesi annem Sebiha'ya, canımın canı babam Fikret'e ve kız kardeşlerim Nurel ve Sezen'e sonsuz teşekkürler. Ayrıca, elinden gelenin fazlasını yaparak bana destek olmaya çalışan, varlığıyla yaşamıma değer katan, geleceğe dair umudumu canlı tutan, arkadaşım, sırdaşım, eşim, canımın içi Haticem'e, zamanlarından çaldığım için Oğlum Ertuğrul'a ve tez sürecimde hayatımıza giren kızım Hilal'e sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Son olarak, tezimin sonlanmasında yürekleriyle ve emekleriyle destek veren burada adını saymadığım herkese teşekkürler.

İyi ki varsınız!!!

Nuri BRİNA  
Eskişehir 2021



20/05/2021

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan ‘bilimsel intihal test programı’yla tarandığını ve hiçbir şekilde ‘intihal içermediğini’ beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durum saptanması durumunda ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Nuri BRİNA

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun .....	4
1.2. Amaç.....	11
1.3. Önem .....	12
1.4. Varsayımlar.....	14
1.5. Sınırlılıklar .....	14
1.6. Tanımlar.....	14
2. ALAN YAZIN .....	15
2.1. Yeterlik Kavramı .....	15
2.2. Yetiştirilme Kavramı .....	19
2.3. Seçme ve Atama Kavramı.....	23
2.4. Yeterlik Temelli Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Önemi .....	24

<b>2.5. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Alan Yazında Önerilen Modeller .....</b>	<b>32</b>
2.5.1. Yönetmen yeterlik modeli .....	32
2.5.2. Deneyim odaklı öğrenme modeli .....	34
2.5.3. Sorun temelli öğrenme modeli.....	34
<b>2.6. Okul Yöneticilerin Yeterlik, Yetiştirilmesi, Seçilme ve Atanmasında Tarihsel Süreç ve Uluslararası Uygulamalar.....</b>	<b>35</b>
2.6.1. Türkiye.....	36
2.6.2. Amerika Birleşik Devletleri (ABD).....	46
2.6.3. İngiltere .....	52
2.6.4. Almanya .....	56
2.6.5. Fransa .....	57
2.6.6. İtalya .....	59
<b>2.7. Kosova Cumhuriyeti Eğitim Sistemi .....</b>	<b>60</b>
2.7.1. Kosova Cumhuriyeti eğitim yönetimi tarihi .....	60
2.7.2. Kosova Cumhuriyeti ile ilgili genel durum.....	62
2.7.3. Kosova Cumhuriyeti eğitiminin genel amaç ve ilkeleri.....	62
2.7.4. Kosova Cumhuriyeti eğitim sisteminin yapısı ve yasal dayanakları .....	63
2.7.5. Kosova Cumhuriyeti'nde okul yöneticileri.....	65
2.7.6. Kosova Cumhuriyetinin okul yöneticisi süreçlerine ilişkin yapmasını planladığı değişiklikler .....	69
2.7.6.1. Seçme ve atamada yapılması planlanan değişiklikler.....	69

2.8. İlgili Araştırmalar .....	70
2.8.1. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili yapılan araştırmalar ....	70
2.8.2. Okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili yapılan araştırmalar .....	71
2.8.3. Okul yöneticisi seçme ve atama ile ilgili yapılan araştırmalar .....	73
2.8.4. Kosova’da okul yöneticisi ile ilgili yapılan araştırmalar .....	75
3. YÖNTEM.....	77
3.1.1. Araştırmanın nitel boyutu .....	79
3.1.2. Araştırmanın nicel boyutu .....	79
3.2. Evren ve Örneklem .....	79
3.2.1. Nitel verilerin toplanması için oluşturulan evren ve örneklem ....	80
3.2.1.1. Çalışma grubu.....	80
3.2.2. Nicel verilerin toplanması için oluşturulan evren ve örneklem ...	81
3.3. Veri Toplama Araçları.....	86
3.3.1. Nitel araştırma verilerin toplanması.....	87
3.3.2. Nicel araştırma verilerin toplanması .....	89
3.3.3. Okul yöneticisi yeterlikleri envanterinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri .....	92
3.3.3.1. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin dilsel eşdeğerliğin sağlanması.....	92
3.3.3.2. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları (AFA).....	92
3.3.3.3. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA).....	96

3.3.3.4. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin güvenirlilik analizi sonuçları.....	101
3.4. Verilerin Çözümlemesi .....	102
3.4.1. Nitel veri çözümlemesi.....	102
3.4.2. Nicel veri çözümlemesi .....	104
4. BULGULAR.....	105
4.1. Nitel Araştırma Bulguları .....	105
4.1.1. Çalışma grubunun kişisel özellikleri .....	105
4.1.1.1. Okul yöneticisi görüşlerine göre nitel araştırma bulguları.....	106
4.1.1.2. Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma bulguları .....	126
4.2. Nicel Araştırma Bulguları .....	142
4.2.1. Değişkenler ilişkin betimsel bulgular .....	142
4.2.1.1. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının cinsiyete göre incelenmesine ilişkin bulguları .....	142
4.2.1.2. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının etnik kökene göre incelenmesine ilişkin bulguları .....	144
4.2.1.3. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının yaşa göre incelenmesine ilişkin bulguları .....	146
4.2.1.4. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının eğitim düzeyine göre incelenmesine ilişkin bulguları.....	148
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	150
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	150

<b>5.1.1. Okul Yöneticileri Süreçlerine İlişkin Araştırma Sonuçları ve Tartışma .....</b>	<b>151</b>
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>161</b>
<b>5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler .....</b>	<b>162</b>
<b>5.2.2. İleri araştırmalara (araştırmacılara) yönelik öneriler .....</b>	<b>164</b>
<b>5.2.3. Yeterlik Temelli okul yöneticisi yetiştirme model önerisi (YTO) .....</b>	<b>166</b>
<b>5.2.3.1. Kavramsal modelin yapısı.....</b>	<b>166</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>172</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 3.1.</b>	Araştırma evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin il ve ilçedeki mensubiyet dağılımları.....	84
<b>Tablo 3.2.</b>	Nicel araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri.....	85
<b>Tablo 3.3.</b>	Ölçek maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, açıkladıkları varyans, madde toplam korelasyonları ve faktör yükleri tablosu.....	94
<b>Tablo 3.4.</b>	Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddeleri ortalama, standart sapma ve faktör yükleri(n=375).....	97
<b>Tablo 3.5.</b>	Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R <sup>2</sup> değerleri.....	99
<b>Tablo 3.6.</b>	Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	101
<b>Tablo 4.1.</b>	Okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları) kişisel bilgileri.....	105
<b>Tablo 4.2.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri.....	106
<b>Tablo 4.3.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	111
<b>Tablo 4.4.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri.....	114
<b>Tablo 4.5.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesine gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	116
<b>Tablo 4.6.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri.....	118
<b>Tablo 4.7.</b>	Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	121
<b>Tablo 4.8.</b>	Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma katılımcı bilgileri.....	126

<b>Tablo 4.9.</b>	Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri.....	127
<b>Tablo 4.10.</b>	Öğretmen görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	131
<b>Tablo 4.11.</b>	Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri.....	133
<b>Tablo 4.12.</b>	Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	134
<b>Tablo 4.13.</b>	Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri.....	136
<b>Tablo 4.14.</b>	Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri.....	138
<b>Tablo 4.15.</b>	Değişkenlere ait betimsel değerler.....	142
<b>Tablo 4.16.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının cinsiyet değişkenine ilişkin T-testi sonuçları.....	143
<b>Tablo 4.17.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının etnik köken değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	144
<b>Tablo 4.18.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri etnik köken değişkenine ilişkin Tukey testi sonuçları.....	146
<b>Tablo 4.19.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri yaş değişkenine ilişkin varyans analiz sonuçları.....	147
<b>Tablo 4.20.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri yaş değişkenine ilişkin Tukey testi sonuçları.....	148
<b>Tablo 4.21.</b>	Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri eğitim düzeyi değişkenine ilişkin Univariate testi sonuçları.....	149



## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 2.1.</b>	Başaran'nın yönetmen yeterlik modeli.....33
<b>Şekil 2.2.</b>	Kosova Cumhuriyeti eğitim yönetimi ve denetimi kademeleri.....63
<b>Şekil 2.3.</b>	Kosova Cumhuriyeti eğitim sisteminin teşkilat yapısı.....64
<b>Şekil 3.1.</b>	Araştırma modelinin aşamaları.....78
<b>Şekil 5.1.</b>	Yeterlik Temelli okul yöneticisi yetiştirme model önerisi.....170

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
ASK	: Agjencia e Statistikave të Kosovës (Kosova İstatistik Ajansı)
BM	: Birleşmiş Milletler
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DFES	: Departmant for Education and Skills (Eğitim Bakanlığı)
COVID-19	: Koronavirus Pandemisi
HEADLAMP	: Leadership and Management Programme for New Headteachers (Okul Yöneticisi Liderlik ve İşletmecilik Programı)
ISLLC	: Interstate School Leaders Licensure Consortium (Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyomu)
MASHT	: Ministiria e Arsimit, Skences dhe Teknoloji (Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı)
MEB	: Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı
NCSL	: National College for School Leadership (Okul Liderliği Ulusal Koleji)
NPQH	: National Professional Qualification for Headship (Yöneticilik İçin Mesleki Yeterlilikler)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
OYYE	: Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri
ÖDYM	: Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences ( Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TTA	: Teacher Training Agency (Öğretmen Yetiştirme Kurumu)
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
UNMIK	: United Nations Interim Administration Kosovo (Birleşmiş Milletler Kosova Geçici Yönetim Misyonu)
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu
YPO	: Yüksek Pedagoji Okulu
YTO	: Yeterlik Temelli Okul Yöneticisi Yetiştirme Modeli

## 1. GİRİŞ

İnsanoğlu yönetsel faaliyetlerini yürütmek için yöneticilere ihtiyaç duymuştur. Yöneticilik belki de insanlığın varlığından itibaren var olmuş bir kavramdır. Bu kavram, eğitim, sosyoloji, psikoloji gibi disiplinlerin neredeyse tamamıyla etkileşimde olup, alan yazında yerini almıştır. Yöneticinin kelime anlamı incelendiğinde; lider, idareci, başkan, şef, koç, mentor, ceo, gibi kavramlar alan yazında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında temel kabul edilen ve eğitim bilimleri alanına göre yönetici tanımı ise; (Başaran, 2000, s. 14; Şahin, 2000, s. 244; Türkmen, 2003, s. 11) "*amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimse*" şeklindedir.

21. yüzyılda üretilen bilgiler ve gelişen teknoloji neticesinde dünyada bilgi çağı oluşmuştur (Aydın, 2000). Bilgi çağında bireylerin yaşam tarzlarının değişimi, teknolojik gelişmeler, yenilenen iş sektörleri ve meslek özelliklerindeki hızlı değişimler nedeniyle yöneticiliğin önemi daha da artmıştır. Bu çağda insanlar, ihtiyaçlarını örgütlerle karşılar olmuştur. İhtiyaçların doğru ve başarılı şekilde karşılanması adına bu örgütlerin iyi yönetilip organize edilmeleri, yöneticiler sayesinde gerçekleşmektedir.

Bilgi çağında, insanların karmaşık, çok yönlü doğası, eğitimde ortaya çıkan hızlı değişimler ve yeni yaklaşımlardan dolayı eğitim örgütlerinde farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek ortamların oluşturulması zorunlu bir hal haline gelmiştir (Kırhan, 2009, s. 1). Yaşam boyu eğitim kavramının ortaya atılmasıyla bu daha da hızlı hale gelmiştir. Özellikle eğitim kurumları için bu hızlı değişime öncülük edecek nitelikli insanların yetiştirilmesi, geleceğe yönelik çok önemli bir sorumluluk olarak algılanmalıdır (Demir, 2009). Bilgi üreten kurumlar olan okulların ve onları yöneten yöneticilerin bu süreçlerin gerisinde kalması düşünülemez (Aydın, 2000). Bununla beraber genelde yöneticilerin özelde ise okul yöneticilerinin göstermesi gereken davranışlar, sahip olmaları gereken nitelikler farklılaşmıştır (Çetin, 2008). Bu noktada okul yöneticilerinin yeterlikleri önem kazanmaktadır (Baltacı, 2017). Öncelikle okul yöneticileri için bu bir temel iştir (Tarragó and Wilson, 2010, s. 399). Bu nedenlerden okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi ve istihdamı, eğitim yönetimi alanında öncelikli konular arasına girmiştir (Sezer, 2016). Bu kapsamda okul yöneticisinin görevi ise; okulu amaçlarına, stratejilerine ve hedeflerine uygun olarak yönetmek, insan ve diğer kaynakları verimli biçimde kullanmaktır (Acar, 2002; Kayıkçı, 2001).

Okulda pek çok paydaş söz sahibidir (Konan, Çetin ve Bozanoğlu, 2018). Fakat bir okulun etkililiği ve başarısı büyük ölçüde o okulun yöneticisinin yetkinliği ve niteliği ile ilişkilendirilmektedir (Karip, 2004). Okulun ister maddi kaynakları, ister nitelikli çalışanları, isterse çevreden destekleyen olsun bunları etkili yönetecek nitelikte yöneticiler olmazsa bu kaynaklar eğitimin kalitesine hiçbir şekilde yansımaz (Cangir, 2008, s. 1). Ancak şu konu da çok önemlidir. Okulda karar sürecinin başında okul yöneticisi bulunmaktadır (Özdemir, 2013, s. 7). Bu yönetici vereceği kararlar ile öğretimi ve okul süreçlerini etkileme gücüyle örgütün başarısını olumlu ya da olumsuz olarak dolaylı yönden etkileyebilmektedir (Şişman, 2014, s. 29). Bu nedenlerden dolayı okul yöneticisi okullarda anahtar etkidir (Balyer, 2016). Okul yöneticisinin okuldaki sorunlar ile mücadele edebilmesi için yasal yetkiyi kullanan yönetici yerine etkili liderlik yapabilecek yeterliğinin olması gereklidir (Aslan ve Karip, 2004). Okul yöneticisinin bu etki alanları yüzünden olayları istikrarlaştıracak bilimsel düşünceye dayanarak yöntemleri kullanması (Bursalıoğlu, 2013, s. 7) ve bunu yapabilmesi için yeterli bilgi ile donanımlı olması gereklidir. Okul yöneticisi denildiğinde ise akla okul müdürü gelmelidir (Öztabak, 2015, s. 38). Görevi eğitim olan okulların, özellikle de ilköğretim okulların yöneticisi konumunda olan müdürlerin bugünkü durumlarının hiç de iç açıcı olmadığı; yetiştirme, nitelik, atama, saygınlık, sosyokültürel yaşamalarından kaynaklanan sorunların devam ettiği görülmektedir (Munis, 2006 s. 3).

Dünyadaki değişim ve gelişmelerin özünde insanların daha çok memnun edilmesi daha kaliteli ve verimli hizmetlerin verilmesi gibi nedenler yer almaktadır ancak yöneticilerin yenileşmede başarılı olmaları için değişim uzmanı olarak seçilmesi, yetiştirilmesi ve desteklenmeleri gereklidir (Balcı, 2013, s. 122). Küreselleşme ile gelen çok yönlü bu değişimlerin (Genç, 2017, s. 18) okul yöneticilerinin yakalayabilmesi yönetimsel, toplumsal, politik ve etik alanlarda çok yönlü eğitimsel yeterlik kazanmaları ile mümkündür (Gümüşeli, 2006). Durum böyle olunca daha iyi bir yönetim dolayısıyla yönetici anlayışının benimsenerek uygulanması ön plana çıkmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 143). Sonuçta işini iyi yapan alanında yeterli olan çalışanlara, hem de onları organize edecek ve yönlendirecek kaliteli yöneticilere ihtiyaç vardır (Tuzcuoğlu, 2009, s. 373).

Okul yöneticilerinin seçilmesinde uygulanan sistemler ülkelere göre farklı olmakla birlikte katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını benimseyenler okul yöneticilerinin, okul paydaşlarının katılımı ve onayıyla seçilmesine öncelik vermektedir (Sezer, 2016). Diğer bir ifadeyle demokratik yönetim denildiğinde, bireylerin bilgiye, anlayışa, inanış ve değerlere sahip bir çevre olarak algılanmalıdır (Arslan, 2002). Aydın'da (2013) benzer ifadeler kullanarak eğitimin yapısı ve niteliği gereği okulun, demokratik yöntemle yönetilmesinin en uygun olacağını ifade eder. Okul yöneticilerinin okullarda demokratik yönetimi sağlayabilmek ve kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilecek şekilde yetiştirilmeleri son yıllarda birçok ülkede üzerinde önemle durulan konular arasındadır (Aydın, 2002; Özmen, 2002). Çünkü bu değişim ve gelişmeler karşısında diğer bütün yapıların olduğu gibi okul yapılarının da kayıtsız kalmayacağı kabul edilmesi gereken bir realitedir (Gülşen ve Gökyer, 2002, s. 142). Bu nedenden okul yöneticilerinin; rollerinin doğru tanımlanması, doğru yetiştirilmeleri, doğru seçilmeleri ve doğru okulda göreve başlamaları çok önemlidir (Bakioğlu ve Özdemir, 2017). Okul yöneticilerinin bu önemli görevleri yerine getirebilmeleri ve bu yeni koşullara uyum sağlamaları için çeşitli yeterliklere sahip olmaları da beklenmektedir (Uslu, 2013, s. 174). Konuya bu gerçekler doğrultusunda baktığımızda, eğitimde kalite uğruna heba edilen emek ve paraların yerini bulması için her şeyden önce kaliteli okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etmenin bir politika haline getirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır (Cangir, 2008, s. 1). Bu durumda gerekli yeterliklere sahip okul yöneticisinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması süreci önem kazanmaktadır (Kılınç, 2017, s. 58). Bu değişen beklentilerin bir sonucu olarak okul yöneticisinin hazırlık ve işe başlama süreçleri gelişmek zorunda kaldı (Waite, 2019).

Bu çalışmada, bilgi çağına uygun bir şekilde, Kosova'da, eğitim sisteminin stratejik, ayrıcalıklı vazgeçilmez bir öneme de sahip ve en önemli kurumlarından biri olan ilköğretim okulları düzeyinde, okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması değerlendirilerek ve yeterlik temelli model önerisi ile okul bağlamı çerçevesinde ele alınmaktadır.

## 1.1. Sorun

Toplumsal gelişim sürecinde yapılan çalışmalar neticesinde örgüt içi faktörlerden en önemlisinin insan faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir'in (1988) de ifade ettiği gibi eğitime yön verecek olan temel öge insandır. Bu sahada çalışanlar yeterince iyi yetiştirilemez ve değerlendirilemezse eğitim sisteminin problemleri katlanarak devam edecektir. Bu doğrultuda özellikle 13 yıllık bir devlet olan Kosova'nın sosyoekonomik, politik, eğitim ve kültürel alanlarda gelişimi ancak insan gücünün yetiştirilmesi şartına bağlıdır. Bu da en başta nitelikli eğitimle mümkündür. Toplulukların gelişmesi, huzur ve refah içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için en önemli ögenin eğitimin olduğu tüm insanlık tarafından da kabul edilmiştir (Barut, 2007, s. 46). Nitekim Çelik'in (1990) de belirttiği gibi birçok ülkede toplumsal, ekonomik ve siyasi sorunların temelinde eğitim yatmakta ve eğitim lokomotif bir güç olarak kabul edilmektedir. Eğitime ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarının etkili olarak kullanılması ise eğitim yönetimi alanında yetişmiş yeterli bir okul yöneticisi kadrosunun oluşturulmasını zorunlu kılmıştır (Çelik, 1990). Yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynaklarının kıt olduğu kabul edilen ülkelerde ise okul yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük bir önem taşıdığı söylenebilir (Kayıkçı, 2001). Dolayısıyla okul yöneticilerinin belirli bilgi, yetenek, durum ve davranışlara sahip olmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde, toplumsal kalkınma aracı öncelikli ve ağırlıklı olarak ilköğretim basamağında kurgulanmalıdır. Bu nedenle, ilköğretim örgütlerinde çalışanların performansları daha da önemli kabul edilmektedir. Bu önemden dolayı ilköğretim örgütlerini ve bu kurumlarda yer alan çalışanların görevlerinde performansın elde edilmesi için aktif yönetimi de zorunlu kılar (Boyacı, 2003, s. 3). İlköğretim basamağında performans yönetim sisteminin yapılandırılmasını zorunlu kılan, bu önemlerin yanı sıra, başka önemli etkenler de vardır. Bu etkenleri (Boyacı 2003, s. 2) şu şekilde sıralanmıştır:

- Ülkenin toplumsal kalkınma misyonunun öncelikle ilköğretim basamağında tanımlanması,
- Ülkenin demografik yapısının bir sonucu olarak ilköğretim sistemi üzerindeki yoğun talep baskısının etkili biçimde karşılanmasının gereği,
- Diğer öğretim basamakları ile karşılaştırıldığında ilköğretim basamağının en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranına sahip olması ve bunların etkili biçimde,

eş zamanlı ve amaçlar doğrultusunda işe koşulmasında karşılaşılan güçlüklerin bir sistem felsefesiyle aşılması zorunluluğu,

- Tüm kamu personeli ve Eğitim iş görenleri içerisinde de ilköğretim iş görenlerinin tek başına en yüksek oranı oluşturarak, gider kalemleri içinde en yüksek payın personel giderlerinin ayrılması,
- Kültürel sürekliliği sağlanması, demokratik bir toplumun oluşturulması ile küresel dünyaya uyum sürecinde eğitim örgütlerinin yüklenecekleri misyonlara ve belirlenecek politikalara uygun bir alt yapının oluşturulmasında da ilköğretim örgütlerinin önemli bir yere sahip olmasıdır (Boyacı, 2003 s. 2).

Performans ve sürece dayalı öğretimle okul yöneticilerinin yeterlik temelli yetiştirilmesi 21. yüzyıl modern bilgi çağında büyük önem taşımaktadır. Örgütü yöneten bireylerin niteliklerinin bilinmesi ve uygun çalışma ortamı oluşturulması yöneticilerin başarılı olmaları için vazgeçilmez şartlardır. Bunu sağlayabilmek için demokratik, sağlam, güvenilir, şeffaf, , düzgün ve telif bir okul yöneticisi yeterliklerinin kazandırıldığı bunun yanında, yetiştirme, seçme ve atama sistemi de kurmak gereklidir. Bu konuyla ilgili dünya ülkelerinde çeşitli sistemler mevcuttur. Birçok ülke artık geleneksel yöntemler yerine modern sistemler geliştirmektedir.

Modern eğitim sürecinde, öğretim, yönetim ve rehberlik, birbirini tamamlayan faktörlerdir (Özdemir, 1988). Bu faktörlerden, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde en büyük görev ve sorumluluk ise yönetim faktörüne düşmektedir. Yönetim örgütü işletir, geliştirir ve yaşatır (Kaya, 1993). Okullarda sorunların tamamına yakını yönetimden kaynaklandığı kadar, başarının kaynağı da yine okul yönetimidir (Baltacı, 2017). Okullarda oluşan sorunların çözümünde en büyük beklenti yine okul yöneticilerine yöneliktir (Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017).

Okul yöneticiliği, bir ülkenin eğitim sisteminin en önemli yapı taşları arasındadır (Turhan ve Karabatak, 2015a, s. 406). 1970'lere kadar yapılan araştırmalar, okul yöneticileri ve okulun önemine ilişkin olmasına karşın, 1950 yılından sonra önemi artan fakat günümüzde de yeterli olmayan okul yöneticilerinin temel seçim süreçlerinde liyakat araştırmaları önem kazanmıştır (Palmer and Mullooly, 2015). Okul yöneticiliğinin eğitim sisteminde artan öneminden dolayı okul yöneticilerinin yeterlikleri sorgulanır hale gelmiştir (Gülseren, Yıldırım, Altındağ, Altıntaş ve Şahin, 2010). Bu yüzden alan yazın kaynaklarından da gördüğümüz gibi yetiştirme programları oluşturulmuştur. Bu noktada yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve



davranışlarının yetiştirme programları ile kazandırılması çok önemlidir (Turhan ve Karabatak, 2015a, s. 406).

Gelişmiş ülkelerde okul yönetimi alanında görev alacak yöneticilerinin görevleri analiz edilerek, okul yöneticisi yetiştirme programları için veri sağlamak amacıyla okul yöneticilerine kazandırılması öngören yeterlikler ile ilgili birtakım standartlar belirlemeye çalışılmakta ve özel programlarla yetiştirilmektedirler. Söz konusu standartlar üzerinde birtakım tartışmalar da yapılmaktadır (Şişman, 2014, s. 22; Gümüş ve Bellibaş, 2015, s. 39). Nitekim eğitim sistemlerini bilgi çağının ihtiyaçlarına göre yeniden gözden geçiren devletler okul yöneticiliği konusuna özel bir önem vermeye başlamışlardır (Korkmaz, 2014, s. 1). Eğitime yön veren bu eğitim sistemleri, eğitimin önemli bir unsuru olan okul yöneticilerinin yetiştirilmesine de yön vermektedir (Türkmenoğlu, 2015, s. 1).

Okullar sürekli kendini yenileyerek, uzman kişileri çağın gereklerine uygun olarak yetiştirmek ve dünya insanı yapmakla sorumludurlar (Tuzcuoğlu, 2009, s. 373). Okullarda verilen eğitimin kalitesinin her geçen gün daha fazla tartışılan bir konu haline geldiği söyleyebiliriz. Okullarda kalitenin artırılmasında en büyük ve önemli rol yine okul yöneticilerine aittir (Karip, 2004). Eğitimin kalitesi, yönetimin kalitesine bağlıdır. (Tarragó and Wilson, 2010, s. 399). Bu bağlamda, öğrenci başarısının artırılması ve öğrenci öğrenmesinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi adına, öğretimin niteliği ve okulların öğretim kapasitesi giderek daha fazla sorgulanır hale geldiğini görmekteyiz. Öte yandan, öğretimin kalitesini artırmaya yönelik yapılan reformların ya da gerçekleştirilen projelerin okulun özüne ne derece uygun olduğu ve olumlu sonuçların elde edilip edilemediği de tartışma konusudur (Kılınç, 2013). Bu tartışmalara son vermek için ancak kaliteli öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesiyle mümkündür (Tuzcuoğlu, 2009, s. 373).

Okul yöneticileri hakkındaki genel görüşlerimiz ve onlardan olan beklentilerimiz, onların yerine getirmek zorunda oldukları rol ve sorumluluklarının değişmesiyle farklılaşmaktadır (Çınkır, 2002; Özdemir, 2013, s. 7). Nitekim Bursalıoğlu (2013, s. 177), 'da yabancı ülkelerde okul yöneticilerden beklenen görevlerin çok daha değişik olduğunu ifade eder. Bu noktada okul yöneticilerinin yöneticilik görevleri önplana çıkmaktadır. Turhan (2005), okul yöneticilerinin, toplumunun üyeleriyle birlikte okula anlam katmak ve okulun amaçlarını birlikte belirlemekten çok uzak göründüklerini

belirtir. Pek çok organizasyonda olduğu gibi özellikle eğitim organizasyonunda da hesap verebilirlik kavramının önem kazanmasıyla birlikte okul yöneticileri, okulun amaçları, programı, eğitim ve öğretimi, personel yönetimi, bütçesi ve değişimi gibi pek çok konuyu ele almak zorundadır (Oyman ve Turhan, 2014). Diğer taraftan her organizasyonda olduğu gibi okullarda da örgütsel, mesleki ve kişisel birçok sorun yaşanmaktadır (Konan vd., 2017). Bahsetmiş olduğumuz bu konular ilgili aktivitelerin yanı sıra kurumsal gelişimin devam etmesi açısından da önemlidir (Süngü, 2012). İyi yetiştirilmiş ve yaratıcılığını işine katabilen bir okul yöneticisinin, okulun hedeflerinin geliştirilmesinden, kaynaklarının artırılmasına kadar pek çok konuda okulun kaderini değiştirdiği bilinmektedir (Aydın, 2002). Okul içindeki koordinasyonun daha etkili olması da yine okul yöneticisinden beklenmektedir (Aypay, 2016, s. 3). Dolayısıyla etkili bir okulun yönetilmesinde önem kazanan bu konuları üstlenen okul yöneticisinin de yetiştirilmesi, önemli bir öncelik haline gelmektedir (Oyman ve Turhan, 2014). Bu durumda görev bilincini taşıyacak, bu görevleri yerine getirebilecek şekilde yetiştirilmiş ve görevlendirilmiş okul yöneticilerine her zamankinden çok ihtiyaç duyulmaktadır (Baş, 2011, s. 2). Sonuç olarak, okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasıyla eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli birer faktör olduğu düşünülmektedir (Süngü, 2012). Aynı zamanda yöneticilik eğitiminin kazandıracığı güvence sayesinde yöneticinin yaşayacağı problemler karşısında kaygı ve kuşkulardan arınmasını da sağlayabilir (Sezgin, 2013, s. 132).

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, seçimi ve görev sürelerinin ne olacağı periyodik bir şekilde tartışmalarda da yer almaktadır (Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez, 2016). Yöneticilerin seçilme ve atanma şekillerine göre ve kritik görevleri yerine getirme yeterliliğine sahip olup olmadığı sürekli bir tartışma konusudur (Balyer, 2016, s. 22). Eğitim örgütlerinde kaynak ve insan faktörünü en etkili biçimde kullanmak durumunda olan okul yöneticilerin bu görevleri yapabilmeleri için titizlikle yetiştirilmeleri gereklidir (Özdemir, 1988). Uzun bir süre okul yöneticisinin rolü sadece okul binasını yönetmekti (Waite, 2019). Bursalıoğlu (2013, s. 203) okul yöneticilerinin görevlerindeki değişmelerin yaşandığını söylemiş ve bu rollerin, sekreterlikten, örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar değişerek geldiğini ifade etmiştir. Çünkü okul yöneticisi globalleşme ile meydana gelen örgütsel öğrenme, telekomünikasyon teknolojisi, toplam kalite yönetimi, liderlik vs. gibi

yenilikler karşısında bu yeni görevleri üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 2013, s. 142). Bütün bunların yanında okul yöneticisinin, öğretmenleri destekleyerek cesaretlendirmesi, mevcut tüm kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve aileler ile topluluklarla güçlü ilişkiler kurması gerektiği genel olarak kabul edilir (Mulford, 2003).

Okul yöneticisinin bu görevlerini başarı ile yerine getirebilmesi için kendi ve örgütteki iş görenlerin rollerini doğru anlamasına da bağlıdır (Demirtaş, 2013, s. 121). Bu da okul yöneticilerinin bu rolleri etkili bir şekilde yapabilmesi için hizmet öncesi ve hizmet sırasında yeterli eğitim almalarına bağlıdır (Sezgin, 2013, s. 142). Alan yazın çarşılarında Turhan (2005a, s. 16) hizmet içi eğitim çeşitleri olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler olarak değinirken, Aypay (2016) ise hizmet içi eğitimlerin sosyal, kültürel ve ahlaki yönlerden donanımı dikkate alarak pek çok rolü kazandırması gerektiğini belirtmektedir. Aksi takdirde okulu asrın gereklerine göre yönetmek ve paydaş olan tüm kesimlerin beklentilerini karşılamak zorlaşacaktır (Sezgin, 2013, s. 142). Açıkalin'da (1998, s. 5) okul yöneticiliğinin, bir meslek olarak görülmesi, hizmet öncesi ve iş başında geliştirilmesi, bilimsel yöntemlerle hazırlanan modellerden faydalanarak yeterliklerinin belirlenmesini gerektiğini belirtmiş aksi bir durumun olumsuz örnekler ve hüsranslar oluşturacağını vurgulamıştır. Bursalıoğlu'da bu konuda (2013, s. 6) okul yöneticilerinin özellikle akademik bir eğitimden geçmesi gerektiği ve gerekliliğini görüşünü savunur. Böyle yetiştirilen okul yöneticisinin problemleri çözümede deneme yanılma yöntemi yerine bilim yolunu seçeceği için başarılı olacağını da belirtir. Bu değerlendirmelerden sonra, belirlenen yeterliklerin esas alınarak yöneticilerin yetiştirilmesi gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır (Gülseren, vd, 2010).

Okul yöneticisinin, öğrenci başarısını etkilediğini ilişkilendiren ampirik çalışmalara rağmen, araştırmacılar okul yöneticilerinin son 60 yılda seçmek için kullanılan ana seçim yöntemlerini ve uygulamalarını nadiren incelemişlerdir (Palmer, 2016). Yapılan alan yazın taraması sonucunda Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilişkin farklı türde araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların büyük bir çoğunluğunda okullara yönetici yetiştirme ve atanmada yaşanan sorunlar (Karip ve Köksal, 1999; Şimşek, 2004; Özmen ve Kömürlü, 2010; Okçu, 2011; Ağaoğlu, Altunkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012; Korkmaz, 2005; Akçadağ, 2014; Aktepe, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Recepoğlu ve Kılınc,

2014; Yavaş, Akyüzüm, Tan ve Uçar, 2014; Öztapak, 2015; Ayrıl, 2016; Konan, vd., 2017; Savaş, 2019, Gök, 2019), mevzuatla ilgili olanlar (Yakut, 2006; Vural, 2009; Çellikol, 2010; Taş ve Önder, 2010; Aslanargün, 2011; Demir ve Pınar, 2013; Can, 2014; Memişoğlu, 2016; Gündoğdu, 2017, Mazlum, 2018), karşılaştırma yapanlar (Bozkurt, 2005; Yolcu ve Kavalcılar; Aykut, 2006; Akyüz, 2007; Şamdan, 2008; Aslan, 2009; Özberk, 2010; Turhan ve Chan 2011; Pelit, 2013; Kahraman, 2016; Ghamsemy Aqdamy, 2016; Konan, vd., 2018) ve bazılarında ise değişik türde farklı model önerilerinde bulunan (Çelenk, 2002; Işık, 2003; Cemaloğlu, 2005; Yirci, 2009; Akkuş, 2011; Balyer, ve Gündüz, 2011; Kesim, 2009; Altın ve Vatanartıran, 2014; Dağlı ve Han, 2016; Gülmez ve Yavuz, 2016 ve Gök, 2017) çalışmaların da mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan Türkiye'deki okul yöneticilerinin seçimi konusunda yapılmış çalışmalar ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde çalışmaların çoğunun eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesi gerekliliği konusunda olduğu görülmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin yapılan araştırmalar kuramsal olmaktan öteye gidememiştir (Korkmaz, 2005). Şimşek'in (2004) de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi başlıklı başlayan makalesinde de ifade ettiği gibi mevcut örgütlenme modeli nedeniyle, "eğitim yöneticisi yetiştirilmesi tartışmaları aslında kuramsal olarak kalmaya mahkumdur" ifadelerini kullanması anlamlıdır. Yine Yavaş vd., (2014) okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerine ilişkin Türkiye'deki çalışmaları dört grupta incelemiştir. Bunlar; okul yöneticileri ve eğitim müfettişlerinin görüşlerinin alındığı çalışmalar, diğer ülkeler düzeyinde karşılaştırmalı araştırmalar, alan yazın taraması düzeyindeki teorik çalışmalar ve model önerilerinin geliştirildiği araştırmalar şeklinde sıralanabilir. Bu nedenlerle, okul yöneticilerinin profillerine ilişkin düzenli ve kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir (Gümüşeli, 2009).

Alan yazınından da görüldüğü gibi Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçme ve atanması ile ilgili ciddi tartışma ve araştırmalar halen devam etmekte olduğu ifade edilebilir. Türkiye'de yapılan bu çalışmalar ve yürütülen araştırmaların daha çok okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak alan yazın taraması ve kuramsal düzeyde yapılan araştırmaların mevcudiyetinden bahsedebiliriz. Eğitimi verecek olan öğretmenlerin yönetilmesi ve yönlendirilmesi için okul yöneticilerin yeterlikler yanında yetiştirilmesi ve uygun seçme ve atama kriterlerinin

belirlenmesi hayati önem taşıdığı söylenebilir. Kosova eğitim sisteminde okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki yeterliklerinin eksiklikleri, yetiştirilme sisteminden kaynaklanan sorunlar, yetiştirilmeyle ilgili uygulamaların yetersizliği ve net bir şekilde kriterlerin belirlenmemiş olması, alanda uzman eksikliği, siyasi ortam, ayrıca adam kayırmacı politikalar ve politik baskılar yüzünden halkın tepkisine rağmen devam ettiği, eğitim camiasında da en çok konuşulan konular arasındadır. Bu doğrultuda alanında uzman kişilerin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçme ve atanması üzerinde durulmadığını söylemek olanaklıdır.

Kosova'da uygulanmakta olan okul yöneticiliği için kriterlerin başında öğretmenlik yapmış olması yeterli görülmektedir. Ayrıca Kosova'nın farklı belediyelerinde adem-i merkeziyetçilik yönetim şekli nedeniyle farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu manada Kosova'da okul yöneticileri yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilme ve atanması uygulamalarında yaşanan bu sorunların önemli bir problem olarak çözümü beklemektedir. Kosova'da okul yönetimi alanında araştırmacının ulaştığı kaynaklar arasında kayda değer kaynaklardan bir tanesi Gjoshi'nin (2017) "Kosova'daki eğitim kurumlarında çağdaş yönetim" adlı çalışmadır. Gjoshi (2017, s. 240) bu araştırmasında Kosova eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin 21. yüzyılda göstermesi gereken özelliklere göre düzenlenmesi gerektiğini belirtir. Kosova'nın yeni devletleşme sürecinde okul yöneticiliği yetiştirilmesi sorununu çözmesi 21. yüzyıl eğitim trendlerini ve özelliklerini de yakalamasına destek sunacaktır.

Alanında uzman kişilerin yetiştirilmesi için Kosova'da okul yöneticisi sisteminin gözden geçirilmesi ve tekrardan günümüzün ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi gereklidir. Kosova'da okul yöneticisi konusunun problem eksenlerinden biri de bu konuda yeterince araştırmanın yapılmamış olması, yapılan araştırmalarda sadece kuramsal boyuttan bakıldığı söylenilebilir. Kosova'da etkili bir okul yöneticisi sisteminin değerlendirilmesi, geliştirilebilmesi ve bir modelin önerilmesi okullardaki verilen eğitim hizmetinin gerçekleşmesine olumlu katkılar sağlayacağı da ifade edilebilir. Görüldüğü gibi Kosova'da eğitimde görev yapan okul yöneticilerin yetiştirilmesi için alanda yaşanan sorunlar, alan yazında araştırmaların kıtlığı ve örnek bir model olmayışı araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın ana konusunu okul yöneticileri oluşturmaktadır. Kosova bağlamında okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirilme, seçilme ve atanma boyutlarında

eğitim sistemindeki mevcut uygulamalar ile nitel ve nicel yollarla elde edilen bilgiler de incelenerek değerlendirilecek ve oluşturulacak yeni bir yeterlik temelli model önerisi ile kapsamlı bir çalışma yapılması planlanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar mevcuttur fakat yapılan alan yazın taraması sonucunda Kosova bağlamında böyle çalışmaların sınırlı olması, okul yöneticilerinin yeterliklerinin farkındalığın oluşmaması, yetiştirilmesinde yetersizlikler, seçilme ve atanmada karşılaşılan güçlükler, alan yazın çalışmalarının gözle görülür bir şekilde yetersiz olması ve Kosova’da bu türde bir çalışmaya erişilememiş olması, kalkınma hedefinde olan Kosova’nın bu araştırmanın yapılmasının en temel gerekçesini oluşturarak, araştırmayı çok daha değerli kılmaktadır.

Yapılan araştırmalar ve elde edilen bilgilerden görüldüğü üzere Kosova’da okul yöneticisi yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması alanında eksikliklerin olduğu açıktır. Kosova örneğinde yapılan araştırmalar da ele alınan sorunlarda ve bu araştırmadaki değerlendirilmek istenen sorunlarda farklılıklar vardır. Kosova’da yaşanılan bilimsel veri yetersizliği sorunun tam olarak tanımlanmasını ve çözümlünü olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak, bugün Kosova’da okul yöneticileri problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. İnsanı yönetmenin de getirdiği zorluk yüzünden konu araştırmaya açık ve tartışarak çözüme ulaşmayı beklemektedir. Bu sorunun çözümlü için Kosova eğitim sisteminde okul yöneticilerinin değerlendirilmesini, eksikliklerin giderilmesini ve yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu düzenlemelerden birinin yeni bir model önerisi ile olabileceği düşünölmektedir.

Yukarıda da ifade edilen bilgiler ışığında Kosova’da okul yöneticilerinin yeterlikleri yanında mevcut yetiştirme, seçme ve atanma süreçlerinin incelenmesi ve Kosova için uygulanabilir bir model önerisinin kuramsal altyapısının oluşturulması önemli görölmektedir. Sonuç olarak çalışma ile Kosova’daki okul yöneticiliği için; yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına ilişkin önemli ve uygulanabilir sonuçlar ortaya çıkarmaktır.

## **1.2. Amaç**

Bu çalışma ile Kosova’da ilköğretim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin (müdürlük ve müdürlük yardımcılarının) görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirilme, seçilme ve atanma süreçlerinin açıklanması ve bu durumların

değerlendirilerek yeterlik temelli uygulanabilir bir model önerisi ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kosova'daki ilköğretim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının); okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Kosova'daki ilköğretim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının); okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili önerileri nelerdir?
3. Kosova'daki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında öğretmenlerin görüşleri:
  - a) Cinsiyet,
  - b) Eğitim düzeyi,
  - c) Kendisini tanımladığı etnik köken değişkenlerine göre nasıl değişmektedir?
4. Kosova'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına ilişkin oluşturulabilecek yeterlik temelli bir model önerisinin özellikleri nelerdir?

### 1.3. Önem

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticisi yeterlik, yetiştirme, seçme ve atama süreçlerine ilişkin Türkiye ve Avrupa'da yapılan çalışmalara rastlanmıştır. Kosova bağlamında ise okul yöneticileriyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu ve doktora düzeyinde böyle bir araştırmamın yapılmadığı görülmüştür. Bu anlamda, yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynakların yetersiz olduğu Kosova'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesi daha da büyük önem taşımaktadır. Okul örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri ve işleyişini sağlama açısından son derece önemli bir konu olan okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda yetiştirme, seçme ve atamayı gerçekleştiren üst yönetime araştırmamın küçük bir katkı sağlaması ve güvenilir ölçütler elde edilmesiyle önemlidir. Bu çalışmadan elde edilecek diğer bulgular sonucunda;

- Okul yöneticilerin özelliklerinin bilimsel olarak saptanmasına, çalışmamın karar verici konumdaki kişilerin okul yöneticilerin özelliklerinin geliştirilmesinde,

sistematik, kapsamlı bilgiler sağlayacağı ve örgütte görülen yönetim eksikliğine de somut veriler sağlayacağı,

- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin eksik yönlerini ortaya çıkaracak ve Kosova eğitim sisteminin personel politikasının geliştirilmesine ışık tutacağı,
- Politika belirleyicileri, analiz uzmanları ve uygulayıcıları için okul yöneticilerinin bağlamında eğitim politikaları hakkında genel bir yapı ortaya koyabilmek,
- Okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirmesine katkı sağlayacağı,
- Okul yöneticilerinin yeterikleri yetiştirilmesi, seçimi ve atanması konularında yol göstermesi ve bu süreçlerle ilgili objektif ölçütlerin geliştirilmesine,
- Okul yöneticileri için daha kaliteli, çağın ruhuna uygun bir eğitim sürecinin planlanabilmesi ve beklentileri karşılayabileceği,
- Okul yöneticiliğine olan ilginin artmasına katkı sağlayacağı,
- Okul yöneticilerinin mevcut profillerinin belirlenmesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerine kaynak oluşturarak, esnek ve pratik çözümlere rehberlik edeceği,
- Eğitim yönetimi programlarının Kosova'nın ihtiyaçlarına göre düzenlenmesine, üniversitelerde okul yöneticisi yetiştirme programların sorgulanması ve tekrardan gözden geçirilmesine veya yeni programların açılmasına katkı sağlayacağı,
- Kosova Avrupa Birliği üyelik yolunda ilerlerken her alanda olduğu gibi eğitim alanında da bazı uyum çalışmalarında değişikliklere ve yeniliklere gidilmesi ve kalkınma açısından katkı sağlayacağı,
- Yapılan araştırmanın nitelikli insan yetiştirmeye katkı sağlayacağı,
- İlgili araştırmacılara, okul yöneticileri, eğitimle ilgili yapacakları araştırmalarda çalışmalarda yol göstermek ve destek sunmak açısından önemi olacağı,
- Okul yöneticisi yetiştirme konusu güncelliğini koruyup, alandaki boşluğu dolduracağı, üzerinde yeni araştırma ve çalışmalara zemin sağlayacağı,
- Bundan sonra Kosova konulu yapılacak genel araştırmalara da ışık tutacağı,
- Ayrıca Kosova ve Türkiye her iki ülke için katkı sağlayabilecek, uluslar arası alan yazınına da önemli bir katkısı ve alanında ilklerden biri olacağı düşünülmektedir.



#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırmaya katılacak katılımcıların ölçme araçlarına gerçeği yansıtacak ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma; 2020-2021 akademik yılı çalışma içerisinde, Kosova'daki ilköğretim alt ve orta seviyede (eğitim kademesinde) kamu okullarında görev yapan ve örneklem çerçevesinde ele alınan iller ve ölçme araçlarına katılan katılımcılar (öğretmenler, okul müdürü, müdür yardımcıları) ile sınırlıdır.

Ayrıca araştırma, Türk, Arnavut ve Boşnak katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Okul Yöneticisi:** Kamu eğitim kurumlarına bağlı ilkokullarda çalışan müdür veya müdür yardımcılığı görevlerinde bulunan kişi veya kişiler.

**Yeterlik:** Bir konu veya bir alana ilişkin bireyde bilgi ve becerilerin mevcudiyeti.

## 2. ALAN YAZIN

Bu bölümde, okul yönetiminde temel bir değer olan okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması ve model önerileri, Kosova Cumhuriyeti ile ilgili bilgiler başlıklar halinde izleyen bölümlerde kuramsal alan yazın çerçevesi şeklinde ele alınmıştır.

### 2.1. Yeterlik Kavramı

Yeterlik, "kişinin bir davranışı gerçekleştirebilmesi için belirli bir bilgi düzeyi ve yeteneğe sahip olması (Kaya 1993; Başaran, 2006, s. 204); belirli kişisel özelliklerden oluşan bir bütün (Bursalıoğlu, 1981) ve kişinin sosyal sistem içinde varlığını sürdürmesini sağlayacak yetenekleri" (Balci, 2003) olarak tanımlanabilir. İnsanda var olan yeterlik algısı, gerekse günlük gerekse çalışma hayatında işlerini daha kolay yapabilmesini mümkün kılabilir (Baltacı, 2017). Başaran (2006, s. 204) yeterliliğin işe koşulmasında en büyük güvenirliliğin dayandığı bilgi ve becerilerin bilimsel kaynaklı olmasından ileri geldiğini ifade eder. Yeterlik konusunda Aypay'da (2016, s. 8) iş analizi ile ortaya çıkarılabilir ancak yeterlik performans olarak bireye aittir şeklinde ifadelerde bulunmuştur.

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). Ayrıca yönetici yeterlikleri, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir. Bu da teknoloji kullanım, iletişim ve liderlik yeterliklerine kadar çok geniş bir çeşitlikte ele alınması gereken özelliklerdir. Bu anlamda yönetici yeterliklerinin teorik altyapısını standart bir teoriye bağlamak çok zordur (Ağaoğlu vd., 2012).

Yönetimlerde özellikle de okul yönetimlerinde yeterlik alanlarının bilinmesi büyük önem arz etmektedir. Bu yeterlikler ilgili bakanlıklarca yasal olarak belirlendiği gibi, akademik çevrelerce de farklı kriterler ortaya atılmıştır (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 171). Alan yazında önemli bir öneme sahip olan Katz'ın (1956'den aktaran Bursalıoğlu, 1981) okul yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikleri araştırma

sonuçlarına dayanarak teknik, insani ve örgütsel (kavramsal) olarak belirlemiştir. Şişman'da (2013, s. 132) benzer bir açıklamayla okul yöneticilerinin insani, teknik ve kavramsal yönlerden bazı beceri ve yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtir. 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).

Aydın (2014, s. 164) yaptığı uygulamalı araştırma sonuçlarına dayanarak okul yöneticisinin yeterliklerini; insanla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi, mesleğe hizmet başlıkları altında toplamıştır. Yine Aydın (2014) okul yöneticilerinin insani, örgütsel ve teknik yeterlikleri üzerine yoğunlaştığını söyleyebiliriz. Açıkalın, (1998); Başar, (2000); Töremen ve Kolay, (2003); Münis, (2006); Kombıçak, (2008); Lunenburg, (2010); Uslu, (2013) ve Can, (2014), tarafından da yapılan araştırmalarında benzer noktalara göre okul yöneticisinin yeterliklerini sınıflandırdıkları görülmektedir.

Bu başlıkları Ağaoğlu vd., (2002; 2012), Aydın'ın (1988) çalışmalarından da esinlenerek, benzer bir yaklaşımla şöyle açıklamış ve okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen ana alanlarda yeterlikleri üç boyutta sınıflandırmışlardır:

### **1. İnsani yeterlikler:**

a. İnsanlarla iletişim 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.

### **2. Örgütsel yeterlikler:**

a. 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 hakim olması, okulun mali kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma, değişme ve yenileşmeye öncülük etme gibi davranışlara vurgu yapılmaktadır.

b. 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.

### **3. Teknik yeterlikler:**

a. 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 evre arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini içermektedir.

b. 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.

Alan yazında yapılan bu betimlemeleri temel alarak insani yeterlikler, örgütsel yeterlikler ve teknik yeterlikler söyle açıklanabilir; İnsani yeterlikler, okul yöneticilerin insanlarla ortak çalışabilme becerisidir (Başar, 2000). Bunlar, yöneticinin iyi bir ekip lideri olabilmek ve iyi iş ilişkileri kurup geliştirmek gibi daha çok insani konularda sahip olması gerekli görülen yeterliklerdir (Şişman, 2012, s. 211). Örgütsel yeterlikler, rgt kurumsal ve kavramsal bakış açısıyla yönetebilme ve değerlendirme yapabilme özelliğidir (Kayıkçı, 2001). Teknik yeterlikler ise, okul yöneticilerinin iş hayatında kullanılan araç ve gereçlere ilişkin çalışma alanında bilmesi gereken teknik bilgi ve becerileri kapsar (Aıkz, 1994; Eren, 2012). Okul yöneticileri, bunların bir kısmını, alacağı eğitimle kazanabileceği gibi bir kısmı da çalışma esnasında deneyimle kazanabilir (Şişman, 2012, s. 211). Bu yetkinliğe sahip olan bir okul yöneticisi okulu daha etkin yönetebilir (Balyer, 2016). Sonuç olarak, okul yöneticileri bu alanlarda etkili yeterliliklere ve becerilere sahip oldukları taktirde örgütlerinde daha başarılı olabilirler.

Alan yazından da gördüğümüz gibi Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle özel bir alana ilişkin yeterlik düzeyini belirlemeye dönük araştırmalardır. Bu konular arasında, insan ilişkileri ve iletişim eğitim-ğretim, liderlik, çatışma yönetimi, sosyal beceri yönetim süreçleri değişim yönetimi, denetim toplantı yönetimi, bilgi yönetim ve teknoloji ile ilgili yeterlikler sayılabilir (Ağaoğlu vd., 2012). Yapılan çalışmaların çoğuna baktığımızda farklı farklı sınıflandırmalara karşın içerikleri genelde aynı olduğunu ifade edebiliriz. Bu noktada mevcut konuların

geniş ve kuramsal kapsamda oldukları ve bu alanda daha sistematik, detaylı ve uygulamalı araştırmaların gerekliliğinin arziyatını ifade edebiliriz.

Bunlara ek olarak Açıkalın (1998, s. 7) mevcut okul yöneticilerinin modası geçmek üzere olduğunu ve gelecek çağcıl okul yöneticilerinin olacak diyerek okul yöneticilerinde olması gereken çağdaş yeterliklerini; "kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik ve uygarlık tarihi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış" şeklinde ifadeleri görülmektedir. Peker ve Selçuk (2011, s. 473) ise okul yöneticilerinin yeterlikleri arasına; geleceğe odaklanma, ayrıntılar üzerinde yoğunlaşma, büyük resmi görme, güçlü lider olarak kalma gibi noktalarda görüşleri olduğu görülmektedir. Son dönemde ise Aypay (2016, s. 4) okul yöneticilerinin; vizyon, planlama, kültür, profesyonel gelişimi, iletişim, etik, öğretim liderliği ve paydaş desteği gibi alanlarda yeterliliğe sahip olması gerektiğini belirtir. Ayrıca bu alanlardaki becerilerin ölçülmesini zor olduğunu, bu becerilerin insani ilişkiler becerileri kategorisine alınabileceğini ifade eder. Ağaoğlu vd., (2002) bu açıklamalara benzer açıklamalarda bulunmuşlardır. Okul yöneticilerin görevlendirmelerinde temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı ve güvenilir bir yeterlik listesi oluşturulamadığını ifade etmişlerdir. Balcı (2013 s, 134) özellikle etkili okulda kritik etkilerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliklerinin kazandırılmasının yapılması gereken ilk adım olduğunu belirtir. Ayrıca bu özellik ve yeterliklerin rol tanımında, atanma ve yükseltme kriterlerinin geliştirilmesinde temel alınması gerektiğini ifade eder. Dolayısıyla okul yöneticisi yeterlikleri konusunda devletlerarası varılmış bir konsorsiyumdan söz etmek güçtür (Özdemir, 2020).

Alan yazında görüldüğü gibi okul yöneticileri ile yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yeterlikleri ile ilgidir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili alan yazın çalışmalarına bakıldığında, çoğunun spesifik bir alana yönelik olduğunu ve genel yeterliklere yönelik yapılan çalışmaların ise sayısının az olduğu görülmektedir (Özdemir, 2020). Özellikle 2000 yıllardan sonra Türkiye’de yapılan çalışmalarda gözle görülür bir artışın olduğunu ifade edebiliriz. Nitekim çeşitli alanlarda yeterliklerin belirlenmesi için (Şahin, 2000; Demircan, 2001; Günay, 2001; Toprakçı, 2001; Ağaoğlu, vd. 2002; Artul, 2004; Şener, 2004; Onural, 2005; Öztüccar, 2005; Çetin ve

Adıgüzel, 2006; Barut, 2007; Argon ve Özçelik, 2008; Terci, 2008; Topluer, 2008; Gökçe, 2008; Şencan, 2008; Karaca, 2009; Gündelen Yozgat, 2009; Abat, 2010; Peker, ve Selçuk 2011; Ağaoğlu, vd., 2012; Uslu, 2013; Asar, 2014; Yavaş, vd., 2014; Baran, 2015; Özdere, 2015; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015; Balyer, 2016; Baş, 2016; Ghasemy Aqdamy 2016; Gök, 2017; Tümkaya ve Asar, 2017; Baybara, 2018, Korkut, 2018; Yalçın, 2019, Özdemir, 2020) yapılan çalışmalara rastlanılsa da genel olarak okul yöneticisi yeterlikleri üzerinde çalışmaların güncelliğini koruduğu ve makaleler başta olmak üzere tezlerin de katlanarak devam ettiğini ve edeceğini ifade edebiliriz.

Kısaca özetlemek gerekirse okul yöneticisinin yeterlikleri çoğu zaman yönettiği eğitim kurumunu etkilemektedir. Eğitim sisteminde istenilen başarıyı ortaya koymada okul yöneticisinin niteliği büyük önem taşımaktadır (Ağaoğlu vd., 2002). Toplumda çözülemeyen birçok eğitim sorununun karşı kaşıya kalınmasının temelinde, okul yöneticisi yeterlikleri önemsizliğinden dolayı kaynaklanmaktadır (Abat, 2010, s. 1). Okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikler eğitim öğretim sürecinin etkinliği açısından da önemli olarak kabul edilmektedir (Peker ve Selçuk, 2011, s. 474). Bu nedenle hammadde insan olan eğitim örgütlerinde insanı merkeze alan modern yönetim yaklaşımlarının uygulanması gerekmektedir (Gülşen, ve Gökyer, 2012, s. 142). Bu konu ile ilgili de her geçen gün gelişmiş ülkelerde yeni araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır (Demirtaş, 2013, s. 122). Alan yazın kaynaklarından da görüldüğü gibi okul yöneticisinin insani, örgütsel, teknik yeterlikler gibi ana yeterlikler dışında daha birçok ve farklı yeterliklere sahip olmaları ve bunların edinilmesi yaşanan çağda zorunlu bir gereklilik olduğunu söyleyebiliriz.

## **2.2. Yetiştirilme Kavramı**

Yetiştirme, bireyin çalışma hayatında yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylem sürecidir. Bireyin işinde gereken özelliklere ve daha yüksek düzeye olabildiğince kısa sürede ulaşılmasını sağlamaktır (Türkmenoğlu, 2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi; "yöneticilerin (veya adayların) yetenek, tutum ve bilgilerini sistemli bir şekilde geliştirerek, işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak" biçiminde tanımlanabilir (Acar, 2002). Yönetici yetiştirme ile ilgili Başaran (2004) ise yöneticinin, yönetsel etkililiğini arttırma amacını taşıdığını belirtir ve

yönetimsel etkililiğinin artırılması, planlı bir öğrenme süreciyle gerçekleştirileceğini ifade eder. Aynı zamanda okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle, okulların modern bir kimlik kazanması açısından da önemlidir (Sezgin, 2013, s. 132).

Yöneticilerin yetersizliklerinin nedenlerini araştıran Onural (2005) yaptığı araştırmasında çıkan sonuçlar arasında yetiştirilmeme nedenleri arasında tutarlı, sistemli ve yerleşmiş, politikanın izlenilmemesi, günün koşullarına uygun gerekli olanakların oluşmaması, mesleki gelişme sağlanmaması ve hizmet içi eğitim almamasından kaynaklandığını belirtir.

Okul yöneticisinin yetiştirilmesi için sadece hizmet öncesi eğitim yeterli değildir. Okul yöneticisi hizmet içinde de sürekli olarak yetiştirilmek zorundadır (Çelik, 1990; Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018, s. 206). Sezgin (2013, s. 131) okul yöneticilerinin eğitimini zorunlu kılmakta, hizmet öncesi, içi ve sonrasında yetiştirme aşamalarında süreklilik kazanılması gerektiğini belirtir. Bu da en başta yöneticinin eğitim örgütünün etkili bir şekilde amaçlarına ulaştırması için önemli olduğu söylenilebilir. Okul yöneticisinin yetiştirilmesinde iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir: Bazı ülkeler eğitim yöneticisini hizmet öncesi eğitim ağırlıklı olmak koşuluyla, hem hizmet öncesi eğitimle hem de hizmet içi eğitimle yetiştirmeye çalışmaktadır. Bazı ülkeler ise okul yöneticisini sadece hizmet içi eğitimle yetiştirmeye çalışmaktadır (Çelik, 1990). Almanya, Fransa, İngiltere gibi batılı ülkelerde okul yöneticileri göreve başlamadan önce yetiştirme programlarına alınmaktadırlar (Süngü, 2012). Görüldüğü gibi gelişmiş batılı ülkelerde okul yöneticileri hizmet öncesi, sırası ve sonrasında da yetiştirilmektedir (Dağ, 2015, s. 24). Türkiye’de değişen eğitimin niteliği yüzünden okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürekli sorgulanır hale gelmiştir (Polat, vd, 2018). Ayrıca Türkiye’de olduğu gibi okul yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yapıyor olma şartının sağlanması gerekmektedir (Süngü, 2012). Bu bağlamda, dünyada okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve okul yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesi yaygın bir uygulama değildir. Tüm dünyadaki okul sayısı, fabrika sayısından fazla olmasına rağmen, ticari işletmelerin yöneticilerini yetiştirme çabaları çok daha fazladır. Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ise Amerika Birleşik Devletleri öncü durumdadır (Akın, 2012; Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015). Turhan (2005a, s. 30) gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin meslek öncesi eğitimleri ve sürekli geliştirilmeleri oldukça eskiye dayandığını, bu anlamda okul yöneticiliği mesleğinin de geliştirildiğinin görüldüğünü

ve bu tür farklı modellerin ortaya çıkma düşüncesi ihtiyaca daha çok cevap verme gereğinden doğduğunu belirtir.

Okul yöneticisi yetiştirme sorunu sadece Türkiye’de değil dünyada da önemli bir sorundur (Turhan ve Karabatak, 2015a s. 396). Hemen hemen tüm dünya ülkelerinde okul yöneticilerini yetiştirmenin gerekliliği ve önemi anlaşılmış ve giderek daha da önemli artmaktadır. Batı Avrupa kıtasında genelde okul yöneticilerini yönetsel rollerine hazırlayıcı hizmet öncesi yetiştirme programları bulunmamaktadır (Balcı, 1988). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirme raporuna baktığımızda rapordaki 22 ülkeden, 19 ülke hizmet öncesi yetiştirme, 13 ülke adaptasyon, 18 ülkenin hizmet içi programları kullandıkları görülmektedir (Şimşek ve Örüçü, 2016, s. 29). Burada gördüğümüz gibi çoğu AB ülkesi hizmet içi eğitiminin öneminin farkındadır. Çünkü örgütlerin başarısı işgörenlerin başarısına bağlıdır (Ergül, 2006). Çalışanlarda belirli aralıklarla sürekli eğitim sağlanarak yeni bilgilerin edinilmesi ve örgütteki performanslarını yükseltmek mümkündür (Yazıcı ve Gündüz, 2011).

Türkiye’nin Avrupa topluluğuna geçiş döneminde okul yöneticisini sürekli eğitim yaklaşımına göre yetiştirmesi, topluluk ülkelerinin eğitim sistemlerine uyum sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 1990). Buna karşılık bazı gelişmeler bu ülkelerde okul yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini gerekli kılmıştır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO)’nün yardımı ile bir dizi okul yöneticisi yetiştirme programı geliştirilmiştir. Afrika ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirme süreçleri ile ilgili Avrupa ülkelerinin önceki yollarını izlediği görülmektedir. Böylece okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirme çalışmalarının mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Kuzey Amerika’da ise okul yöneticilerini mesleklerine hazırlayıcı programlar çoğu üniversitelerce sunulmaktadır (Balcı, 1988). Türkiye’de okul yöneticiliğinin profesyonel bir iş olarak görülmemesi ve de özel bir yetiştirme programı da bulunmaması (Açıkalin, Şişman ve Turhan, 2015, s. 88; Kılınç, 2017, s. 62) okul yöneticisinin görev alanlarının da tanımlamasını zorlaştırmaktadır. Okul yöneticilerinin yaptığı ile yapması gereken iş arasındaki uçurum da bu durumdan kaynaklanmaktadır (Açıkalin, vd., 2015, s. 88). Sonuçta gelişmiş ülkelerin birçoğunda okul yöneticilerinin belirli düzeyde eğitim alması ve profesyonelleşmesi gerekli görülmektedir (Aypay, 2016, s. 1).



Alan yazına bakıldığında bu konuya ilişkin yapılan araştırma ve çalışmaların tamamına yakını merkezi eğitim sistemini uygulamalarının düzenlenmesi noktasında veya sistemde düzenleme yapılmasının gerekliliği konusunda yapılmış çalışmalardır. Bunun sonucunda yapılan araştırma sonuçları kavramsal olmaktan daha ileriye gidememiştir (Korkmaz, 2005). Özellikle Türkiye’de yapılan çalışmalar ne dikkate alınmış ne de fazla bir ses getirebilmiştir.

Aytaç, (2000, s. 67), okul yöneticilerin yeterlikleri bağlamında yaptığı çalışma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerine yönelik alınması gereken konuları şöyle sıralamıştır:

1. Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi.
2. Araştırma-geliştirme ve sorun çözme eğitimi.
3. Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi.
4. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi.
5. Değişim yönetimi eğitimi.
6. Kriz yönetimi eğitimi.
7. Örgüt geliştirme eğitimi.
8. Amaçlara göre yönetim eğitimi.
9. Sinerji yönetimi eğitimi.
10. Zaman yönetimi eğitimi.
11. Stres yönetimi eğitimi.
12. Çatışma yönetimi eğitimi.
13. Proje yönetimi eğitimi.

Yukarıdaki maddelerden de görüldüğü gibi araştırmacı 21. yüzyıl yönetici becerilerine vurgu yaptığını ifade edebiliriz. Özellikle araştırma ve geliştirme maddesi üzerinde düşünülmesi ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda dikkate alınarak yoğunlaştırılması gerektiğini ifade edebiliriz.

Son olarak diğer bir noktaya değinecek olursak, okul yöneticiliğinden öğretmenliğe geçmek hiyerarşik yapıyı bozmaktadır. Okul yöneticiliği öğretmenlikten daha yüksek bir pozisyona sahiptir. Yüksek konumdan daha alt düzeyde olan bir konuma geçmek hem çalışanlar tarafından istenmez hem de örgütsel amaçlara ters düşer. Ayrıca okul yöneticisinin kendi alanında öğretmenliğe koşulsuz olarak

geçebilmesi, mesleğin de güvencesini sarsar (Çelik, 1990). Bu realiteden hareketle okul örgütlerinde de insanı merkeze alan modern yönetim yaklaşımında, oryantasyon zorunlu görülmektedir (Gülşen ve Gökkyer, 2012, s. 142). Bu durumda verimi artırmaya yönelik yapılan model ve yapı değişimleri de başarılı olmayacaktır (Bursalıoğlu, 2014, s. 14).

### **2.3. Seçme ve Atama Kavramı**

Yeterlik temelli okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama ölçütleri farklı şekillerde ele alınmakta, bu doğrultuda okul yöneticileri farklı uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Okul yöneticisi seçme sürecinde arz ve talep bakış açılarının birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Yönetici atamaya yetkili kurum ve kişilerin okul yöneticisinde aradığı nitelik ile potansiyel yönetici adaylarının yöneticiliğe bakış açıları farklılaşabilmektedir (Güçlü vd., 2016). Kwan ve Walker (2009) aday belirleme sürecinde belirlenen kriterlerin, etkili seçim sürecinin temellerini oluşturduğu ifade etmektedir. Diğer önemli bir süreç aday seçme aşamalarıdır. Okul yöneticisi seçme süreci ve aşamalarını Walker and Kwan (2012) üç noktada ele almışlardır. Bunlar sırasıyla: uygun yönetici adaylarının belirlenmesi, belirlenen adaylar arasından seçim yapılması ve seçilen adayların görev yerlerine atanmasının yapılmasını kapsamaktadır. Aynı zamanda okul yöneticisi belirleme sürecinde; değerlendirme merkezleri, kişilik testleri, örnek olay ve problem çözme gibi farklı yöntemlerin kullanılması gerektiğini de belirtmişlerdir (Kwan and Walker, 2009). Ayrıca, aday seçme işleminin kimler tarafından ne şekilde yapılmasıyla ilgili olarak Finlandiya ulusal eğitim kurulunun hazırladığı çalışma verilerine baktığımızda okul yöneticileri genellikle, resmi bir yetkilinin ve bir dernek temsilcisinin de olduğu çok üyeli bir kurul tarafından seçilmesi önerilmektedir (Taipale, 2012). Bu durum gerek okulun etkili yönetilmesi gerekse insan kaynağını etkili kullanma bakımından okul yöneticilerini seçme ve atamada, objektif ve yeterlik gibi bazı ölçütlere uygun davranılmasının ne derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Şahin, Kesik ve Baycıoğlu, 2017).

Bir program önerilmeden önce okul yöneticisi yetiştirecek bir programla ilgili temel ilkeleri belirlemek ve bu ilkelere uygun olarak programların uygulamasını sağlamak önemlidir (Işık, 2002). Günümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları geçmişe nispeten daha karmaşık ve zorlu hale gelmiştir. Çünkü

toplumun okul yöneticilerinden beklentileri ve okulun öğrencilere kazandırması gereken beceriler değişmiştir (Sezgin, 2013, s. 125). Bunun nedenleri arasında sosyal etmenler, demografik ve ekonomik değişiklikler, medya ve kitle iletişim araçlarının etkisi vb. olarak da sıralanabilir. Bütün bu nedenlerden yaşanan değişimler sonucunda okul yöneticisi işini en zor mesleklerden biri haline getirmektedir (Demirtaş, 2013, s. 125).

#### **2.4. Yeterlik Temelli Okul Yöneticisi Yetiştiriminin Önemi**

Alan yazındaki görüşlere ve araştırmacıların çalışma alanlarındaki farklı bakış açılarına göre okul yöneticisi yeterlikleri konusunda farklı nitelermeler öne çıkmaktadır. Bunlar arasında;

Bursalıoğlu'na (1981, s. 2008) göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlik alanları:

1. Okul yönetimde karar verebilme.
2. Okul içi ve dışı eğitim-öğretim çalışmalarını planlama.
3. Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarını örgütleme,
4. Okul içi ve dışı iletişim kurma.
5. Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarını koordine etme.
6. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim-öğretim çalışmalarını denetleme.
7. Yetki ve sorumluluk verme.
8. Liderlik edebilme.
9. Okulunda olumlu bir hava yaratma.
10. Eğitsel kolları kurma, çalışma ve değerlendirme.
11. Disiplin ve devamı sağlama.
12. Okul personelini yönetme.
13. Okul ve çevre ilişkileri.
14. Araştırma ve geliştirme.
15. Okulunu işletme ilkelerine göre yönetme.
16. Yardımcı hizmetleri sağlama.
17. Okul bina, tesis ve demirbaşlarının kullanımı ve bakımı, olarak sıralanmıştır.

Bursalioğlu'nun (1981) bu kapsamlı araştırmasından sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda eğitim ve sosyal bilimlerdeki gelişmelerle birlikte farklı yeterlikler ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmaların birbirinden farklı yeterlikler içermesinin sebeplerinden birisi bu yeterlikleri standartlaştıran ve süreç içerisinde gelişimleri standartlara yansıtan ve bir ereve çizen ulusal bir kurumun eksikliği olabilir (Baran, 2015, s. 8).

Balcı (2002) tarafından Türkiye okulları için okul yöneticisi yetiştirecek bir program oluştırmada uyulması gereken temel ilkeler şu biçimde belirtilmiştir:

1. Okul yöneticileri öğretmenlikten gelmelidir.
2. Okul yöneticiliğinin kendine has bir meslek olduğu algılanmalıdır.
3. Okul yöneticiliği yapacak kimselerden okul yöneticisi sertifikasına sahip olma zorunlu olmalıdır.
4. Okul yöneticisi makamına atanacak kişilerden önce yönetici yardımcılığı görevini yapmış olma şartı aranmalıdır.
5. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü ve diğer görevler için okul yöneticiliği yapmış olma şartı aranmalıdır.

Balcı (2002) tarafından Türkiye okulları için oluşturduğu bu noktaların benzerleri dünya ülkelerinde de olmak üzere okul yöneticisi yetiştirecek program standartlarının temel ilkeleri olduğunu ifade edebiliriz.

Modern dünyada yaşanan değişimler sonucu okul yöneticilerinin geleneksel yeterliklerin yanında, başka yeterliklere de sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Demirtaş, 2013, s. 125). Sürekli olarak içinde bulunduğumuz yüzyılda gerekli niteliklerle donatılmış bireylerden, okul yöneticilerin yetiştirilmesinden söz edilmektedir (şişman, 2014, s. 22). Balcı'nın (2013, s. 123) da ifade ettiği gibi herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir etkili yönetici tanımı bulunmamaktadır. Bu yüzden okul yöneticinin özellikleri hakkında konuşmak daha isabetli olacaktır. Aşağıda maddelendirilen diğer bir kaynakta okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler daha ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

Aktepe'ye (2014) göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler şu biçimde sıralanabilir:

1. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, politika ve stratejilerin oluşturulmasında lider rolü oynamalıdır.
2. Okulunun durumunu ve içinde bulunduğu şartları çok iyi analiz edebilmeli, koyacağı hedeflerde ve yapacağı işlerde çevresiyle işbirliğini sağlamalıdır.
3. Örgütün bütün çalışanlarına eşit mesafede durmalı, onlara hak ettiği değeri vererek, adaletli bir yönetim tarzı uygulamalıdır.
4. Okulda yapılacak çalışmalarda, demokratik bir tutum sergilemeli, kararlarda onların duygu ve düşüncelerini almalı, ondan sonra kararını vermeli ve alınan kararlarını da işleme koymalıdır.
5. Yapacağı çalışmalarda yararlılık prensibini merkeze almalı; insanlara hizmeti daima öncelik olarak görmelidir.
6. Eğitim mevzuatını, tarihini, dilbilgisini ve vatandaşlık haklarını iyi derecede özümsemeli ve genel kültür bilgisine de sahip olmalıdır.
7. Sosyal yönlerinin gelişmiş, problem çözme ve iletişim becerileri yüksek olmalı şarttır.
8. Yeni teknolojileri takip etmeli ve en üst seviyelerde kullanabilmelidir.
9. Bulduğu ortamda davranışlarıyla örnek olmalı, temel değerleri yaşama ve yaşatmada duyarlılık gösterebilmelidir.
10. Öğretimde başarıyı arttırmak için uygun olan yeni ve alternatif yöntem teknikleri kullanabilmelidir.
11. Eğitim ve okul yönetimi alanında yeterli bilgi, tecrübeye ve beceriye sahip olmalıdır.
12. Ulusal ve uluslararası değerleri kişisel özellikleriyle bağdaştırmalıdır.
13. Alanında sürekli kendini geliştirme düşüncesinde olmalıdır.

Tuzcuoğlu (2009, s. 374) okul yöneticilerinde bulunması gereken temel özellikleri; adaletli olma, zamanı etkili kullanma, mütevazı ve anlayışlı olma cesaretli olma ve risk alabilme, yeni bilgilere açık olma ve yenilikleri takip etme, araştırma-geliştirme çalışmalarına önem verme, çalışmaları planlama, amaç ve hedefleri belirleme, uygun görev ve sorumluluk, plan dağılımı yapma, çalışanların fikirlerine ve çeşitliliğe saygılı olma, herkesi yönetime katma, takip etme ve başarıyı değerlendirme, denetim mekanizmasını çalıştırma, ödül ve ceza sistemini belirleme, personel eğitimi ve

gelişimine önem verme ve tanıdık ve akrabalarla çalışmak yerine profesyonel kişilerle çalışma gibi alt başlılara ayırarak vermiştir. Görüldüğü gibi yazar daha çok okul yöneticilerinin formel yeterliklerine değinerek sınırlı bir görüş bildirmiştir.

Yiğit (2008, s. 5) ise insan ilişkileri, birey ve grup davranışı teknoloji, işletme ve piyasa, zekayı ise koşma, örgütsel vatandaşlık, okul içi demokrasi, farklılıkların yönetimi, yerinden yönetim ve planlamayı öğrenme, yaşam boyu eğitim, stres yönetimi, öğretim teknikleri, evrensel değerler, kalite yönetimi ve medya konularında okul yöneticilerinin ihtiyaçlarının olduğunu ve bu konularda yeterli olmaları gerektiğini belirtir. Yiğit'in (2008) yaşam boyu eğitim kavramına vurgu yapması farklı ve önemli bir bakış açısının olduğunu da ifade edebiliriz.

Turhan (2005) iyi bir okul yöneticisinin, hayatın ve zamanın anlamı üzerine çözümlenmeler yapabilecek teorik ve felsefi bir bakış açısına sahip olması gerektiğini belirtir. Alan yazın değerlendirildiğinde, henüz bir meslek olarak görülmeyen okul yöneticiliğinin yukarıda belirtilen özelliklerde seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması gereklidir. Ancak, bazı nedenlerden dolayı yöneticilerin yeterlik alanlarına uygun olarak seçilemediği ve yetiştirilemediği ortadadır (Aktepe, 2014). Bu yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmek için güçlü bir yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine sahip olması gereklidir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitim alması ve atanmaları önemlidir (Cemaloğlu, 2005). Okul örgütleri için önemli olan diğer bir özellik olan ve süreklilik arz eden problem çözme becerisinin yöneticilere kazandırılması uygulamaya yönelik önemli yararlar sağlayabilir. Bu konuda alan yazın incelendiğinde çalışmaların çok sınırlı olduğunu da belirtebiliriz (Kayalar, 2012, s. 34). Kayalar'nin (2012) de ifade ettiği gibi, okul yöneticilerinde problem çözme becerisinin geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu olduğunu ifade edebiliriz.

Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini artırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gereklidir (Akbaşı ve Balıkcı, 2013; Çelik, 2013, s. 143). Bu nedenle okul yöneticisinin kendisinden beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirilmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır (Okçu, 2011).

Okul yöneticisinin rolleri okulda göstermesi gereken görevleri belirtir (Sezgin, 2013, s. 127; Bursalioğlu, 2013, s. 200). Okul yöneticileri genellikle öğretmen kökenli olduğu için eğitimin bütün aşamalarını çok iyi bilir. Önemli olan rol ve sorumluluklarına göre uygun davranabilmesidir (Tuzcuoğlu, 2009, s. 378). Burada meydana gelen öğretmenlik - yöneticilik rol çatışmalarının (Bursalioğlu 2014, s. 14) dikkat edilmesi ve birbiriyle karıştırılmaması önerilebilir. Buna göre genel anlamda eğitimi bir sistem olarak yönetmek, yaşatmak ve geliştirmek özel anlamda ise okul örgütlerini yönetmek, geliştirmek, etkili ve verimli hale getirmek adına eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi önemli görülmektedir (Konan, vd., 2017). Şimşek (2004) bu sorunun çözümünde en tepe yönetim organı olan Eğitim Bakanlığını işaret etmiştir. Dolayısıyla devleti yönetenlerin yönetim şeklinin zafiyeti sonucu olduğunu belirtir. Bu rollerin etkili bir şekilde yerine getirilmesiyle okul yöneticilerinin seçme ve görevlendirme kriterlerinin ve sürecinin niteliği arasında doğru bir orantı olduğu söylenebilir. Tarafsız bir seçme ve görevlendirmenin yapılmasına yönelik ölçütlerin belirlenmiş olması ve görevlendirme sürecinin etkili işlemesi, okul gelişimini kolaylaştırırken aksi bir durum ise okul gelişimini zorlaştırmaktadır (Yıldırım ve Alp, 2017).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticilerin de rollerini önemli ölçüde değiştirmiştir (Çelik, 2012, 142). Gelişmiş ülkelerin okul yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirmeden çok, eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Okul yöneticisi yetiştirme programları, ülkeler arasında farklılıklar göstermekle birlikte, son yılların yetiştirme programlarında okul yöneticisi yetiştirme yerine, eğitim liderlerinin yetiştirilmesi anlayışı ön plana çıkmıştır (Çelik, 2002; Aslan ve Baytekin, 2004). Modern tartışmalarda okul yöneticileri, bir yöneticiden öte bir eğitim-öğretim lideri olarak görülmektedir (Şişman, 2013, s. 132; Başaran, 2016, s. 197). Dipaola and Moran (2003) çalışmalarında, iyi okul yöneticilerinin okulların temel taşları olduğuna ve iyi bir yöneticinin liderliği olmadan öğrenci başarısını artırma çabalarının başarılı olamayacağına dair genel bir inancın olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilikten daha çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2014, s. 24). Bunun nedeni okulun yeni vizyonlar çerçevesinde kendini yenileyebilmesi ve gelecekte eğitim sisteminin motor gücü olabilmesi için lider yöneticilere gereksinim duyulmasından kaynaklanabilir (Kalyoncu, 2002). Alan yazıda

da ifade edildiği gibi liderlerin örgütlerde vizyon-misyon ve hedefleri net olarak belirleyen kişidir (Bush and Jackson, 2002, s. 417). Aypay'a (2016, s. 4) göre eğitim-öğretim sürecinde liderlikle eğitim programları yararlı bir biçimde yürütülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin bir eğitim-öğretim lideri yetiştirilmesi gerekliliği sıklıkla dile getirilmeye başlanmıştır (Şişman, 2014, s. 24). Bu doğrultuda okul yöneticilerinden temel yöneticilik yeterliklerinin yanında çağcıl liderlik görevlerini de uygulamaları beklenmektedir (Sezgin, 2013, s. 143). Bu liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticisi yetkin bir lider olabilirse okulun insan ve madde kaynaklarını da daha kolay harekete geçirir denilmektedir (Özdemir, 2013, s. 7). Çünkü okulun çağa ayak uydurmasını sağlayacak olan da yöneticilerdir (Demir, 2009, s. 12).

Başaran (2006, s. 200) okul yönetimine bilisel gücü yüksek kişilerin seçilmesi gerektiğini ve seçildikten sonra bu kişilere liderlik veya önderlik yeteneklerinin kazandırılabilirliğini belirtmiştir. Liderlik aynı zamanda diğer saydığımız bütün bu özellikleri içinde barındıran bir değerdir (Dağ, 2015, s. 24). Okul liderliği sistemin inşasında kritik bir bileşendir. Öyleyse, liderlik hazırlığı ve gelişiminin dünya çapında gündemde olması şaşırtıcı değildir (Bush and Jackson, 2002, s. 418). Yönetici dendiğinde daha çok lider kavramı ile özdeşleştirilmektedir. Ancak bu iki kavram birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler konusunda, eğitimle ilgili tüm kurumlarının üzerinde mutabık olduğu standartlar belirlenmelidir. Türkiye'de bu konuyla ilgili birçok akademik görüş mevcuttur fakat ortak çalışılarak belirlenen standartlar yoktur. Dünyada bunun ilk ve en kapsamlı örneği ABD'de görülmektedir (Baran, 2005, s. 7). Aslan ve Karip'de (2014) yaptıkları çalışmada okul yöneticisinin yetiştirilmesinin belli bir standartta olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde uygulanan modeller ve sunulan programlar iki temel alan üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu programlar, okul yöneticilerine yönelik liderlik eğitimi ve okul yöneticilerinin okul örgütünün yönetimi konularında eğitimler verilerek yetiştirilmeleridir (Arslan, 2002). Bu manada Kosova'da da 2017 yılından itibaren zorunlu olarak eğitim kalitesinin artırılması amacıyla okul yöneticilerine yönelik eğitim kalitesi, iyi okul, okul gelişim planı, proje yönetimi, iletişim ve işbirliği, liderlik ve personel yönetimi, etkili okul ve toplantı yönetimi



konularında yedi modüllük "okul liderliği ve yönetimi" adı altında hizmet içi semineri verilmeye başlanmıştır.

Okul yöneticisini değiştirmeye zorlayan önemli bir etken de, genel olarak yönetim, özel olarak ise eğitim yönetimi alanındaki gelişmelerdir. Yönetim alanındaki kuramsal gelişmelerin her biri insana farklı açılardan bakmıştır (Çelik, 2002). Okul yöneticisinin önemi gelişmiş ülkelerde büyük bir titizlikle algılanırken, gelişmekte olan ülkelerde bu önemlilik yeterince anlaşılammıştır. Bu amaçla gelişmiş ülkelerde gerek okul yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde son derece hassas davranılmakta, okul yönetimine atanmada aranan kriterler eğitim yöneticileri gibi diğer eğitim paydaşlarından daha fazladır (Arslan, 2002). Tarihsel süreç içinde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde fikir birliği olmadığı için sürekli tartışma konusu olmuştur. Günümüzde de bu tartışma devam etmektedir (Çelik, 2002). Bunun nedeni de okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesinden kaynaklanabilir (Balçı ve Çınkır, 2002). Bursalıoğlu (2014, s. 14) bunun en büyük nedeninin öğretmenlik ve yöneticilik arasındaki görevlerin ve değerlerin karıştırılmasından kaynaklandığını belirtir.

Okul yöneticiliği aşağıdaki saydığımız nedenlerle bir meslek olarak sayılmakta veya sayılmalıdır (Kowalski ve Reitzug, 1993'den aktaran Aydın, 2006, s. 82):

1. Okul yöneticiliği için belli bir uzmanlık bilgisi gereklidir.
2. Okul yöneticiliği hizmetini herkes yerine getiremez.
3. Hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olması gereklidir.
4. Okul yöneticiliği için belli sertifikaların mevcut olması gereklidir.
5. Okul yöneticileri belli sınavlardan geçmesi gereklidir.
6. Okul yöneticileri uygulamada etkiliyi sağlayacak ölçütlere göre hareket etmesi gereklidir (Sezgin, 2013, s. 125).

Artık okul yöneticiliği bazı ülkeler profesyonel bir alan olarak kabul edilmekte, okulun etkili ve verimli yönetilebilmesi için yöneticilerin belirli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları gerektiği, bunu sağlamak için de yönetici adaylarının uzun süreli formal eğitimden geçirilmelerinin zorunluluk haline geldiğini görmekteyiz. Adem-i merkeziyetçi bir temelde köklü bir reforma tabi tutulması iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin ön koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek, 2004). Ali Balcı'nın (2013) "etkili

okul geliştirme" kitabının sunuş kısmında Bursalıoğlu'da (2013, s. 169) yerel yönetimlere daha çok sorumluluk vermek ve yasal düzenlemelerin azaltılması gerektiğini belirtmiş, böylelikle okula dolayısıyla okul yöneticilerin de daha çok sorumluluk alacağını ifade etmiştir. Fakat okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde teknik bilgi ile uygulamalı bilgi arasında yaşanan gerilim ve uyumsuzluk daha da giderilememiştir (Çelik, 2002). Mesleğe atanmada aranan yüksek kriterler, okul yöneticilerinin o mesleği ömür boyu sürdürmeleri için yeterli görülmemektedir. Okul yöneticileri kendi alanlarında meydana gelen değişimleri yakından takip etme ve kendilerini geliştirme zorunluluğunu hissetmektedirler (Arslan, 2002). Bu aşırı yeni yönelimler okul yöneticilerinden yeni görevler beklemektedir. Bunlar; strateji planlama, motivasyon, çevre ilişkileri, pazarlama, mali kaynak sağlama, eğitim-öğretim programı, hayat boyu eğitim, kadroyu güçlendirme, güvenlik ve toplumun karar alma sürecine katılması gibi temalarda yöneticilerin yüksek düzeyde efor sağlaması gereklidir (Balcı, 2013, Güçlü, 2000).

Özdemir (2003, s. 7-8) ise problemlerden korkmayan, bilinçli, ahlaklı, yenilikçi, insan ilişkilerinde duyarlı, yaratıcı, yönetsel ve liderlik yapabilen okul yöneticilerine ihtiyaç olduğunu belirtir ve okul yöneticisinin sahip olması gereken yeni görevleri şöyle maddelendirmiştir.

- Temel eğitimde yenilenmiş eğitim programlarını ve aşamaları uygularken, sistemin yeniden yapılandırılmasında merkez örgüte destek vermek.
- Kendisinin ve öğretmenlerin mesleki ve kariyer gelişimlerini sağlamaya çalışarak onlara destek vermek.
- Değişime önderlik etmek ve değişimlere küçük işlerden başlamak.
- Okula aile memnuniyetini ve desteğini sağlamak.
- Öğrencilerin okulda mutlu olmalarını sağlamak ve onların hayatlarında ömür boyu hatırlayacakları bir yer olmasını gerektiğini ifade etmiştir.

Bu uygulamalar eğitimsel liderliğin bir parçası sayılır (OECD, 2018). Yani okullarda örgütsel gelişimi sağlamak için okul yöneticileri; öğretmenleri ve öğrencileri organize etmek, programları ve tesisleri denetlemek, okul genelindeki sistemleri, süreçleri, planları ve prosedürleri okul vizyonuyla tutarlı bir şekilde gerçekleştirmek,

güvenilir öğrenme oluşturmak ve kaynakları sağlamak gibi kritik davranışlar sergilerler (Balyer, 2016, s. 20).

Sonuç olarak, alan yazında yeterliklerin önemli olmasından dolayı farklı gruplandığı ve tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Yeterlikler gruplandırıldığında bir özelliğin birden fazla gruba girebildiği görülmektedir. Bununla birlikte okul yöneticilerde bulunulması beklenen yeterliklerin 21. yüzyıl becerilerine uygun olarak farklılaştığı, klasik işlerin yerine artık liderlik, iletişim, problem çözme, sanatsal ve mesleki beceriler ve uzmanlık gibi yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Bu sorunun belli bir miktar da bireysel olarak kişisel ve mesleki yeterliklerin artırılması gerekli ise de çözüm için yetiştirilme modellerine ihtiyaç vardır.

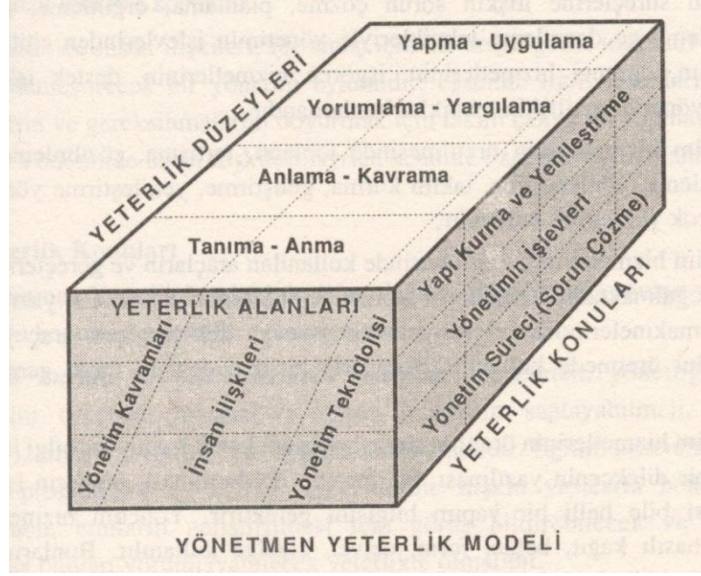
Okul yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda mükemmel bir model var mıdır? Hiçbir yetiştirme programı mükemmel değildir. Ancak geleceğin okul yöneticisi yetiştirme eğilimi hakkında bize fikir verecek bir model önerebiliriz (Çelik, 1990). Bu da yapının iyi kurulması ve iyi bir modele dayandırılmasıyla olagelebilir (Bursalıoğlu, 2013, s. 15). Bundan sonraki bölümde alan yazında yer alan ve önerilen modellere yer verilmiştir.

## **2.5. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Alan Yazında Önerilen Modeller**

Alan yazında süratli bir yükselme çizgisi artan okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde en önemli sorunlardan bir tanesi, bu niteliği ölçebilecek ölçme araçlarının henüz geliştirilme aşamasında olmasıdır. Bu konuda alanda uygulamalı araştırmalar yapabilmek, konuya ilişkin kavramsal bilgilerin güçlenmesini de sağlayacaktır. Bu bölümde alan yazında yer alan denenmiş ve sadece önerilmiş (denenmemiş) daha doğrusu teorik bazlı modeller yer almaktadır.

### **2.5.1. Yönetmen yeterlik modeli**

Başaran (2004; 2006) yönetmen yeterlik modelinde; yeterlik konuları, yeterlik alanları ve yeterlik düzeyleri olarak üç boyutlu özgün bir model olarak öneride bulunmuştur.



Şekil 2.1. Başaran'ın yönetmen yeterlik modeli (Başaran, 2006, s. 205)

Yeterlik Konuları: yapı kurma ve yenileşme, yönetimin işlevleri ve yönetim süreci (sorun çözme) gibi alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yönetici, yönettiği yapının örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını saptayabilmeli, amaçlarını yorumlayıp değerlendirebilmelidir. Eğitim sisteminde, eğitim programı ve çalışanlara ilişkin yasalar belirlenmiştir. Yönetici, bunların geliştirilmesi için görüşünü bildirir ve uygulama sırasında bunları ifade etme yeterliliği gereklidir. Yöneticinin üstlendiği görevler; eğitim programı, öğrenci ve çalışanlar görevleri, eğitime ortam hazırlama, bütçeye ilişkin işlerde yeterli ve etkili yönetim olarak belirlenmiştir. Yöneticinin yönetim sürecindeki temel yeterliği, sorun çözme sürecidir.

Yeterlik Alanları: yönetim kavramları, insan ilişkileri ve yönetim teknolojisi gibi alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yönetim kavram ve kuramlarında yeterli olan bir yönetici, yönettiği örgütün bütünlüğünü, alt sistemleri arasındaki ilişkileri ve örgütünün öbür örgütler arasındaki yerini görebilir; örgütünü yenileştirmeyi, örgüt içi çatışmaları ve gruplaşmaları yönetmeyi becerebilir. Bu alanlar arasındaki yetersizlik, öbür alanlardaki yeterlikleri engelleyebilir.

Yeterlik Düzeyleri: tanıma-anma, anlama-kavrama, yorumlama-yargılama ve yapma-uygulama gibi alt boyutlarından oluşmaktadır.

Başaran (2004; 2006) yeterlik düzeyleri, algılama düzeyinden en yüksek düzey olan uygulama düzeyine kadar dört dereceye ayrılmıştır. Yönetim alanında ve bu konularında yapılması ve uygulanması gereken işleri gereken düzeylerde yapan ve uygulayan bir yöneticini, yönetimde uzmanlaştığını belirtir.

Yöneticinin yeterlik düzeyinin yüksek olması ideal bir özlemdir. Ancak yönetmenin yeterliğini belirleyen pek çok diğer özellikler vardır. Yönetmenin kişilik özellikleri, yönetmenin yönettiği okulun ya da eğitim örgütünün büyüklüğü, küçüklüğü; köyde, kentte bulunması; ilk, orta, yükseköğretim düzeyinde, aracı üst sistemlerde olması gibi noktalar, yöneticinin yeterlik düzeyini belirler (Başaran 2004; 2006).

### **2.5.2. Deneyim odaklı öğrenme modeli**

Bu model eğitimsel usullere ağırlık verilerek daha çok Michigan Üniversitesi'nde tarafından önerilmiş ve uygulanmaktadır. Mevcut okul yöneticileri beş günlük süreyle farklı bir ortamda iç ve dış olmak üzere farklı alanlarda eğitimden geçirilmektedirler. Asıl olan deneysel öğrenmenin gerçekleştirilmesidir. Buradaki genel amaç, katılımcılarla görüşerek öğrenme deneyimini yoğunlaştırmak, kişisel engellerin üstesinden gelerek katılımcılar arasındaki ilişkinin güçlendirilmesidir (Meter, 1999, Aktaran Dağ, 2015, s. 21).

### **2.5.3. Sorun temelli öğrenme modeli**

Okul yöneticisi yetiştirme modeli olup, temeli öğretimsel stratejilere dayanan örgütsel sorunların çözümünde ve bilginin kullanımını ön planda alan bir modeldir. Bu model çeşidinde, 6-8 kişilik grupların işbirliği aracılığıyla, yeni bir bilgiyi, bir soruna uygular ve çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır. Sorun yollu öğrenmede amaç; bir bilgiyi öğrenmek ve bu öğrenilen bilgiyi uygulamak, yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmek ve liderliğe yönelik duygusal bir bakış açısı kazanmaktır (Bridges ve Hallinger, 1999, Aktaran Dağ, 2015, s. 22).

## 2.6. Okul Yöneticilerin Yeterlik, Yetiştirilmesi, Seçilme ve Atanmasında Tarihsel Süreç ve Uluslararası Uygulamalar

Örgütlerde insan kaynakları ve diğer öğeleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak, yönetim olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2013, s. 6; Cemaloğlu, 2005). Eskiden kullanılan bir tabir olan "yöneticiliğin okulu yoktur" görüşünden uzaklaşmış ve yöneticiliğinde uzmanlık isteyen her meslek gibi, özel bir eğitimi gerektirdiği gerçeği kabul edilmiştir (Aykut, 2006). Okul yöneticiliğinde bakış açısındaki bu değişim alan yazınına da yansımıştır.

Okul örgütü olmayan bir devlet olmadığı gibi, okul örgütü olup okul yöneticisi olmayan bir devlet de yoktur. Her devlette eğitim yönetiminin yapısı, biçimi ve okul yöneticisinin yetiştirilmesi az da olsa birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar ise, devletlerin; ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarının farklılaşmasından kaynaklandığı söylenilebilir (Çelik, 1990). Tarihsel serüvene göz attığımızda da eğitim ile alakalı çalışmaların tüm ülkelerin en önemli çalışma ve ilgi alanları olduğu ifade edebiliriz (Türkyılmaz, 2009, s. 1).

Okul yönetici sisteminin değerlendirilmesine ilişkin etkili bir model geliştirebilmek için öncelikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların değerlendirilmesinin yararı vardır (Akın, 2012; Arabacı, vd., 2015). Kaldı ki dünyadaki eğitim sistemleri çağın gereklerine uygun olarak kendilerini yenilemeye çalışmaktadırlar (Demir, 2009, s. 12). Alan yazın bilgileri doğrultusunda okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirilme, seçilme ve atanması süreçleri ülkelere göre değişmektedir (Balyer, 2016; Bakioğlu ve Özdemir, 2017). Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması konusunda bilimsel araştırmalara dayanarak, Türkiye, Avrupa Birliği Ülkeleri, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi dünyanın gelişmiş ülkeleri esas alınarak tarihsel ve mevcut uluslar arası uygulamaları ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu amaçla gerçekleşen çalışmaların ve uygulamaların saptanmasına çalışılmıştır. Sonuçta ülkelerdeki farklı farklı uygulamaları bilmek; durumu anlamak, benzerlikleri-eksiklikleri tespit etmek, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymak ve karşılaştırma yaparak objektif bir sonuca varma ve bilme fayda sağlaması açısından da önemli olacağı düşünülmektedir.

### 2.6.1. Türkiye

Etkili ve nitelikli bir okulun geliştirilmesinde okul yöneticisi ana karakterdir (Oyman ve Turhan, 2014). Eğitim kurumlarında yöneticilik görevini uygun bir şekilde yerine getirebilecek adayların seçilmesi, hem kurumsal hem de anlamda eğitime ilişkin belirlenmiş amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Süngü, 2012).

Türkiye`de mili eğitime yönelik politikalar genel olarak 1939`da toplanmaya başlanan Eğitim Şuralarında ve 1963`ten itibaren hazırlanan Kalkınma Planlarında belirlenmiştir (Polat, 2009, s. 23). Fakat Çelikkol`un (2010, s. 140) yaptığı araştırmada kalkınma planlarında, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik herhangi bir politika kararına rastlamadığını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ise 1960 ve 1970`lerde eğitim yönetimi hazırlama programlarını şekillendirilmesiyle gündeme girmiştir (Balcı, 2008, s. 188). Bu dönemin en önemli çalışması ve sonra yapılacak çalışmalara da öncülük edecek olan Merkezi Hükümet Teşkilatı (MEHTAP) araştırma projesidir (Sevinç, 2014, s. 736). Ayrıca bu dönemde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından da lisansüstü programların da mevcudiyetini ifade edebiliriz.

Yönetici yeterliklerinin belirlenmesi ve yetiştirilmesi Eğitim Şuralarının gündeminde yer almıştır (Gülseren, vd, 2010). Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri 7. Eğitim Şurasından itibaren önemli bir konu olarak dikkate alınmıştır. Fakat kapsamlı bir şekilde yetiştirme 14. Eğitim Şurasında ele alındığı ifade edilebilir (Kaya, 1993). Bu şuralarda okul yöneticisinin istihdam ve koşulları öğretmenlik mesleğine göre düzenlendiği söylenilebilir. Okul yöneticisi olabilmek için başta öğretmenlikten gelmek, müdür yardımcılığı ve diğer eğitim uzmanlığı alanları gibi eğitim-öğretim görevinde en az beş yıl tecrübeli olmak şartı aranmaktadır. 11. Şura da eğitim yöneticisi olabilmek için ayrıca yüksek lisans eğitimini zorunlu tutmuş, lisans eğitimi görenlerin bu alanda yönetici yardımcısı olarak çalışabileceklerini kararlaştırılmıştır (Çelik, 1990). Bu şuralarda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği konusu; yedi, on bir, on dört ve on altıncı şuralar dışında, hiçbir şuranın ana gündemini oluşturmamıştır (Çelikkol, 2010, s. 140). Ancak günümüzde 19. Eğitim Şuarası yapılmasına rağmen Türkiye`nin yönetici yetiştirme ve seçme ile ilgili ulusal standartları hala bulunmamaktadır (Sayan, 2018).

Okul yöneticiliğinin öğretmenliğin bir uzantısı olarak görülmesi doğaldır. Çünkü okul yöneticisinin yönettiği kişiler genellikle öğretmenlerdir, öğretmenlikte yetişmiş bir

kişinin okul örgütünün işleyiş yapısını daha iyi bileceği ileri sürülebilir. 11. Şura'da öğretmenlerin okul yöneticiliğine geçişi, lisans tamamlama ve yüksek lisans eğitimi yaparak veya okul yöneticiliği sertifikası almak yoluyla gerçekleştirilebilir denmektedir (Çelik, 1990). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin yönetim özelliklerinin geliştirilmeleri için üniversitelerle de iş birliği yapılmaya başlanmıştır (Turhan, 2005a, 28). Durum böyle olunca Türkiye'deki sosyal ve kültürel yapı ve ekonomik durum ele alındığında, okullar açısından yönetim sisteminin süreç içerisinde ne ölçüde başarılı olacağı da üzerinde düşünülmesi gereken önemli diğer bir konu olmuştur (Oyman ve Turhan, 2014). Bu çerçevede Aydın (2015, s. 42) bu programlarda yetişen insan gücünün yok sayıldığını, yeterlik, liyakat ve kariyer gibi temel ilkelerin görmezden gelindiği ifade etmektedir.

Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirilme, seçilmesi ve atanmasında Şimşek, (2004), 'inde belirttiği gibi Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar üç temel modelin egemen olduğu ifade eder. Birincisi "Çıraklık Modeli" ikincisi, "Eğitim Bilimleri Modeli" ve Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından uygulamaya konan hizmet içi eğitim ve bazı ek niteliklerdir. Her üç döneminde yönetici atanmasına ilişkin getirdiği ölçütlere dikkat edildiğinde bu ölçütlerin ne 21. yüzyıl ihtiyacı olan okul yöneticisi yetiştirme programı ile ilgili olduğu ne de sağlıklı okulların yönetilmesinde görev alacak etkili okul yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerle ilgilidir (Korkmaz, 2005). Ancak Aypay'ın (2016, s. 2) ifade ettiği gibi, Şimşek ve Örucü'ye (2016) göre Türkiye'de kullanılan modellerin tamamı çıraklık modelinin diğer sürümleri şeklindedir. Yine Korkmaz'ın (2005) diğer bir eleştirisi ise adem-i merkeziyetçiliğe geçilmediği sürece yönetici yetiştirme veya okul lideri yetiştirme çabaları sonuçsuz kalacağını belirtmiştir. Türkiye'de 2008 yılında yönetici yetiştirmede yaşanan birtakım gelişmelerden dolayı Balcı (2008, s. 198) dördüncü dönemi "keyfilik dönemi" olarak adlandırmıştır. Balcı'nın (2008, s. 198) böyle bir eleştirel düşünce vermesi, üst yönetimin eğitimi iyi yönetemediğini gibi olumsuz bir izlenim de vermektedir.

Dünyanın birçok ülkesinde okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi veya atanmasında öğretmenlik mesleği esas alınmaktadır. Türkiye'de okul yöneticilerinin üniversite eğitimi sonrasında belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olmalarının bir ön şart olarak kabul edilmesi yerinde olup gelişmiş ülkelerdeki yöntemlerle benzerlik göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004). Fakat Türkiye'de okul



yöneticileri, görevlerinin gerektirdiği yeterliklere sahip olamadan mesleklerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmeden görevlendirme yapılabilen bu nedenle de uygun yönetim sergileyememektedirler (Turhan ve Karabatak, 2015, s. 80).

Türkiye’de, okulları etkili yönetme, öğrenci başarılarını arttırmak için başta öğretmenler ve okul yöneticileri olmak üzere, tüm eğitim yöneticilerinin yönetim alanında yetiştirilmeleri, yönetim bilgi ve becerilerine sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Okul yöneticileri mutlaka yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Bunun da yolu ancak bu alanda eğitim almalarıyla olanaklı görülmektedir (Çınkır, 2002). Sonuçta Türkiye’de okul yöneticileri okulun yönetim işlerinden sorumludur (Şişman, 2013). Özdemir, Kılınç ve Öğdem (2016) eğitim yöneticisi yetiştirmede standart oluşturması konusunda çalışmaların olduğunu fakat lisansüstü programların akredite edilmesi konusunda herhangi bir çalışmanın olmadığını belirtmişlerdir. Diğer bir nokta da liderlikle ilgilidir. Bu bağlamda Eğitim Bakanlığı Mevzuatına liderlikle ilgili konuların seminer ve kurslar yoluyla açığın kapatılması sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak okul yöneticilerinin liderlik yapabilmesi için birtakım şartların engelliğinden nice ki yöneticilerinin mevzuata sıkışıp kalması sonucunda okul liderliğinden söz etmek mümkün değildir (Şişman, 2014, s. 28). Çelik’te (2012, s. 143) okul yöneticilerinin bu rolleri oynayabilmeleri için çoğunun eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitim almadığı için mümkün olmadığı görüşündedir.

Bu bağlamda Türkiye’de yönetici eğitimiyle ilgili kurumlar ve yapılan etkinlikleri şöyledir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAE) uzmanlık programları, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim akademisi, Eğitim Bakanlığı’nın hizmet içi eğitim çalışmaları ve üniversitelerin akademik programlarından oluşmaktadır. Aşağıda söz konusu kurumlarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için yayınlanan yasa, genelge, tüzükleri ve yönetmeliklerdeki hükümler ise şöyledir:

Eğitim Bakanlığı’na bağlı "Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" yönetici yetiştirmeyle ilgili hükümleri arasında, yönetici olarak atanacaklarda tercih nedeni olarak "yönetim alanında yüksek lisans, doktora yapmış olmak, eğitim-öğretim, yönetim, işletmecilik, yönetim alanında eğitim, kurs ve seminer almış olmak tercih sebebi arasında yer almıştır (Resmi Gazete, 1993). Yine, Eğitim Bakanlığı’nın 1998 tarih ve 35282 sayılı "Yönetici Atama" konulu genelgesinde "yönetim alanında yüksek

lisans yapmış olmak" ölçütü bu genelgesi mevcuttur (Genelge 1998). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili önemli bir gelişme olarak görülen, 1998 tarihinde çıkarılan yönetici atamaları ile ilgili MEB "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine" ilişkin 23472 Sayılı Yönetmelik gösterilebilir (Resmi Gazete, 1998).

Eğitim Bakanlığı okullarda okul yöneticisi ve yardımcıları görevlerini ikinci görev olarak yürütecekler için 10 Haziran 2014 tarihinde yayımladığı yönetmelik ile yönetici atanmasından vazgeçmiş ve yöneticileri dört yıllık dönemler halinde görevlendirme yolunu tercih etmiştir (Gümüş ve Bellibaş, 2015, s. 40; Kahraman, 2016, s. 19). Bu yönetmeliğe göre eğitim kurumlarına artık yöneticilerin atanmayacağı, görevlendirilecekleri belirtilmiştir (Gümüş ve Bellibaş, 2015, s. 40). Yani yöneticiler, 2014 yılı ve devamındaki yönetmeliklerde ortak hükümler gereği dört yıllığına görevlendirilmektedir (Mazlum, 2018 s. 3). MEB "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik", 6 Ekim 2015 tarihinde değiştirilerek ve dönem dönem yeni eklemeler yapılarak bugünkü mevcut haline ulaşmıştır (Kahraman, 2016, s. 19). Bu okul yöneticilerinin görevlerinin ne olduğu yasal, yetki ve sorumlulukları ile ilgili yönetmelikte seksenden fazla madde olarak maddelendirildiği görülmektedir. Taş ve Önder, (2010) MEB'in girişimleriyle uygulamaya konulan bazı kararların neticesinin meyvesini ancak 1998 yılından sonra aldığını belirtmiştir.

Türkiye'de sıklıkla değişen okul yöneticisi atanma yönetmelikleri (Sezer, 2016; Yıldırım ve Alp, 2017) göz önünde bulundurulduğunda, Türk Eğitim Sisteminde sürdürülebilir bir yönetici yetiştirme, seçme ve atama yöntemi arayışı olduğu söylenebilir. Aypay'ın (2016, s. 5) yaptığı analizde yönetici atamalarının 1985 yılına kadar yönergelerle bundan sonraki yıllarda yönetmeliklerle düzenlenmesi, yönetici atamalarına verilen önemin göstergesi olarak yorumlanmıştır. Öte yandan yapılan araştırma sonuçlarından, demokratik ve sürdürülebilir bir yönetmeliğine gereksinim olduğunun da altı çizilerek ifade edilebilir (Sezer, 2016). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin 1986-2014 yılları arasında 13 yönetmelik çıkarılmıştır (Aypay, 2016, s. 5). Tam bu noktada yönetici seçme ve atanmasının yasal dayanağı olan yönetmeliklerin yayım yılları ise şöyledir: 1998, 2004, 2007, 2008, 2009, 2013, 2014, 2015, 2017. Ortalama olarak iki yılda bir ya da bazen her yıl değişik yeni yönetmelikler yayımlanmıştır. Bu yönetmeliklerdeki

madde değişiklikleri de hesaba katıldığında onlarca değişiklik yapıldığı görülmektedir (Yıldırım ve Alp, 2017). Bu kadar sık değişen yönetmeliklerin okul yöneticileri yetiştirilmesinde katkı sağlaması mümkün değildir (Aypay, 2016, s. 5). Çelik (2012, s. 143) Türkiye’de artık rutin işlerin ve mevzuat bekçiliği dönemini geride kalması gerektiğini belirtir. Ayrıca eğitim yönetiminin bir meslek alanı olarak benimsenmesi ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak değişik şuralarda ve toplantılarda önerilerde bulunulmuştur (Ağaoğlu, vd., 2002). Burada en temel farkın okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kabul edilmemesi olduğu söylenilebilir (Açıkalm, vd., 2015, s. 88). Bu yasa ve yönetmeliklerde asıl dikkat çekici olan, eğitim ve okul yöneticiliğine atanabilmek için yöneticilik eğitiminin alınması gerektiren herhangi bir yasal zorunluluğun olmadığı görülmektedir (Çelikkol, 2010, s. 140). Aynı zamanda bu yönetmeliklerde herhangi bir yetiştirme kursu veya hizmet içi kursu zorunlu olmadığı da görülmektedir (Dağlı ve Han, 2016). Son olarak 22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’yle birlikte şu anki yönetici seçme ve atanması süreci sadece “sözlü sınav” üzerinden yürütölmektedir (Mazlum, 2018, s. 8).

Bu sık değişiklikler sonucunda okul yöneticileri, bazen yazılı sınav veya sözlü sınav bazen değerlendirme formları dikkate alınarak ve bazen de sınav ve değerlendirme formları olmaksızın görevlendirilmiştir. Bu durum, özellikle kariyer ve etki gücü açısından büyük bir role sahip olan okul yöneticilerinin görevlendirmesi açısından daha da önemli sonuçlar doğurmaktadır (Yıldırım ve Alp, 2017). Bu yönetmeliklerde deneyim ve liyakat kısmen veya önemli görölmesine rağmen eğitim yönetimi alanında belirli bir eğitim alınması hiçbir zaman özel bir koşul olarak yer almıştır (Aypay, 2016, s. 5). Yönetmeliğe dönecek olursak, okul yöneticiliğe atanmak için yüksek lisans yapanlar 6, doktora yapanlar için 10 puan verilmesi üzöcü ve yine üzerinde düşünölmesi gereken bir konudur (Aydın, 2015, s. 42). Aypay, (2015, s. 101), yaptığı çalışma sonucunda öğretmenlerin, eğitim yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin yaşadıkları örnek olaylardan hareketle, eğitim politikalarının çok sık değiştiğini, ani değişimlerden ortaya belirsizliklerin çıkması sonucunda eğitimcilerde olumsuz algılamaların olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine yönelik yapılan eğitim programları, mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerileri

kazandıracak yapı ve işlevsellikte olmalıdır. Böylece örgütsel verimlilik ve etkililik de artacaktır (Sezgin, 2013, s. 132 ).

Türkiye’de okul örgütlerine yönetici atama 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde gerçekleşmektedir. İlk defa atanan yöneticiler "aday memur" sıfatındadır. " Eğitim Bakanlığı Aday Memurları Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik" (*Tebliğler dergisi, 30.01.1995, sayı, 2423*) gereğince de yetiştirilir. Bu yetiştirme zamanında 60 saatlik temel eğitim, 120 saatlik hazırlayıcı eğitim ve 220 saatlik uygulamalı eğitim rehber eğitici eşliğinde yapılır. Bunun sonucunda 100 üzerinden 70 puan ve daha fazla alan adaylar başarılı sayılır ve asil memur kadrosuna geçerler (Taymaz, 2011, s. 105-106).

İlköğretim okullarına atanacak okul yöneticileri için aşağıdaki temel ölçütler dikkate alınmaktadır:

- Kuramsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumunu ve yüksek moral sağlamak.
- Atanma, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek.
- Personel değerlendirmesini tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlilik ve açıklık ilkelerine göre yapmak şeklindedir.

MEB’ce geliştirilen yönetmeliklerde temel ölçüt olarak yönetici adaylığına başvurabilmek için üç yıl süre öğretmenlik yapmış ve en az bir yıl da müdür yardımcılığı yapmış olmak kabul edilmektedir (Tanrıöğren, Erol ve Eroğlu, 2011).

Genel olarak Türkiye’de okul yöneticilerinin, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasını şöyle açıklayabiliriz: (Taymaz, 2011, s. 91-92).

#### ***Yönetici adaylarının yetiştirilmeleri***

Yönetici adayı, seçme sınavında başarılı olanlar ile başvurularına göre seçilmiş olan, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış veya Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı’nı bitirenler Bakanlıkça düzenlenen eğitim fakültelerinde uygulanan hizmet içi eğitim yolu ile okul yöneticisi yetiştirme programına alınır. En az 120 saat süreli bu eğitim sonunda Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yine çoktan seçmeli

sorularla hazırlanan testle yapılacak başarı değerlendirme sınavında 70 ve üstü puan alanlara program türü ve başarısını gösteren sertifika verilir.

### ***Yönetici adaylarının seçilmeleri***

Eğitim Bakanlığınca her yıl Nisan ayında ülke genelinde duyuru yapılır. Genel koşulları taşıyan, en az beş yıllık öğretmenlik kıdemi olan istekliler form dilekçe ile il veya ilçe Eğitim Müdürlüklerine başvurabilirler.

Yapılan inceleme sonunda gerekli koşulları taşıdığı belirlenenler Bakanlığın ÖDYM tarafından çoktan seçmeli sorularla hazırlanan seçme sınavına alınırlar. Bu sınavda 70 ve üstü puan alanlar başarılı sayılırlar.

### ***Okul yöneticilerinin atanmaları***

Eğitim Bakanlığının yaptığı duyuru üzerine okul yöneticisi olmak üzere başvuranlar arasından seçilenlerden yetiştirme programına alınanlar ve program sonunda yapılan sınavda başarılı olanlar aşağıdaki işlemlerle atanırlar.

İlköğretim okulu müdürlerinin atanmaları valilik, yatılı ilköğretim bölge okulları, pansiyonlu ilköğretim okulları ile lise ve dengi ortaöğretim okul müdürlerinin atanmaları ilgili yönetmelik hükümlerine göre bakanlıkça yapılır.

- Sertifika alan adaylar yapılan duyurular üzerine açık bulunan okul müdürlüklerine atanmak için Yönetici Görev İstek Formu ile başvururlar.
- Başvuruda bulunan adaylar, değerlendirme formu kapsamındaki bilgiler esas alınarak komisyon tarafından değerlendirilir ve aday sıralaması yapılır (Taymaz, 2011, s. 91-92).
- Yeniden hazırlanan bu yönetmelik hükümlerine göre, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmada esas alınacak temel ilkeler;
- Atanma ve yer değiştirmelerde kariyer ve liyakat esas alınır.
- Atanma ve yer değiştirmelerde norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.
- Atanma ve yer değiştirmelerde hizmet gerekleri esas olmakla birlikte puan üstünlüğü de dikkate alınır (Taymaz, 2011, s. 91-92).

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar ile müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar ayrıntılı olarak sıralanmıştır. Bu konuda Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlan Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

(Resmi Gazete, 11 Ocak 2004, Sayı, 25343) hazırlanmış, bazı maddeleri 02 Aralık 2004 ve 04 Mart 2006 tarihlerinde değiştirilmiştir. Türkiye’de okul yöneticiliğinin kurumsallaşmasına ve nitelikli yönetici yetiştirilmesine büyük ölçüde katkı sağlanmaya başlanmış ve yakın bir gelecekte Eğitim Akademisi’nin aktif olarak devreye girmesini gerektirecek olan bu yönetmelikler ortadan kaldırılmış ve uygulamalara da son verilmiştir (Taymaz, 2011, s. 92). Okul yönetiminde çok az deneyimi olan veya hiç eğitimi olmayan birçok okul müdürü son zamanlarda bazı okul türlerinde müdür olarak atanabilmektedir. Bu, Türk eğitim sistemi ve gelişmekte olan ülkeler için ortaya çıkan bir sorundur. Bu, müdürlerin küreselleşen dünyada gelişmekte olan okul sistemlerinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağını düşünmek bir çelişkiye yol açabilir (Balyer, 2016, s. 21).

Çelik (2002) diğer bir noktaya işaret ederek Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir dengenin kurulamadığından bahsetmiştir. Özellikle lisansüstü eğitim programlarında teori ve uygulamada uyumluluğun sağlanamadığı gibi, modern programların uygulanması konusunda da bir bütünlük sağlanamadığını ifade etmiştir. Buna benzer bir açıklama Aypay’da (2016, s. 1) yapmıştır. Bu bağlamda değişen koşullara bağlı olarak Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan akademik çalışmaların teorik temelleri yönünden ciddi bir şekilde sorgulanması, teori-uygulama eşleştirilmesinde bu çalışmaların Türkiye’de eğitim yönetimi teori ve uygulamalarının geliştirilmesine katkısının belirlenmesi gerekir (Şişman ve Turhan, 2002). Kesim’de (2009, s. 23) okul yöneticisi yetiştirmenin diğer ülkelerde olduğu gibi Türk eğitim sistemi için de stratejik önem taşıyan bir süreç olduğunu ifade eder. Turhan (2005a, s. 30) ise Türkiye’de okul yöneticilerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların oldukça yeni olduğunu dolayısıyla programların eksikliklerinin fazla olmasının normal karşılanabileceğini, değişen ve gelişen dünyada okul yöneticilerinin geliştirilmeleri ve yöneticiliğin gereği olarak özellikle yönetsel süreçlerle ilgili yeterli ve deneyimli öğretim üyelerinden bilimsel bir eğitim almaları gerekli olduğunu belirtir. Gümüş ve Bellibaş, (2015), okul yöneticiliğinin Türkiye’de meslekleşmediğini ve liyakat esaslı niteliklere sahip yöneticilerin atanmalarında, geçmişten günümüze kadar uzanan çabalara rağmen belirli standartların oluşturulamadığını ifade etmiştir. Özdemir, (2020),’de çalışmasında benzer bir ifadeyle,

okul yöneticisi yeterliklerinin belirlenmesinde sistematik bir yaklaşım geliştirilmesine ihtiyacın olduğunu belirtmiştir.

Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirilme uygulamasını özet olarak Aypay'ın (2016, s. 1) görüşlerine dayanarak şöyle ifade edebiliriz. Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticileri usta - çırak ilişkisinden başlayarak, diploma, sertifika, akademik çalışma gibi koşulları yerine getirmesi istenmektedir. Bunların arkasında kısa süreli eğitimler ve sınavlar sonucunda atanma süreci izlemektedir. Son yıllarda mülakat sisteminin geliştirilmesiyle mülakata dayalı bir değerlendirme süreci sayesinde adayların seçimi gerçekleşmektedir.

Türkiye'de okul yöneticisinin yetiştirilmesi, atanması ve iş sürecinde performansının ölçülmesi bir standarda bağlanmaması sonucunda okul yöneticileri hep tartışmalı ve politik konuma getirilmiştir (Açıkalın, vd., 2015, s. 92). Yönetici atamaları, tarafların görüşlerinin alınmaması, yasal güvencenin olmayışı, kişisel inisiyatife açık olması, eğitim yönetimi alanında uzmanlığın değerlendirilememesi gibi nedenlerden eleştirilmektedir (Aypay, 2016, s. 5). Bunun sonucunda, uzmanlık ve yeterlik gibi geliştirici öğeden yoksun kalan okul yöneticileri bir deneme yanılma mekanizması içinde kalmıştır (Bursalıoğlu, 2013, s. 6). Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi Türkiye'de okul yöneticiliği meslek olarak değil de öğretmenlerin ikinci bir görevi olarak görüldüğü için profesyonel bir okul yöneticisi yetiştirme gereği de duyulmamıştır (Konan, vd., 2017; Şişman, 2014, s. 21). Bunun bir nedeninin Birekul (2017) 1739 Eğitim Temel Kanununda öğretmenlik mesleği için belirtilen 43. maddesinde aranılması gerektiğini çünkü bu maddede "*devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği*" olarak tanımlanması yasal olarak engellendiğinin açık işareti olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda Türkiye'de yöneticiliğin meslek olarak sayılabilmesi için en başta yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğinin olduğunu söyleyebiliriz. Türkiye'de bakanlık düzeyinde yönetici yeterliklerini belirleyen ve ulusal standartlar oluşturan bir kurum bulunmamaktadır. Baran'a (2015 s. 17) göre de küreselleşen ve sürekli değişen dünyada, Türkiye'de standart belirsizliğinden dolayı eğitim yönetiminde standart değişiklikleri ve geliştirmeleri yapılamamaktadır. Eğitim yönetimi standartları konusunda bakanlık ve meslek örgütleri, eğitimle ilgili bazı yasa ve yönetmeliklerde sadece okul yöneticileri için bazı rutinlerini belirlemiştir. Ayrıca bu yasa ve yönetmeliklerde görevli bireyleri,

görev alanları ile birlikte sıralamıştır (Baran, 2015 s. 7). Türkiye’de yöneticilere zorunlu bir eğitim türünün olmayışı düşünülmesi gereken diğer bir konudur. Son olarak Aypay (2016, s. 16) Türk eğitim sisteminin en temel sorunlarından birisinin, eğitim yönetimi araştırmalarının özel sorunlarına odaklanılmadan, çözümünde ithal teori ve ölçeklerin kullanılmasıyla çözülemeyeceğini ve yönetici yetiştirmede sistemsel bir bakışın olmadığını ifade eder. Bu durumlarda yönetici yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinde daha çok sıkıntı yaşanacağı kaçınılmazdır (Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013). Bu sonuçlar ve alan yazındaki kaynaklara dayalı olarak; MEB’in öncelikle tarafsız ve transparan bir okul yöneticisi seçme veya görevlendirme sistemi oluşturması gerektiği söylenebilir (Demirkapı ve Ünal, 2019). Alan yazın çalışmalarından çıkan ve sonuçlarda da görüldüğü gibi Türkiye’de okul yöneticisi yeterlikleri, yetiştirilmesi seçme ve atanması sisteminin iyileştirilmesi veya geliştirilmesine gerek duyulmaktadır. Bu konuyla ilgili çalışmaların devam ettiğini söyleyebiliriz. Aşağıda bu konuyla ilgili en son yayınlanan "2023 Eğitim Vizyonu Belgesi" kapsamında ele alınan veya yürürlüğe girmesi planlanan uygulamalara değinilmiştir.

Türkiye’de 2018 yılında yayınlanan "2023 Eğitim Vizyonu Belgesi" kapsamında Türk Eğitim sisteminin en çok tartışılan konularından olan yönetici yetiştirme sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik adımlar atılacağı görülmektedir (Savaş, 2019). Bu kapsamda okul yöneticileri konusu Türkiye’de tekrardan gündeme oturmuş ve MEB’in 2023 Eğitim Vizyonu çerçevesinde, 2019 yılı itibariyle, Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü ile UNICEF iş birliğinde yürütülen "Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Programı" kapsamında okul yöneticilerine eğitim verilmesine başlanmıştır. Eğitimler; Okul Gelişimi ve Yönetimi, Toplum Temelli Okul Yönetimi, Öğretimsel Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Yönetimi başlıklarında gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de bu tür etkinlikler genellikle yaz tatillerinde, ara tatillerde veya hafta sonları ders saatlerinin olmadığı bir zamanda gerçekleşmektedir.

Genel olarak baktığımızda Türkiye’de planlı kalkınma için yapılan hareketler başta anayasa, yasa, yönetmelikler ve kanun hükümleri gibi yasal zemin dışında, Eğitim Şuralarında eğitim yöneticisi yetiştirme için alınan kararlar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) yüksek lisans ve doktora programları, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesinin hazırlanması (MEHTAP Raporu),



Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK)'ün üniversitelerin eğitim fakülteleri bünyesinde açılan eğitim yönetimi programları, MEB'in yönetici yetiştirme seminerleri ve hizmet içi faaliyetleri gibi kurumların hazırlanan programlarıyla verilen eğitimler ve yapılan çalışmalarla okul yöneticiliğinin alanının düzenlenmesi, gelişmesi ve problemlerinin çözümü için büyük oranda etkili olduğunu ve yönetici eğitimi alanında bazı gelişmeler olarak görülebileceğini ifade edebiliriz.

### **2.6.2. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)**

Çağcıl eğitim sistemlerinin işlevlerini yerine getirmesi için çok çeşitli yollar izlemektedir. Bu izlenen yollar arasından özellikle eğitime ayrılan bütçe, farklı okul çeşitlerinin varlığı ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine verilen önem ile ABD ilk olarak dikkati çekmektedir (Lokmancıoğlu, 2012, s. 1).

Federal yapısı nedeniyle birçok eyalet farklı yasa ve kurallara sahip olmakla birlikte ABD eğitim sisteminin ve okullarının temel özellikleri ve genel eğilimlerinden söz etmek mümkündür (Aksoy, 2002). Kısaca değinmek gerekirse, ABD'de eğitim örgütlenmesi yerel kontrole dayanır. Amerikan anayasasında federal hükümete eğitimle ilgili herhangi bir görev ve sorumluluk yüklenmemiştir. Ancak, reform yılları olarak kabul edilen 1980'lerden sonra federal hükümet federal kaynaklardan ayırdığı eğitim bütçesinin önemli bir kısmını federal ve eyalet düzeyinde yapılan projelerin desteklenmesi amacıyla kullanılmıştır. Bir anlamda, federal hükümet eğitim konusuna yasal mevzuatı kullanarak değil parasal olanakları bir ödül olarak kullanmak yoluyla dahil olmaktadır (Şimşek, 2004). Federal yapı, gerekli gördüğü durumlarda çıkardığı yönetmelikler ve reform kanunları ile doğrudan sistemi etkileyebilmektedir (Lokmancıoğlu, 2012, s. 15). Aslında ABD, ulusal düzeyde eğitimden sorumlu olan bir bakanlığa sahip olmayan ender ülkelerden birisidir (Cangir, 2008, s. 116). Bu çerçevede batılı ülkelerden özellikle ABD'de 1990'lı yılların başından itibaren okul yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili yoğun tartışmalar yapılmış, okul yöneticisi yetiştirilmeye dönük üniversite programları, çeşitli yönlerden eleştirişmiş ve kuram-uygulama arasındaki uyumsuzluklara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2014, s. 26).

Her eyalet idari ve mali özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademeleri ise atanmadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine

gelirler. Eğitim finansmanı da büyük ölçüde yerel vergilerle karşılanır. Böylesi bir örgütlenme modelinde temel olan rekabete dayalı etkin bir yönetim ve vergi verenlere hesap verme zorunluluğudur (Şimşek, 2004). Ülkede 50 farklı eyalet sistemi bulunmakta, eyaletler içerisinde yer alan okul sistemleri arasından birçok farklılık bulunmaktadır. ABD’de yaklaşık 15.000 farklı yerel okul bölgesi bulunmakta ve bunlar arasında kendi felsefe ve amaçları doğrultusunda eğitimlerini gerçekleştirmektedirler (Lunenberg and Ornstein, 2013, s. 210). Örneğin: Teksas eyaletinde okul yöneticisi olabilmek için; yeterlik kurumu tarafından akredite bir üniversiteden yüksek lisans derecesi almış olmak, öğretmenlik sertifikasına sahip olmak, en az iki yıl öğretmenlik yapmış olmak, eyalet tarafından onaylanmış okul müdürü yetiştirme programlarından birini başarıyla tamamlamak ve program sonunda yapılan sınavlardan başarılı olunması istenilmektedir (Aypay, 2016, s. 14).

ABD’de eğitim yönetimi programlarının hazırlanmasında genel olarak bazı etmenlerin etkileri vardır. Bu etkiler federal ve yerel yönetimlerin etkileri, uygulamacı merkezli örgütlerin etkileri, akademisyenlerce oluşturulan örgütlerin etkileri yanında "Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu" ve diğer sivil toplum kuruluşlarının etkileri olmak üzere sıralanabilir (Şişman ve Turhan, 2002; Şişman ve Turhan, 2004). Bugün üniversite bünyelerinde yer alan okul yöneticisi yetiştirme programlarının hemen tamamı klasik program içerikleri ve öğretme yöntemlerinden uzaklaşmıştır. Artık pek çok program simülasyonlar, durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir. Örneğin Connecticut Üniversitesi yönetici yetiştirme programı aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerliği de zorunlu görmektedir (Yee, 1997’den aktaran Şimşek, 2004).

Belirli bir süre aktif öğretmenlik yapmış adaylar hemen her eyalette mevcut olan eyalet üniversiteleri veya özel üniversitelerin bünyelerinde yer alan eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi alanında bir lisansüstü derece yapmak zorundadırlar (Şimşek, 2004; Balyer ve Gündüz, 2011). Bu lisansüstü eğitim otuz kredilik bir çalışmayı içerir. Üniversite ile ortaklaşa yürütülen okul yöneticilerinin yetiştirilmesi programı iki yıllık bir süreyi kapsar ve programa katılan her adayın bir mentor (akıl hocası) yöneticisi bulunur (Young, 2007; Baran, 2015, s. 23). Amerika, İngiltere ve pek

çok Avrupa ülkesinde okul yöneticilerine mesleki ve kişisel yardım sağlanması bağlamında mentor yönetici kullanılmaktadır (Yirci, 2009). Mentor yöneticinin olması, okul yöneticilerinin rahatlıkla danışabileceği bilhassa yöneticiliğe yeni başlayanlar için rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunabileceği güvenilir bir limanın olması nedeniyle güzel bir uygulama olduğunu ifade edebiliriz.

Eyaletler arasında okul yöneticiliği için aranan sertifikasyon koşulları farklılaştığı halde okul yöneticilerinin sertifika almalarına ilişkin genel yöntem ve kurallar arasında:

1. 2-5 yıl arasında eğitim deneyimi.
2. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi.
3. Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika.
4. Adayların niteliklerinin yönetim kurulları tarafından uygun bulunması (Kimbrough and Burkett, 1990'den aktaran Aydın, 2002) kriterler istenmektedir.

Eğitim yönetimi hizmet öncesi programları, yüksek lisans eğitimi sırasında almayanlar için alınması zorunludur. Bu programlarda kurumdan kuruma değişme gösterebilmekle beraber ortak konular yer ise, eğitim programının temelleri, eğitim yönetimi ve teftişi, okul hukuku, okul finansmanı, okul fiziki kaynaklarının yönetimi, okul - toplum ilişkileri ve uygulama konularından oluşmaktadır. Bu programlarda eğitim liderliği ile yönetime ağırlık verilmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002). Bu ülkede 500'ün üzerinde eğitim ve okul yöneticisi hazırlık programları mevcuttur. Üniversiteler aracılığıyla bu programları kullanarak yüksek eğitim düzeyinde eğitim alan okul yöneticisi veya adayları eğitmektedirler (Aykut, 2006, s. 86).

Genel olarak ABD'de okul yöneticisi olabilmek için 44 eyalet öğretmenlik sertifikası, 42 eyalet ortalama 2-4 yıllık bir öğretmenlik deneyimi aramaktadır. Yine 45 eyalet yüksek lisans koşulu ararken 33 eyalet eğitim yönetimi (sertifikası istemekte, 9 eyalet iş testi ve mesleki sınavı; 9 eyalet referans sistemi kullanmaktadır. Staj veya uygulama deneyimi, 20 eyalet tarafından istenmektedir. Bunlara dayalı olarak ABD'nin eğitimde yönetici atamalarında bilimsel bir yaklaşımı benimsediği söylenebilir (Aypay, 2016, s. 5).

20. yüzyılın son yılları ve yeni milenyumun gelişi, ABD'de eğitim yönetimi ve idaresinde zorluklar yaşanmıştır (Brundrett, 2001, s. 234). Fakat bugün Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticiliği; koşulları, standartları ve ilkeleri olan bir yetiştirme,

seçim ve atama sürecine kavuşmuştur (Aydın, 2002; Şimşek, 2004). Federal Hükümet, eyaletlerin gereksinimleri ile paralel olarak akreditasyon kuruluşları standartları saptamakta ve bu standartlar çerçevesinde eğitim hizmetlerinin üretilmesine ilişkin yeterliliğe karar vermektedir (Aykut, 2006, s. 90). Buna göre, Amerika'da bir kişinin okul yöneticisi olarak atanabilmesi için, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim (zaman zaman doktora derecesi), geçerli bir sertifika, kamu okullarında belli bir süre deneyim ve adayların niteliklerinin yönetim kurulları tarafından uygun bulunması koşullarını tamamlamaları gerekmektedir (Aydın, 2002; Şimşek, 2004, Akın, 2012). Amerika Birleşik Devletlerinde okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde artık okul yöneticisi adaylarının bir takım asgari şartları taşımalarının yanında, kendilerini eğitim yönetimi konusunda çok iyi geliştirmiş olmaları aranan koşullar arasında göze çarpmaktadır (Aydın, 2002). Bu koşullardan dolayı birçok bölgede işverenler okul yöneticilerini işe almada güçlük çektiklerini belirtmişlerdir (Howley, Andrianaivo, and Perry, 2005). Nihayetinde bir okul yöneticisinin seçilmesindeki ilk adım, yöneticilik pozisyonun yapısını, bilgi gereksinimlerini, eğilimleri ve mevcut yeterliklerinin belirlenmesiyle gerçekleşir (Farr, 2004, s. 20). Palmer'in (2016) çalışmanın sonuçlarına göre ABD'de, en üst düzey okul bölgesi yöneticilerinin dört özelliklerine göre okul yöneticileri seçme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Bunlar; iletişim becerileri, öğrenci merkezli oryantasyon, insan becerileri, müfredat ve öğretim bilgisi.

Diğer taraftan, 1987 "Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumunun" (Interstate School Leaders Licensure Consortium - ISLLC) raporunun yayımlanmasından bu yana, ABD okullarında ve okul sistemlerinde liderliğin kalitesini iyileştirmek için yollar bulmaya büyük önem verilmiştir (Murphy and Shipman, 1999). Bu yollardan birisi ve ABD'de yöneticilerin hazırlanması sürecinde son zamanlarda üzerinde özellikle durulan programlar "Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumunun" (ISLLC) standartlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu kapsamda, "Eğitim Yöneticiliği Ulusal Politika Komitesi" yöneticiler için bazı anahtar yeterlik alanları ve bazı standartlar belirlemiştir (Baran, 2015, s. 24) ve bu yeterliklere sahip olan yöneticiler görevlendirilmektedir (Özdemir, 2020).

Aşağıda, okul yöneticisi yeterliklerinin ulusal düzeyde nasıl ele alındığı ve ABD Eyaletler arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) tarafından belirlenen ilköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartları açıklanmaktadır.

Okul liderinin sahip olması gereken ISSCL'nin ortaya attığı altı temel standardı şunlardır (ISLLC, 2008, s. 4):

1. Öğrenme için vizyon oluşturma,
2. Öğrencilerin, öğrenmesine ve mesleki gelişimine yardımcı olacak bir okul kültürü ve öğretim programı geliştirmek,
3. Örgütün iyi bir yönetim ile etkili güvenli ve verimli bir öğretim sağlanması için kaynakların etkin kullanılması,
4. Fakülte ve topluluk üyeleriyle işbirliği yapmak ve ilgi ve ihtiyaçlarına göre kaynakları harekete geçirmek,
5. Dürüst, adaletli ve etik bir şekilde hareket etmek,
6. Siyasi, yasal, sosyal ve kültürel bağlamları anlamak, bunlara yanıt vermek ve etkilemek.

Bu standartlar, her öğrencinin başarısını teşvik etmek amacıyla eğitim liderlerinin ele alması gereken geniş, yüksek öncelikli konuları temsil eder (ISLLC, 2008). ISLLC standartları, günümüz müdürlerinin bilgi, eğilim ve performanslarını değerlendirmek için bir çerçeve sağlar (Farr 2004, s. 37). Aynı zamanda bu yaklaşım, yöneticileri çeşitli ve zorlu rolleri için hazırlarken araştırmaya dayalı uygulamaların kullanılmasını sağlar (Dipaola, and Thomas, 2003, s. 15). Eyaletler arasında ortak standartların oluşturulması, belirli kararlar alabilmek, eğitim yöneticilerinin kalitesini arttırmak, etkileşim ve ortak çalışmaların arttırılması, konsorsiyumun amaçları olarak özetlenebilir.

Okul yöneticileri dernekleri yönetici yetiştirme programlarına giderek daha çok katılım göstermektedirler. Yöneticilik forumu oluşturma, dergi çıkartma, üniversite ve benzeri kurumlarla bağlantı sağlama, değerlendirme merkezi kurup işlerlik kazandırma, bu tür derneklerin genel uğraşı alanına girmektedir (Balcı ve Çinkır, 2002). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yetiştirilmesine yönelik olarak ABD'de kar amacı güden veya gütmeyen sayısız girişim, sivil toplum kuruluşları ve çeşitli farklı kuruluşlar bulunmaktadır. Bunlar aracılığıyla, okullara yönelik eğitim ve destek hizmetleri yürütülmektedir. Ayrıca oluşturulan ağ aracılığıyla, yöneticilerin birbirleriyle ve diğer

eğitimci veya toplumdaki kişilerle görüş alışverişinde bulunmaları, toplantılar, seminerler düzenlemeleri, yayınlar yapabilmeleri mümkün kılmaktadır (Varışlı, 2002). Bu çerçevede çeşitli kurum ve kuruluşlar, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, okul bölgeleri, mesleki örgütler, özel şirketler gibi program ve projelere büyük miktarlarda destek ve bütçe vermektedir (Şişman, 2014, s. 27). Bu süreçte üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri son derecede aktif bir rol üstlenmektedir. Ayrıca okul yöneticiliğine atandıktan sonraki süreçte de okul yöneticileri yoğun bir hizmet içi eğitim etkinliği sürecine girmektedirler (Aydın, 2002). Adayların seçiminde ise, yazılı değerlendirmelerin yanı sıra, Amerika'daki bazı eğitim bölgeleri, aday hakkında fazlaca bilgi elde edebilecekleri soruları hazırlayarak, görüşmeye önem vermektedir. Okul müdürlüğüne atanmalar "Bölge Eğitim Kurullarınca" gerçekleştirilmektedir. Bazı eğitim bölgelerinin aday müdürleri eleme ve değerlendirme süreçlerinde okulların da katılımını sağlaması çok daha nesnel kararlar alınmasını sağlamaktadır (Cangir, 2008, s.123).

Bu kuruluşlardan bir tanesi New York merkezli Wallace Vakfı (The Wallace Foundation)'dır. Vakıf 2011 yılından bu yana, ABD'de altı büyük şehir ve banliyö bölgesinde, okul yöneticilerini daha etkili hale getirmeye yönelik çok yönlü bir strateji geliştirerek yetenekli fakat tecrübesiz (meslekte 3 yılını doldurmamış) yöneticileri değerlendirilmesi ve destek verilmesi çalışmaları başlatmıştır. Vakıf benimsemiş olduğu dört ilkeye dayanarak yöneticileri değerlendirip ve gerektiğinde mesleki gelişim desteği vermektedir (Anderson and Turnbull, 2016). Bunlar:

1. Okul yöneticilerinin okula hazırlanmasını, işe alınmasını, değerlendirilmesini ve desteklenmesini düzenleyen uygulama ve performans standartlarını benimsemek.
2. Yöneticiler için hizmet öncesi hazırlık kalitesinin iyileştirilmesi sağlamak.
3. Yönetici adaylarını okul profillerine göre eşleştirmek ve yerleştirme uygulamalarını kullanmak.
4. Yeni yöneticiler için iş başında değerlendirme ve destek sunmak.

Özet olarak ABD'de, okul yöneticisinin yeterlikleri, yetiştirme, seçme ve atama süreçlerine ilişkin oldukça önem verildiğini söyleyebiliriz (Hüseyin, 2014, s. 21). Okul yöneticilerin görevlendirilmesine ilişkin önemli bir farkı ise ABD'de okul yöneticiliği hizmet öncesi eğitim gerektiren profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesidir (Balcı,

1988, Aksoy, 2002; Aykut, 2006). Bu gösterilen profesyonel yaklaşım nedeniyle, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması sürecini de hızlandırarak olgunlaştırmıştır (Hüseyin, 2014, s. 21). Yetiştirilme, hizmet içi etkinliklerle, atölye çalışmaları, internlik (stajyerlik) ve mentörlük (danışmanlık) yoluyla yapılmaktadır. Bu programlarda kişisel mesleksi gelişme, okul geliştirme, meslektaş destek grubu oluşturma ve sürekli gelişmeye ağırlık verilmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002). Ancak, okul yöneticileri için sertifika programlarının getirilmiş olması, seçimde velilerin ve personelinin de söz sahibi olması farklılıklar arasında sayılabilecek diğer önemli noktalar. Alınan bu sertifikalar ömür boyu geçerli değildir çünkü okul yöneticileri alanda devamlı yenilikleri takip etmek ve kendilerini geliştirmek zorundadır (Hüseyin, 2014, s. 22). Bu eğitim sisteminde görev yapan okul yöneticileri en başta, yönetsel, idari ve eğitimsel-öğretimsel liderliğe bağlı işler olmak üzere iki temel görevi yürütmektedirler (Cangir, 2008, s. 119). Giderek karmaşıklaşan beklentiler ve örgütsel verimlilik baskıları ABD'de okulların yönetimini sadece okul yöneticiliği eğitimiyle yapmayı zorlaştırmış, işletme yöneticilerini ve bu yolla işletme anlayışını daha çok okula taşımaya yol açmıştır (Aksoy, 2002). ABD de sivil toplum kuruluşları da yöneticilerin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması konularında çeşitli projeleriyle aktif oldukları ifade edilebilir.

### **2.6.3. İngiltere**

İngiltere'de okullardaki kıdemli personel için sistematik eğitim ve geliştirme fırsatları sunan programlar 1960'larda gelişmeye başlamıştır, Ancak, 1970'lerde eğitim yönetiminde ilk kürsülerin kurulmuştur (Brundrett, 2001). İngiltere'de 1988'de çıkarılan "Eğitimde Reform Kanunu" eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretim becerilerinin yanında finans yönetimi, vizyon oluşturma, bütçe ve planlama gibi konularda eğitimlerini zorunlu kılmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002). Özellikle eğitimde reform kanununun bir parçası olan "Okulların Yerinden Yönetimi" ile okul yöneticilerine fazladan sorumluluklar getirmiştir (Çınkır, 2002). Bu kapsamda okul yöneticileri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeye başlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002).

İngiltere'de merkezi hükümet eğitimden genel sorumluluğu olmasına rağmen, okul yöneticisi yetiştirme işi uzun yıllar boyunca yerel otoriteler ve belirli okullar sayesinde

gerçekleşmiştir (Pelit, 2013). Fakat son yıllarda bu kurumların yetki ve sorumlulukları gözle görülür bir şekilde azaltılmıştır (Bakioğlu ve Ülker, 2014 s. 294). Bugün İngiltere’de okul yöneticisi yetiştirme işi çok daha planlı, sistematik ve standartlara bağlı olarak yapılmaktadır. Okul yöneticiliği için geliştirilmiş bir nitelikler seti vardır (Şimşek, 2004; Akyüz, 2007). Burada mesleki gelişimin sürekliliğinin sağlanması bakımında bu sorumluluk bazı kurumlar arasında paylaştırılmıştır. Bunlar; Eğitim Bakanlığı (Department for Education and Skills - DFES), Öğretmen Yetiştirme Kurumu (Teacher Training Agency - TTA) ve Okul Liderliği Ulusal Koleji (National College for School Leadership - NCSL)’dir. Bunun içinde sistematik ve özel eğitimsel programlar hazırlanmıştır (Akyüz, 2007, s. 117). Verilen eğitim programları genellikle üniversiteler tarafından hazırlanmaktadır. Bunlarda birisi 1995 yılında Öğretmen Yetiştirme Merkezi tarafından "Okul Yöneticisi Liderlik ve İşletmecilik Programı" (Leadership and Management Programme for New Headteachers - HEADLAMP)’dir. Bu program yeni atanan okul yöneticilerine mesleklerinin ilk iki yıllarında eğitim vermek için kurulmuştur (Akyüz, 2007, s. 91). Bir diğeri okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için 1997’den beri uygulanmakta olan (Baş, 2011) ve 1 Nisan 2009’dan itibaren atanmada ön koşul olan (Cowie and Crawford, 2009, s. 4; Aslan, 2009, s. 85). "Yöneticilik İçin Mesleki Yeterlikleri" (National Professional Qualification for Headship - NPQH) programı temel alınmaktadır. Bu program sayesinde okul yöneticisi olmak isteyen öğretmen ve yönetici yardımcılarını okul yöneticiliğine hazırlanır (Baş, 2011). Bu uygulamada uzmanlar, adayları yeterlikleri açısından değerlendirir ve yöneticiliğe uygunlukları konusunda görüşlerini belirtirler. Bu değerlendirme sonucunda başarılı olan adaylar yönetim yeterlikleri, strateji geliştirme, hesap verebilirlik, değerlendirme, insan ilişkileri, mali ve fiziki olanakların etkili kullanımı gibi konularda seminerlere başlarlar. Bunu tamamlayanlar ancak okul yöneticisi olarak iş ilanlarına başvuru yapabilirler (Aslan, 2009, s. 85). Bu program adaylara ulusal düzeye portföy sağlayarak çalışma alanı standartları sunar (Cowie, Crawford ve Turhan 2017). NPQH Programını başarıyla tamamlayan adayların başvuru, atama ve değerlendirme sürecini okul yönetimi gerçekleştirir. Burada yerel ve merkezi yönetimler etkisizdir (Thody, 2007; Papanoum, Johansson and Pashiardis, 2007, s. 215). Bu programın temel amaçlarından biri hesap verebilirliktir. Thody, Papanoum, Johansson and Pashiardis (2007), bu programın eğitimleri sayesinde, yöneticilerin kamuda hesap verebilme bilincinin ve



sorumluluğunun da kazandırıldığını belirtirler. Bu programı tamamlayan adaylar okul müdürlüğü görevi için gerekli yeterlikleri edinmiş olarak kabul edilirler (Balyer ve Gündüz, 2011).

Diğer bir uygulama ise yirmi yıllık bir çalışmanın sonucu ortaya çıkmış olan "Okul Liderliği Ulusal Akademisidir" (The National College for School Leadership - NCSL). Bu akademi okul yöneticilerinin ve kıdemli liderlerin atanması sürecinde yol gösterici olarak rehberlik eder. Bu akademi aynı zamanda yöneticilerin birçoğunun geçtiği ulusal testler, yeterlikler ve eğitsel aktiviteler için standartları oluşturmuştur (Aslan, 2009, s. 84). Liderlik akademisinin kurulması, İngiliz hükümetinin okullarda standartları yükseltme taahhüdünün önemli bir bölümünü oluşturur (Bush and Jackson, 2002, s. 426).

Bu uygulama sonucunda okul yöneticilerinin kendilerini şu alanda geliştirmeleri beklenir (Bush, 1998'den aktaran Şimşek, 2004):

1. Stratejik geliştirme, eylem planları ve performans ölçümü.
2. Mali konular ve bütçe.
3. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma ve mesleki geliştirme.
4. Kurumsal ve kültürel değişim, pazarlama ve hakla ilişkiler.

Açıkladığımız bu uygulamalar en bilinen ve uygulanan uygulamalardır. Bu bağlamda diğer Birleşik Krallık ülkelerinde bu uygulamaların bazıları uygulanmasına rağmen Birleşik Krallığa bağlı olan Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda'da benzer uygulamalar olmasına rağmen farklı farklı uygulamalar da görülmektedir.

Diğer bir nokta da "Sürekli Mesleksi Gelişme" kavramı hizmet içi yetiştirme yerine kullanılmaktadır. Bu uygulama sayesinde bireyler daha çok düşünme, motivasyon ve olayları bütün çerçevede ele almayı esas alan uzun dönemli bir eğitim etkinliğidir. Sürekli gelişmenin olumlu bir yanı ise eğitim ve yetişmesini tamamlamış adayların devamında öğrenmesine katkıda bulunmak üzere düzenlenmiş olmasıdır. Sürekli mesleksi gelişme okulun stratejik yönetim ve felsefesine dayanarak; öğretim strateji ve araçları program geliştirme bütünlüğü içinde yöneticileri hazırlamayı hedeflemiştir (Balcı ve Çınkır, 2002). Bu uygulamayı daha çok okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmenler tercih ederek, öğretmenler, eğitim bölgelerinde mevcut olan sınav merkezlerinde belirtilen yeterlikler konusunda sınavdan geçerler ve hangi

alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu ortaya çıkarılır (Şimşek, 2004). Esasen okul yöneticiliği başvurularında en büyük aday havuzu öğretmenler oluşturmaktadır (Cruzeiro and Boone, 2009, s. 1).

Temelde okul yöneticiliği görevinde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. İkinci aşamasında programı değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik ya da yetersiz oldukları ve geliştirmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alanındaki deneyim düzeyleri belirlenir ve yönetici adayı için en uygun yetiştirme planı hazırlanır (Baran, 2015, s. 26). Okul yöneticileri ilk olarak sınıf öğretmeni daha sonra bölüm başkanlığı (koordinatörlük) görevlerinde bulunurlar. Haftan içi bazı günlerde de ders vermek durumundadırlar. Bu sebeple öğrenme lideri olarak görevi devam etmektedir (Akyüz, 2007, s. 102). Bunun devamında yönetici olduktan sonra yeni yöneticilere kendilerini geliştirmek için bir fon ayrılır. Yeni yönetici kendini eksik gördüğü alanda 2 yıl boyunca kurs alarak kendini geliştirme ve yetiştirme fırsatı bulur (Thody, vd., 2007).

Mevcut okul yöneticiliği görevini sürdüren yöneticiler için de bir eğitimden geçmesi zorunludur. Ancak buradaki sistem biraz daha farklıdır. Okul yöneticilerinin sanayi ve ticari kuruluş yöneticileri ile birlikte çalışmak yoluyla okul dışında staj yapmaları sağlanır. Bu eğitim dışı iyi uygulamalar adı altında yatan temel felsefe okullara eğitim sektörü dışında başarılı yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının aktarılmasını özendirir (Şimşek, 2004).

İyi bir öğretmenin iyi bir okul yöneticisi olabileceği düşüncesinin güvenilir olmayacağı anlaşılmıştır. Bu sebeple, okul yöneticileri sadece yönetim ve öğretim becerilerini sahip kişiler değildir. Aynı zamanda aldıkları finans yönetimi, vizyon oluşturma, bütçe geliştirme gibi eğitimlerle okul yöneticilerinin iş yönetimi becerileri geliştirilmektedir (Akyüz, 2007, s. 115).

Bütün bu tartışmalardan çıkarılabilecek sonuç, okulun değişme üzerinde yoğunlaşması, bu süreçte de okul yöneticilerinin temel aktör olması gerektiğidir. Liderlik konusunda yapılacak araştırmalarda yeni yöntem ve yaklaşımların kullanılması gereği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Okul liderliği yerine başöğretmen kavramı daha çok kullanılmaktadır (Şişman ve Turhan, 2002). Bu dönemde, eğitim liderliği eğitimindeki çağdaş gelişmelerin modeli böylelikle ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Yalnızca ulusal

ve eyalet hükümet kuruluşlarının değil, aynı zamanda önde gelen eğitim kuramcılarının ve endüstri ile yakın bağlantıları olan bağımsız vakıfların katılımını içeren programların yeniden formüle edilmesinde dikkate değer bir kapsayıcılık ve işbirliği vardır (Brundrett, 2001, s. 232). Son olarak İngiltere’de özellikle İlköğretim basmağında okul yöneticisi yetiştirme işi titizlikle yapıldığı söylenilebilir (Bakioğlu ve Özdemir, 2017).

Özet olarak İngiltere’de okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir meslek dalı olarak görüldüğü ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusunda hizmet öncesinde belirli standartlar gerekliliği nice ki; iş öncesi eğitim ve yeterlik belgesi gibi koşullar bulunmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin seçiminde, veli, okul personeli ve yerel eğitim otoritelerinin yer alması önemli görülen diğer farklılıklardır. Farklı bir uygulama olarak da, okul yöneticileri sanayi ve ticaret kuruluşlarında çalışarak buradaki yönetim ile ilgili bilgi edinmesi oldukça önemli bir uygulamadır (Hüseyin, 2014, s. 24).

#### **2.6.4. Almanya**

Almanya’nın eğitim-öğretim işleri federal yapısı tarafından düzenlendiği için eyaletlerin kültürel egemenlikleri bulunmaktadır. Bu sistem Eğitim Kültür İşleri ve Bilim Bakanlıkları’nın bölge temsilciliklerini, bölgesel makamlar ve daha alt düzeydeki okul denetleme makamlarını içermektedir. Burada 16 eyalet bulunduğundan dolayı 16 ayrı ayrı okul sistemi olduğunu söyleyebiliriz (Aslan, 2009, s. 68). Federal düzeyde eğitimin planlanmasından, eğitim politikasının belirlenmesinden, işbirliğinin sağlanmasından ve kararların alınmasından ise "Eğitim Bakanlığı Konferansı", "Federal Eğitim ve Bilim Bakanlığı", "Eğitim Planlama ve Araştırma Teşvik" Hükümet Komisyonunun sorumluluğundadır (Aslan, 2009, s. 69; Şamdan, 2008, s. 19). Yani Almanya’da okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi/atanması ile ilgili tüm süreçler eyaletlerdeki eğitim bakanlıkları sorumluluğunda olduğunu söyleyebiliriz.

Almanya’da okul yöneticileri yetiştirme programları, her eyaletin kendi yönetici yetiştiren kuruluşu tarafından yürütülmektedir. Bu programların içerikleri, yöntemleri, süreleri, yapıları ve yükümlülükleri eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir (Cangir, 2008, s. 120; Kesim, 2009, s. 18; Bakioğlu ve Özdemir, 2017). Bu programlarda genel olarak; örgütsel gelişim, okul yönetimi, kalite, çevresel ilişkiler ve eğitim liderliği gibi konular işlenmektedir (Bakioğlu ve Özdemir, 2017). Almanya’da

okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları eyaletlere göre farklılaşmaktadır (Cangir, 2008, s. 120; Aslan, 2009). Okul yöneticilerinin seçimi, atanması ilgili eyaletin ve eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Eyaletlerin çoğu atama işlemleri konusunda detaylı bir tanım yapmamış yalnızca genel bir çerçeve belirlemişlerdir. Adayların seçimi için yasal ölçüt liyakat, yeterlik ve performanstır. Bazı farklılıklar olsa da benzer işlemler bütün Almanya'da uygulanmaktadır (Baran, 2015, s. 26). Burada önemli bir nokta ise yöneticiler için bir sertifika veya hizmet içi programları bulunmamasıdır (Aslan, 2009, s. 72). Yani diğer ülkelerle kıyaslandığında özellikle ABD, İngiltere ve Finlandiya'ya göre Almanya'da oldukça azdır (Bakioğlu ve Özdemir, 2017, s. 287).

Okul yöneticisi okuldaki eğitim-öğretimden sorumlu olmakta birlikte aynı zamanda okulda öğretmenliğini de sürdürür (Cangir, 2008, s. 120; Aslan, 2009). Okul yöneticileri başarılı bir öğretmenlik eğitiminden geçtikten sonra ancak yönetici olabilirler. Okul yöneticileri öğretmenlikteki kıdemlerine göre işe alınır. Burada adayların becerisi, yeteneği ve profesyonel bilgisi, kısacası yeterliklerini kanıtlamış bireylerin özellikleri temel alınır. Bu durumda öğretmenlik eğitimi temel şart olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2009). Müdür, düzenli okul çalışmalarından ve derslerden sorumlu olduğu gibi, öğretmenlerle birlikte öğrencilerin eğitimi ve zorunlu öğretimin denetiminden de sorumludur (Cangir, 2008, s. 120).

Sonuç olarak Almanya'da, eyaletler arasında okul yöneticisi seçiminde farklı farklı uygulamalar bulunması Türkiye ile arasındaki önemli bir farklılık olarak görülebilir. Bunun dışında Almanya'da okul yöneticisi seçiminde öğretmenlikteki başarının dikkate alınması ve deneyime önem verilmesi Türkiye ile ortak görülen bir uygulamadır. Diğer bir uygulama ise, okul yöneticisi için herhangi bir hizmet öncesi eğitim ve sertifika gibi koşullarının bulunmamasıdır (Hüseyin, 2014, s. 26). İngiltere, ABD ve diğer AB ülkelerine kıyasen Almanya'da okul yöneticisi yetiştirme programları oldukça çok az görülmektedir (Bakioğlu ve Özdemir, 2017).

#### **2.6.5. Fransa**

Fransa'da okul yöneticisi ile ilgili işlerden eğitim bakanlığı sorumludur. Eğitim bakanlığı incelendiğinde, bakanlığın merkezi bir yapıda olmasına rağmen, 1982'den sonra yetkinin yerel yönetimlere devredildiği görülmektedir. Bakanlık, pedagojik

çerçeveyi ve müfredatı belirleme, kamu okulu öğretim personelinin yetiştirilmesi, işe alınması ve yönetilmesi işlerini yapmaktadır. Fransa'da belediyelerin ve yerel eğitim yönetimlerin eğitim ile ilgili farklı görev ve yetkileri bulunmaktadır (Şamdan, 2008, s. 18). Okul yöneticilerin yetiştirilme, seçilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığındadır (Centre Condorcettir). Bu bakanlığın görevi ülke genelinde geçerli olan "Okul Yöneticilerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" (Charte de laformation des personnels de direction) kapsamında, akademi bölgelerinde verilen eğitimin kurallara uygunluğunu, akademi bölgeleri arasında etkin işbirliğini ve eğitim programları arasındaki farklılığı asgari düzeyde sağlamaktır (Pelit, 2013, s. 95). Bunun dışında bu kurum müdür adaylarına; yönetim, yöntem, bütçe, yasalar, iletişim ve insan ilişkileri, değerlendirme teknikleri ve pedagoji eğitimi vermektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Fransızlar kariyer planlaması yaparak çalışanların yükselmelerini somut kriterlere bağlanmıştır. Kariyer yükselmesi ücret artışlarını da beraberinde getirmektedir. Eğitim yöneticileri bu ülkede de hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmektedir (Çetin ve Yalçın, 2002). Yönetici seçme sınavını başarıyla geçen okul yöneticisi adayları okul yöneticisi yardımcısı olarak atandıkları 2 yıllık deneme süreci boyunca okul uygulamasının da dahil olduğu yönetici yetiştirme programlarına katılırlar. Bu şekilde okul yönetici adaylarının yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksiklikleri giderilmeye çalışılmaktadır (Pelit, 2013, s. 136). Burada oku yöneticilerin seçimi ve atanması ilköğretim ve orta öğretim (lise) düzeyinde farklı olduğu söylenilebilir (Balyer ve Gündüz, 2011).

İlköğretim kurumlarında yönetici olabilmek için tek ve genel şart okul öncesi bir eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık tecrübedir. Okul yöneticiliği için başvurular ulusal eğitim müfettişince alınır ve başvuruyla ilgili ön değerlendirme yetkisine de ulusal eğitim müfettişi sahiptir. Ön değerlendirmeden sonra başvurular eğitim bölgesinde oluşturulan mülakat komitesine gönderilir. Bir yıllık süreyle okul yöneticisi görevi yapmış olan veya başka bir eğitim bölgesinde değerlendirme aşamasını geçmiş olup okul yöneticiliği için uygun görülenler listesine girmiş olanlar ise mülakattan muafırlar (Süngü, 2012, s. 39; Baran, 2015, s. 26). İlköğretimde çalışan okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine yönelik faaliyetler

bulunmamaktadır. Yönetici atamalarda ise adaylarının öğretmenlik tecrübeleri dikkate alınmaktadır (Pelit, 2013, s. 96).

#### **2.6.6. İtalya**

1996 yılına kadar İtalya’da okul yöneticisi olmanın tek koşulu, Türkiye’de de olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır. 1996’da başlayan adem-i merkeziyetçi sisteminin temel özellikleri ise, örgütsel ve yönetsel açılardan okullara daha fazla özerklik sağlanması, eğitim-öğretim süreçlerinin daha etkin hale getirilmesi, okul yönetmeliklerinin basitleştirilmesi, öğretmenler için profesyonel öğretmenlik standartlarının geliştirilmesi, ailelerin okul süreçlerine katılımlarının artırılması ve okulların bir üst eğitim kurumlarıyla bütünleşmesinin sağlanmasıdır (Ferrara, 2001’den aktaran Şimşek, 2004)

Avrupa Birliği ülkelerinin birçoğunda okul yöneticisi atanmada aranan yüksek kriterler, atanmadan veya seçilmeden hemen sonra geliştirme ve yetiştirme programları ile devam etmektedir (Arslan, 2002). Okul yöneticilerinin uzun süreli ve yoğun bir hizmet öncesi eğitimi aldıkları görülmektedir. Bu anlamda birçok okul yöneticisi adaylarının seçiminde resmi olarak nitelikleri belirlenmiş ve bu niteliklerin geliştirilmesi için programların uygulandığı görülmektedir (Aypay, 2016, s. 5). Fakat görüldüğü gibi bazı AB ülkelerinde hizmet öncesi ve hizmet içi uygulamaları bulunmaktadır.

Türkiye ve Avrupa ülkelerinin birçoğunda okul yöneticisi yetiştirilmesi noktasında uygulamalar arasında farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Görüldüğü gibi Türkiye’de ve Avrupa ülkelerinde olduğu gibi okul yöneticileri benzer işleri yaptığı söylenilebilir (Açıkalin, vd., 2015, s. 88). AB’nin yapısı gereği, değişim ve yeniliklere ayak uydurmak ve farklılıkları azaltmak için birlik içindeki bütün ülkeler başta eğitim sistemi olmak üzere birbiriyle işbirliği içindedir (Gül, 2016). Kesim’de (2009, s.10) farklı bir noktaya değinerek, Avrupa Birliği ülkeleri, gelecekte eğitim ve yetiştirme politikalarını yaşam boyu öğrenme yaklaşımına göre yapılandıracağını altını çizer. Bunun Türkiye’de ve Kosova’da acil gündeme alınması gerekli bir konu olduğunu belirtebiliriz.

Son olarak alan yazından yapılan araştırmalardan görüldüğü gibi okul yöneticisi yetiştirilmesinde çağa uymak ve eksikliklerin giderilmesi noktasında özellikle Amerika

Birleşik Devletleri, İngiltere ve bazı AB ülkeleri Almanya, Fransa, İtalya gibi okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarını sürekli güncellediği görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Şimşek, 2003; Turan, 2004).

Bu bölümün kısaca genel bir özetini yapmak gerekirse, yapılan alan yazın taramasında görüldüğü gibi tek bir modelin bütün dünyadaki devletlerde standartların oluşturulması ve uygulanması oldukça güçtür. Genel olarak yeterlik temelli okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atanmalarında okul yöneticilerinin öğretmenlikten gelmesi görüşü hakimdir ve bu görüş uygulamaya da geçmiştir. Okul yöneticiliğinin özel uzmanlık gerektirecek profesyonel bir meslek olması, standartlarının belirlenmesi, okul yöneticilerinin eğitimde başta lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip olması, hizmet öncesi ve sonrası sertifika programlarına ihtiyaç olduğunu ifade edebiliriz. Elde edilen bu sertifikaların ilelebet geçerliliği de yoktur. Ayrıca sürekli değişim ve yaşam boyu eğitim kavramlarını da göz ardı etmemiz gereklidir. Birçok AB ülkesinde liyakat, yeterlik ve performans gibi kavramlar ön plana çıkarak okul yöneticisinde aranan yeterlikler arasındadır.

Yeterlik temelli okul yöneticisi yetiştirebilmek, seçmek ve atanmasını sağlayabilmek için merkezi düzeyden başlayarak şekilde yerel düzeyde ve çeşitli sivil toplum kuruluşları da paydaş edilerek onların destekleriyle ve iş birliğinde çalışılması ve yeterlik, yetiştirme, seçme ve atanmalarında nesnel bir değerlendirme sisteminin oluşturulması gerektiği sonucu da çıkarılabilir. Kosova'nın eğitim sistemi, kültürel, ekonomik, politik ve yapısı göz önünde bulundurularak dünyadaki bu uygulamaların bazılarından faydalanarak Kosova'ya da uyarlanabilir veya uygulanabilir.

## **2.7. Kosova Cumhuriyeti Eğitim Sistemi**

Bu bölümde Kosova Cumhuriyeti devleti ile ilgili genel durum, eğitim sistemi, eğitim yönetimi ve okul yönetimi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **2.7.1. Kosova Cumhuriyeti eğitim yönetimi tarihi**

1455 yılında Osmanlı İmparatorluğunun Kosova'yı da fethetmesiyle birlikte idari sistemi geliştirilerek bu topraklara eğitim veren kurumlar da kurulup gelişti. Bu dönemin en belirgin özelliği Osmanlı Devleti'nin diğer bölgelerinde olduğu gibi,

Kosova bölgesinde de eğitimin aynı şekilde yapılması ve geliştirilmesidir. Bu dönem 1912 yılında, Osmanlı Devleti'nin bu topraklardan geri çekilmesine kadar sürer (Topsakal ve Koro, 2007).

1912-1951 yılları arasında Sırbistan Krallığı egemenliğinde kalan bu topraklarda mevcut yönetim (Sırp yöneticiler) tarafından Türk ve Arnavut çocukları, resmi eğitim olan Sırp dilinde eğitim almalarına mecbur bırakılmıştır. Bundan sonraki dönem olan Sosyalist Yugoslavya Dönemi (1951-1999)'nde verilen yasal haklarla Türkiye Cumhuriyetinden ders kitap, araç-gereçlerin temin edilmesi ve Türkçe lise ve meslek liselerinde mezun olan öğrencilerin ana ülke olan Türkiye üniversitelerinde öğrenim görmeleri için en çok mücadele verilmiştir (Topsakal ve Koro, 2007).

Kosova Savaşı'ndan (1999) sonra Birleşmiş Milletler Kosova Geçici Yönetim (UNMIK) organları desteğiyle ve yerel yönetim organlarının işbirliğiyle eğitim yapısında yeni düzenlemeler olmuştur. UNMIK yönetimi eğitim konusunda Kosova'da 1999'a kadarki mevcut yapıyı korumakla birlikte eğitim sisteminin yeniden yapılanması konusunda düzenlemeler getirmiştir (Topsakal ve Koro, 2007). Bu yönetim, birçok yeni yasa ve yönetmelik hazırlanmış, uluslararası antlaşma ve sözleşmeleri kabul etmiştir (Yıldırım, 2011). 2002 yılında Kosova Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı yeni bir eğitim sistemi kurmuştur. Bu yeni sistem sayesinde mevcut eğitim yapısının iyileştirilmesi ve program değişikliğini de kapsayarak Kosova'yı Avrupa Birliği standartlarına getirilmesi adımları atılmıştır (Brina, 2011). Bunun en baştaki amacı Avrupa Birliği eğitim sistemine uyum sağlamak olduğu söylenilebilir. Bu yeni yapıyla eğitim sisteminin düzeni de değişmiştir. Bu yapı şöyle açıklanabilir: 9 aydan 6 yıla kadar okul öncesi eğitim, ilkökul 5 yıl ve alt orta eğitim 4 yıl İlkokul olarak (zorunlu 9 yıl), 3 ya da 4 yıl üst orta eğitim (lise), 2 ile 6 yıl lisans eğitimi, 2-3 yıl mastır ve 3-4 yıl doktora yükseköğretim eğitimi olarak organize edilmiştir (Topsakal ve Koro, 2007, s. 53).

2008 yılında Kosova'nın tam bağımsızlığına kavuşmasıyla Kosova Cumhuriyeti Dönemi başlamıştır. Bu dönemde de eğitimde sistem iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. 21 yüzyıl becerilerine paralel bir şekilde eğitim programı, paydaşlar olan öğretmen ve okul yöneticisi yetiştirme çalışmaları hız kazanmıştır. Bu bağlamda Kosova Meclisi 2011'de yeni Kosova eğitim programı bağlamında "Kosova Cumhuriyeti Üniversite Öncesi Eğitim Programı" içeriklerini (04/L-032 Sayılı Yasa ile) kabul



etmiştir. Buna paralel olarak Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı da yöneticiler için idari talimatı (MASHT-08/2014-UA) çıkarmıştır. Devamında sistemi iyileştirici çalışmaların planlarının ve bazı uygulamaların yapıldığı gözlemlenmektedir.

### **2.7.2. Kosova Cumhuriyeti ile ilgili genel durum**

Kosova coğrafi bölge olarak, Güneydoğu Avrupa'nın merkezi konumunda ve Balkan Yarımadası'nın ortasında yer alan bir ülkedir (Koro, vd., 2017). Güney-Batı sınırında Arnavutluk, Kuzey-Batısında Karadağ, Kuzey-Doğusunda Sırbistan ve Güneyinde Kuzey Makedonya ile komşudur (Agjencia e Statistikave të Kosovës - ASK, 2015). Kosova ismi ise "Kos" (Slavca) kelimesinden ortaya çıktığı ve "Karataavuk ovası" anlamına geldiği bilinmektedir (Koro, Kervan, Volkan, Yıldırım ve Bay, 2017). 2008 yılında tam bağımsızlığını ilan eden Kosova, Kosova İstatistik Ajansı (ASK, 2011) verilerine dayanarak yaklaşık 1 milyon 733 bin 872 nüfusa sahip, 10.887 km<sup>2</sup> alanı ile bir Cumhuriyettir.

Kosova'nın nüfusun yoğun olduğu şehirlere göre dağılımı: Priştine: 198.214, Prizren: 178.112, İpek: 95.723, Yakova: 94.158, Gilan: 90.015, Mitroviça: 71.601 (Güney), şeklindedir (ASK, 2011). Bu sayıların mensubiyete göre yüzdelik (%) oranları ise şöyledir: %92.93 Arnavut, %1.58 Boşnak, %1.47 Sırp, %1.08 Türk, %0.51 Rom, %0.89 Aşkali, %0.66 Mısırlı, %0.59 Gorali halkına mensuptur (Kosovahaber, 2011). Kosova çok etnikli, kültürlü ve dilli bir devlettir. Kosova Cumhuriyeti'nin resmi dilleri Arnavutça ve Sırpçadır. Bunun yanında Kosova Anayasasına (K-09042008) göre Türkçe, Boşnakça ve Romanca da belediyeler statüsünde resmi olarak sayılmaktadır (Koro, vd., 2017). Kosova İstatistik Ajansı (ASK, 2015a) son verilerine göre ise, Kosova'da 1.771.604 kişi ikamet etmektedir.

### **2.7.3. Kosova Cumhuriyeti eğitiminin genel amaç ve ilkeleri**

Kosova Cumhuriyeti eğitiminin genel amaç ve ilkeleri revize edilmiş "Yeni Kosova Müfredat Çerçevesi" (MASHT, 2016, s. 15) programından alınan bilgiler doğrultusunda açıklanmıştır:

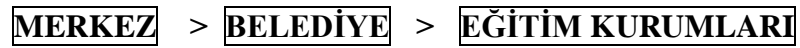
- Kişisel, ulusal, devlet ve kültürel kimliğin geliştirilmesi,

- Kültürel ve sivil değerleri tanıtmak,
- Kendimize, başkalarına, topluma ve çevreye karşı sorumluluk geliştirmek,
- Farklı sosyal ve kültürel bağlamlarda yaşama ve işbirliği,
- Girişimcilik gelişimi ve sürdürülebilir kalkınma için teknoloji kullanımı,
- Yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmek.

Bu programa göre en başta 21 yüzyıl becerilerinin kazandırılmasına, sorunlara karşı koymayı, farklılıklara ve haklarına saygı duymayı, küresel işgücü piyasasında rekabetçi ve aktif olan bireylerin yetiştirilmesi hedeflendiği görülmektedir. Kosova'da eğitim sayesinde demokratik bir toplumun gerektirdiği gibi bilgi, beceri, tutum ve değerleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Koro, vd., 2017).

#### 2.7.4. Kosova Cumhuriyeti eğitim sisteminin yapısı ve yasal dayanakları

Son çeyrek yüzyılda uluslar arası arenada, teknoloji, sanayi ve bilimsel sahalarda meydana gelen gelişmeler eğitim sistemlerini de etkilemiştir (Kalyoncu, 2002). Nitekim, 1999'da Kosova'da gerçekleşen yıkıcı savaştan sonra, Kosova eğitim sisteminde yeniden reform çalışmalarının yapılmasıyla eğitim sisteminin yapısı yeniden oluşmaya başlanmıştır. Bu dönemde Kosova'da belediye ve yerel yönetim yasalarına dayanarak eğitim yönetimi üç kademede gerçekleştirilmektedir. Bu kademeler Merkez, Belediye ve Eğitim Kurumlarıdır (Koro, vd., 2017).

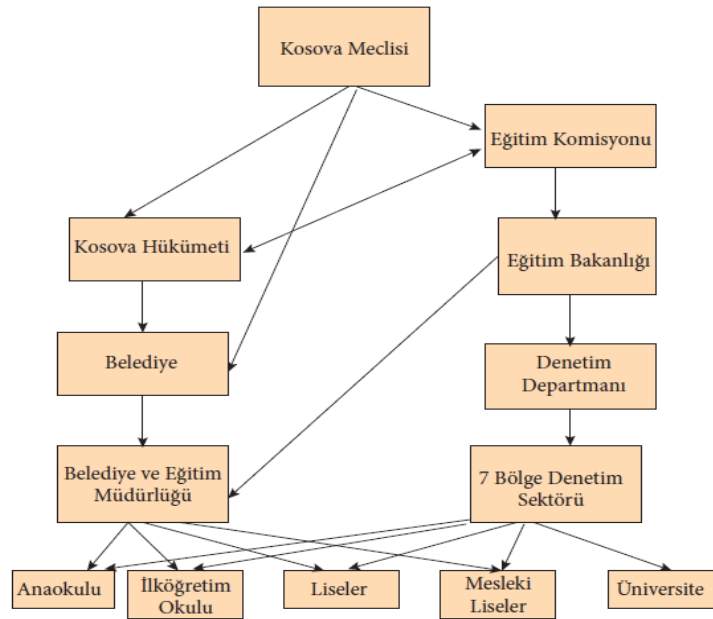


**Şekil 2.2.** Kosova Cumhuriyeti eğitim yönetimi ve denetimi kademeleri

Kosova Cumhuriyeti'nin eğitim yönetiminde en yüksek organ olarak merkezde eğitim bakanlığı, yerelde belediye ve belediye'de eğitim müdürlükleri ve son olarak eğitim kurumları oluşturur. Genel olarak Kosova'da "İki Kademeli Yönetim" olarak adlandırılan Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı ve Belediye Eğitim Müdürlükleri arasında uygulanmaktadır (Koro, vd., 2017). Eğitimde belirlenen hedeflere ulaşmak ve kaliteyi yakalamak amacıyla bu tür bir eğitim yönetim şekli uygulanmaktadır. Bu yönetim, şekliyle Bakanlık, Kosova'nın farklı yerlerinde temsilcisi

olan Bölge Eğitim Daireleri aracılığıyla, Belediye Eğitim Müdürlüklerine merkezden yönetim direktiflerini verdiği görülmektedir.

Eğitim alanında işgörenlerin hak ve sorumlukları, 2008 yılında çıkarılan Kosova Cumhuriyeti Belediyelerin Eğitim Yasası (03/L-068 Yasası) ve 2011 yılında kabul edilen Kosova Cumhuriyeti Üniversite Öncesi Eğitim Yasası, Yüksek Eğitim Yasası (04/L-32 Yasası) ve Kosova Eğitimi Bilim ve Teknoloji Bakanlığının idari talimatı (MASHT-08/2014-UA) sayesinde gerçekleşmektedir. Bu yasaların çıkmasıyla Kosova Parlamentosu belediyelere özerklik verilmiştir. Belediye eğitim müdürlükleri kısmen de olsa eğitim yönetimi alanında kendi başlarına hareket yeteneği kazanmışlardır. Çünkü Kosova Cumhuriyeti parlamenter sistemle yönetildiği için en yüksek yasama ve karar getirme organı Kosova Parlamentosu ve bu parlamentonun kurduğu eğitim komisyonudur. Bu yasalara dayanarak Kosova eğitim sisteminin teşkilat yapısı aşağıdaki Şekil 2.3'de görülmektedir (Koro, vd., 2017).



Şekil 2.3. Kosova Cumhuriyeti eğitim sisteminin teşkilat yapısı (Koro, vd., 2017).

***Kosova Cumhuriyeti Devleti eğitim sistemiyle ilgili tespitlerimiz ise aşağıda maddelendirilmiştir:***

- Kosova AB eğitim standartlarına ulaşma çabası içindedir,

- Kosova’da eğitim sisteminin iyileştirilmesi, yenilenmesi ve geliştirilmesi Eğitim Bakanlığı’nın sorumluluğundadır,
- Okullarda etkili bir yönetim kurma çabasıdır,
- Adem-i merkeziyetçi yönetim modeliyle yerel yönetimlerin de eğitime dahil edilmesi sağlanmış ve merkeziyetçi yapı azaltılmıştır.

### **2.7.5. Kosova Cumhuriyeti’nde okul yöneticileri**

Kosova’da okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili en başta Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı yetkilidir. Bakanlığın bu konuda idari talimatı mevcuttur. Bu talimatın yasal dayanağı Kosova’da Okul yönetiminin çalışması üniversite öncesi eğitimi 2011 yılı kanunu ( 04/L-032) ve 2014 yılı eğitim ve öğretim kurumu müdürünün ve müdür yardımcısının seçimine ilişkin prosedürler idari talimatı (MASHT-08/2014-UA) ile düzenlenmiştir. Belediye eğitim müdürlükleri bu talimata dayanarak okul yöneticisi kriterlerini belirlemekte ve adem-i merkeziyetçiliğin (yerinden yönetim) getirdiği hak ve yetkilerini de kullanarak idari talimatın dışına çıkmadan ek kriterler de isteyebilmektedir. Bu doğrultuda aşağıda okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

#### **Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi**

Kosova Cumhuriyetinin bilinen bir okul yöneticisi yetiştirme programı veya sistemi maalesef yoktur. Yönetici aday, kendi kişisel ve mesleki özelliklerini geliştirmesiyle yeterliklerini artırmaktadır. Lisans diploması, öğretmenlik deneyimi ve Belediye Müdürlükleri tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim yolu ile okul yöneticisi ilanlarına başvurma hakkını elde edip, yapılan mülakat sınavında başarılı olanlar işe alınmaktadır.

#### **Okul yöneticilerinin yeterlikleri**

Prizren Belediyesi Eğitim Müdürlüğü (25.07.2018 tarihli) en son duyurusuna göre okul yöneticilerinin yeterlikleri boyutunda gerekli beceriler başlığı altında adaylardan şu temel kriterler baz alınarak aranmaktadır:

- İletişim, müzakere ve ikna edici yönetim becerileri,
- Eğitim alanında bilgi ve deneyim,

- Hedef belirleme, iş planlama ve analiz becerileri,
- Takım liderliği ve organizasyon becerileri, takım veya çalışma grubunu yönetme becerisi,
- Yazılım uygulaması bilgisayar becerileri (Word, Excel, Power Point, Access),
- Resmi dillere hâkim,
- İnsan kaynaklarının beceri geliştirme ve uygulama politikalarının becerileri,
- İletişim, danışmanlık ve sunum becerileri,
- Okulun sorunlarına ve ihtiyaçlarına yeni ve pratik çözümler sunman,
- Esneklik ve yeni koşullarla başa çıkma becerisine sahip olmalıdır.

Bir not olarak ta; Değerlendirme komisyonu bu kriterlerin bazılarını adayların belgelerine göre bazılarını mülakat esnasında ne kadar sahip olduğunu değerlendirir.

#### **Okul yönetici adaylarının seçilmesi ve atanması**

Genel olarak Kosova’da okul yöneticilerinin, seçilmesi ve atanmasını şöyle açıklayabiliriz: İlköğretim okullarında standart politika ve prosedürlerin uygulanmasını ve okuldaki eğitim hizmetlerinin sağlanmasını geliştirmek ve denetlemek amacıyla okul yöneticileri ve yardımcıları için iş ilanı yayınlanmaktadır. Belediye Eğitim Müdürlükleri tarafından ilan edilen duyuruda genel koşulları taşıyan, lisans derecesi, en az üç yıllık öğretmenlik kıdemi olan başvuru formu dilekçesi ile birlikte il/ilçe Eğitim Müdürlüklerine başvurabilirler.

Kosova Cumhuriyeti Devlet Memurluğunun 03/L-149 sayılı Kanun hükümlerine dayanarak, Kosova Cumhuriyeti’nde Üniversite Öncesi Eğitim ile ilgili 04/L-032 sayılı Kanununun 20 maddesi, Kosova Cumhuriyeti Belediyelerinde eğitim ile ilgili 03/L-068 sayılı Kanun ve Okullarda Müdür ve Müdür Yardımcısının Seçilmesine İlişkin Usul ve Kriterler Hakkında 08/2014 sayılı idari talimatın hükümleri gereğince, Prizren Belediyesi Eğitim Müdürlüğü (25.07.2018 tarihli) en son duyurusuna göre İlköğretim okullarına seçilecek-atanacak olan okul yöneticilerinden şu temel kriterleri baz almaktadır:

- Kosova Cumhuriyeti vatandaşı olmak
- Eğitim fakültelerinden mezun olmak (240 ECTS/4 yıl)
- Eğitimde üç yıllık deneyim

- Öğretmenlik lisans sertifikası
- Yönetim veya liderlikle ilgili bir sertifika sahibi olması istenilmektedir.

Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığın belirlemiş olduğu okul yöneticilerinin atanma ve seçilmeleriyle ilgili genel olarak Belediyelerin Eğitim Müdürlüklerinin iş ilanı başvurularında yukarıdaki kriterler temel alındığı görülmektedir. Bu temel kriterler bütün belediyelerde aynı olmasına rağmen belediyelerin İdari Talimatın hükümleri arasında farklılıklar görülebilir. Okul Yönetici seçme ve atama ilanlarında belediyeler arasında bazı özel kriterler de aranıldığı söylenilebilir. Örnek olarak, ilanın olduğu belediyede ikamet edilmesi veya okula yakın bir evde ikamet edilmesi verilebilir. Seçilen ve atanan okul yöneticileri ve yardımcılardan aynı kriterler istenilmektedir. Seçilen ve atanan yöneticiler sözleşmeli olarak dört yıllığına görev alırlar.

Kriterlere baktığımızda başvurulara sadece Kosova vatandaşları başvurabilir. Diğer ülke vatandaşları başvuru yapamazlar. En az dört yıllık bir eğitim fakültesi lisans diploması, üç yıllık öğretmenlik veya yöneticilik deneyimi, liderlik veya yöneticilik sertifikası istenilen diğer kriterlerdir. Birkaç yıllık devlet olan Kosova'da yöneticiler genelde öğretmen kökeninden gelmektedir. Bu yöneticilerin yönetim teorilerinden yeterli bilgisi olmadığı söylenilebilir. Bu açığı kapatmak için eğitim bakanlığının liderlik ve yöneticilik sertifika programları başlatması yerinde bir karar olmuştur. Kosova'da Eğitim yönetimi yüksek lisans veya doktora programları daha çok üniversitelere öğretim üyesi elemanı yetiştirmek amacını taşıdığından bu eğitim programları aracılıyla yetişmesi şu an için uygun bir yöntem değildir. Sayısal olarak da bakıldığında yetersizlik görüldüğü gibi bu programlara kayıtlarda araştırma görevlilerine öncelik verildiği için mezun sayısı düşüktür. Sonuçta bu çeşit yüksek eğitimle okul yöneticisi yetiştirme uygun olmadığını ifade etmek mümkündür.

### **Adaylardan İstenen Belgeler**

- Doğum ve Kimlik belgesi,
- Fakülte diploması,
- İş deneyimi,
- Profesyonel portföy,

- Güvenilir bir kamu kurumundan referans (Eğitim Bakanlığı, Belediye Müdürlüğü veya Yüksek Öğretim veya Okul Yönetim Kurulları),
- Referans mektupları (çalışma ve taahhüt içermelidir),
- Yönetmeye talip olduğu okulun gelişim planı ( Eğitim Bakanlığı talimatına göre; en az 10 sayfa, 1.5 boşluklu, Arial font 12 içermeli),
- Adli sicil kaydı,
- Sağlık raporu (sadece işe alınanlardan) belgeleri aranmaktadır.

Bir not olarak ta; Kosova'da yaşayan çoğunluk olmayan topluluklar ve üyeleri, Kosova Cumhuriyeti Devlet Memurluğu 03/L-149 yasasına göre, merkezi ve yerel kamu idaresinin kamu hizmeti organlarında adil ve orantılı temsil hakkına sahiptirler.

### **Okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları**

Okullarda yönetimi okul yöneticisi gerçekleştirir. Daha etkili bir yönetim için yöneticisinin bir takım görev, yetki ve sorumlulukları vardır. Bunlar (Topsakal ve Kuru, 2007); okulun gelime planının hazırlama, insan kaynaklarını yönetme, bina ve okul malzemesini iyi kullanma, program dışı etkinlikler düzenleme, öğrenci öğretmen sağlığı ve güvenliği sağlama, öğrencilerin haklarına saygı gösterme, okul yönetmeliğine göre davranma şeklinde sıralanmıştır. Aşağıda ise iş ilanlarında (Örnek: Prizren Belediyesi) yer alan ve görev, yetki ve sorumluluklar daha ayrıntılı ve iş tanımına göre % şeklinde de verilmiştir.

1. Okulun genel çalışmalarını yönetir, okul gelişim planını hazırlar, hedefler koyar ve bu amaçları karşılamak için bir çalışma planı geliştirir; % 20.
2. Okul Yöneticisi, Belediye Eğitim Müdürlükleri işbirliğiyle, okul personelini yönetir, denetiminde personele görevleri dağıtır, rehberlik sağlar ve personelin kaliteli hizmet sunmak için performanslarını izler; % 15
3. Eğitimde etkinliği ve kaliteyi arttırmak için iç süreçleri ve prosedürleri değerlendirir ve değişiklikler / iyileştirmeler önerir; % 10
4. Okul finansmanını yönetir ve daha verimli finansal bütçe yönetimi için Okul Yönetim Kuruluyla işbirliği yapar; % 10
5. Öğretme sürecinin organizasyonu, okuldaki herkesin refahı ve güvenliğine önem gösterir, öğrencilerin eğitimlerine devam etmesi, denetlenen personele ve

öğrencilere karşı yasal hükümlere uygun olarak disiplin prosedürlerinin başlatılmasını sağlar; % 15

6. Okul yöneticisi, Eğitim Bakanlığı ve Belediye Eğitim Müdürlüklerine yıllık raporu teslim etmesi zorunludur. Okul Yönetim Kuruluna ise talep edildiği durumlarda okul faaliyetleri, finansal ve diğer raporları vermekle yükümlüdür; 10%
7. Koordinasyon yetkisine sahiptir. Okul Yönetim Kuruluyla, diğer eğitim kurumları ve kuruluşlarla iş birliğinde bulunur; 10%
8. Gözetiminde personel değerlendirmelerini düzenli bir şekilde yapar ve gerekli standartlara göre görevlerini yerine getirme konusunda eğiterek gelişimlerini destekler. % 5
9. Kosova Cumhuriyeti'nde geçerli olan kanun ve tüzüklere dayanarak Eğitim Bakanlığı ve Belediye Eğitim Müdürlükleri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirir. % 5

#### **2.7.6. Kosova Cumhuriyetinin okul yöneticisi süreçlerine ilişkin yapmasını planladığı değişiklikler**

##### ***2.7.6.1. Seçme ve atamada yapılması planlanan değişiklikler***

Kosova eğitim yönetimi alanında mevcut çalışmaları olan akademisyen Gjoshi (2014) 21. yüzyılda Kosova'nın özellikle Avrupa Birliğine girebilmesi için yönetici yetiştirme sistemi ile ilgili yeni yollar bulmasının acil olduğunu belirtir (Gjoshi, 2014, s. 500). Bu konuda şuan için Kosova Eğitim, Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Bakanlığının (MASHT) seçilme ve atanma kriterleri hakkında düzenleme yapmaya çalıştığını ifade edebiliriz. MASHT, okul yöneticilerinin seçilme ve atanma şeklindeki kriterleri idari talimat esasınca düzenlemeye adımlar atmaya çalışmaktadır. Bakanlık bünyesinde kurulan komisyon yaptığı çalışmalara (2019 yılı) göre bir taslak rapor yayınlamıştır (MASHT, 2019). Bu rapora göre; okul yöneticisi en az dört yıllık lisans mezunu ve tercihen yüksek lisans mezunu (Eğitim Bilimleri; Liderlik veya Yöneticilik alanında) olması, lisanslı ve karolu öğretmenlerden seçilecek, eğitimi alana uygun ve yarıştığı okulun profili hakkında bilgi sahibi olacak, lisede görev alacaklar için beş yıl, alan dışı



olanlar için dört yıllık bir deneyim ve müdür yardımcılığı için dört yıllık bir deneyim istenmesi planlanmıştır.

Burada görüldüğü gibi komisyonun en dikkat çekici önerisi daha önce yapmadığı ilkokul ve lise okul yöneticilerinin başvuru şartlarının ayrılmasıdır. Lise için beş yıllık bir deneyim önerilmiştir. Diğer bir yenilikte öğretmen kökenli olmayanlardan dört yıl eğitim tecrübesi istenilmesidir. Önemli diğer bir değişim de yarıştığı okulun profili hakkında bilgi sahibi olması ve o alana uygun eğitimli bireyler tercih edilecek.

Bir önemli durum olarak, Kosova'da 14 Şubat 2021 tarihinde yapılan erken genel seçim ardından yeni hükümet (22.03.2021) kuruldu. Yeni hükümetin oluşumuyla bakanlıkların sayısı düşürüldü ve eğitim bakanlığı (Kosova, Eğitim, Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Bakanlığı) başta olmak üzere diğer bakanlıkların isim, görev ve sorumlulukları da değişmiş oldu. Dolayısıyla bir önceki hükümetin hazırlamış olduğu okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri taslak raporu yeni hükümete durumun ne olacağı konusunda hala belirsizliğini korumaktadır.

## **2.8. İlgili Araştırmalar**

Okul yöneticileri hakkında bugüne kadar bir sürü akademik çalışmanın yapıldığını söyleyebiliriz oysa Kosova alan yazını tarandığında, böyle bir kapsamlı araştırmanın yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölümde çalışmamız ile ilgili olduğu düşünülen mevcut alan yazında Dünya ülkeleri ve Türkiye'de 1990-2020 yıllarında yapılmış seçkin araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.8.1. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili yapılan araştırmalar**

Tümkaya ve Aşar (2016) "İlkokul yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi" adlı makalesinde ilişkisel tarama modeli araştırmasında yönetici algıları temel alınarak ilkokul müdürlerinin yeterlikleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıkları ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Adana ili ve belli ilçelerinde görev yapan toplam 206 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen, ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde ANOVA, Mann

Whitney ve U-testi gibi testlerin analizleri yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri ve çıkan sonuçlar arasında; cinsiyet ve okul türü, eğitim düzeyi, yaş, kıdem ve hizmetiçi eğitim almalarına göre sonuçlar elde etmişlerdir.

Gök (2017) Türk eğitim sisteminde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerinin incelenmesi: Bir karma yöntem araştırması adlı doktora çalışmasında yazar, Türkiye eğitim sistemi içinde yönetici ve öğretmen görüşlerine dayanarak liyakatlı yöneticilerin niteliklerini belirlemek ve bir model önerisi sunmaya çalışmıştır. Araştırmada karma bir yöntem kullanılarak önce nitel veriler toplanmış sonra nicel veriler toplanmıştır. Nitel verilerin toplanmasında açık uçlu bir yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Nicel veriler elde edilmesinde ise iki tane ölçek kullanılmıştır. Nitel ve Nicel yöntemlerle elde edilen veriler, içerik analizi, t-testi, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi testler kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada çıkan sonuçlara göre bakanlığın mevcut mevzuatında eğitim yöneticileri için bir yetiştirme sisteminin olmadığı ve girmesi gerektiği girdiği taktirde liyakata dayalı yetiştirme yapılması gerektiği sonucuna dayanmaktadır. Yine nitelikli yöneticilerde bulunması gereken en önemli nitelikler arasında iletişim, alan uzmanlığı, liderlik, adalet, kavramları ön plana çıkmıştır.

Yalçın (2019) Eskişehir ilinde yaptığı araştırmasının amacı, okul yöneticilerinin yeterliklerini, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayanarak ortaya koymaktır. Tarama modelinde olan araştırmanın evreni 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Eskişehir merkezindeki ortaokullarda görev yapan 2325 öğretmen ve 143 okul yöneticisinden oluşmuştur. Araştırma verilerini elde etmek için “Okul Yöneticileri Yeterlik Envanteri” kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre tüm alt boyutların toplamında öğretmenler okul yöneticilerini kısmen yeterli, okul yöneticileri ise kendilerini yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

### **2.8.2. Okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili yapılan araştırmalar**

Çelik (1990) okul yöneticilerinin yetiştirme politikalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak üzere yaptığı çalışmada 310 okul yöneticisine anket uygulamıştır. Anketi yanıtlayan katılımcılardan elde edilen sonuçlara bakıldığında %76,1’inin eğitim

yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim, kurs ya da seminere katılmadığı, %53,5'inin eğitim yönetimi dersi almadığı, %19,4'ünün eğitim yönetimi alanında düzenlenen 1-2 kurs veya seminere katıldığı, belirlenmiş, eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi eğitimlerinin, gerekse hizmet içi eğitimlerinin kendilerini okuldaki yöneticilik görevlerine hazırlamaktan uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu (2005) yaptığı araştırmasında Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihî gelişimi, okul yöneticisi yetiştirme programı, okul yöneticilerini yetiştirme uygulamalarının mevcut durumunu, bugünkü sorunları ve olası gelişmeler alan yazına dayalı olarak ele alınmıştır. Son olarak Türkiye'de okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin önerilerini ifade etmiştir.

Korkmaz'da (2005) yaptığı araştırmasında ifade ettiği gibi; 21. yüzyıl okul yöneticilerinin görevleri, rolleri ve beklentiler giderek farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Okulları başarılı bir biçimde yönetecek eğitsel liderlere ihtiyaç olduğundan dolayı, okul yöneticilerinin yetiştirilmesini tarihsel bir bakış açısıyla ele almış ve etkili okul liderlerinin yetiştirilmesi önündeki engelleri ortaya konmuştur. Ayrıca uluslararası örnekler vererek yapılan yenilikleri ve değişikliklerin analizini ve karşılaştırmasını yapılmıştır. Son olarak öneriler vermiştir.

Aykut'un (2006) çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme süreçlerini incelenmiş, okul yöneticiliğinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi gerektiğini ve bir profesyonel meslek olarak kabul edildiği ABD'deki yapılan çalışmalar doğrultusunda Türkiye için öneriler geliştirmiştir. ABD'deki yayınların bulgularının oku yöneticisi yetiştirme çabalarının nitelik olarak yetersizliği ile uygulamaya yer vermemesi doğrultusunda olduğu ve önerilerin bu problemleri gidermenin yolları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye'deki yapılan araştırmalarda ise okul yöneticisi yetiştirme politikasının yetersizliğine odaklandığı, getirilen önerilerin tutarlı bir politika geliştirmek ve okul yöneticilerini işe almadan önce belirli bir hizmet öncesi eğitimi zorunlu hale getirmek üzerine olduğu söylenebilir. Araştırma bulgularına göre; okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğunun kabul edilmesi, adayların bir hizmet öncesi eğitimden geçerek uzmanlaşması, okul yöneticisi yetiştirme ölçütlerinin belirlenmesi, mesleki yeterliliği ölçen objektif değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı bir atama sisteminin geliştirilmesi, ilgili tüm kurumlar arasında işbirliğinin sağlanması, ABD benzeri bir akreditasyon sürecinin

benimsenmesi, öğretim programlarının yeni yaklaşımları içerecek esnek ve değişime açık bir biçimde yapılandırılarak uygulamaya ağırlık verilmesi olarak özetlenilebilir.

Aktepe (2014) araştırmasının amacı Türkiye’de Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamaları üzerine, eğitimcilerin görüşleri doğrultusunda betimlemiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan toplam 20 eğitimci oluşturmuştur. Veriler, okul yöneticisini seçme, okul yöneticisini yetiştirme ve okul yöneticilerinden performans beklentileri olarak üç bölümde ele alınmıştır. Seçme bölümünde 15, yetiştirme bölümünde 10 ve performans beklentileri bölümü ise 6 temadan oluşmuştur. Araştırmaya katılan katılımcılar, Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamalarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Türkiye’de okul yöneticilerinin atanmasında uygulanan merkezi sınav sisteminin dünyadaki eğitim uygulamalarının çok gerisinde olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yüksek eğitim almaları tavsiye edilmiştir.

Morteza Ghasemy Aqdamy (2016) İlkokul müdürlerini yetiştirme politika ve uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma yapmış bunun yanında seçme, atama süreçlerine de değindiği doktora tezinde Türkiye ve İran eğitim sistemlerini karşılaştırarak okul yöneticilerinin ve öğretim elemanların görüşlerinde elde edilen verilerle karşılaştırmaya çalışmıştır. Araştırmada nitel verilerden yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen bilgilerle toplanmıştır. Verilerin analizinde metafor analizi ve doküman incelemesi analizleri yapılmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin; liderlik, vizyon, problem çözme, iletişim gibi özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Yine çıkan sonuçlar arasında sistemlerin düzenlenmesi gerektiği, üniversiteler arası işbirliği ile teorik ve pratik uygulamalarla okul yöneticisinin yetiştirilmesi gerektiği ve okul yöneticisi yetiştirme alanında yeteri kadar araştırmaların yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.8.3. Okul yöneticisi seçme ve atama ile ilgili yapılan araştırmalar**

Yeloğlu (2008) yaptığı araştırmasının amacı Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı)

atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Araştırmaya esas olan anketle mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, görüş ve düşünceler alınmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir: Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik olarak; MEB yönetici değerlendirme formu ile ilgili: değerlendirme formunda bulunan 25 ölçüt, ankete katılan yöneticiler tarafından değerlendirilmiş ve ölçütlerin tamamının formda kalması yönünde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul yöneticiliği için seçilenlere verilmesi gerekli olan görev öncesi kısa süreli hizmet içi eğitim kursunu Eğitim Bakanlığı düzenlemeli, bu kursun ardından bir sınav yapılmalı ve bu sınavın sonucu atama için bir ön koşul olmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aldığı hizmet içi eğitim kurs sertifikaları da değerlendirmeye alınmalıdır.

Öztabak (2015) araştırmasında Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu SPSS 21.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticiliğine başvuran adaylardan; öğretmenlik deneyimi eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış, hizmet içi kurs ya da seminerler aranması gerektiği ve kurumlarına atanacak yöneticiler kesinlikle mülakat ve sınavla seçimin yapılması gerektiği ortaya konmuştur.

Ergin (2016) araştırmasında nitel araştırma yöntemini kullanılarak 10 Haziran 2014 tarihli " Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" çerçevesinde bir değerlendirme yapmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma nitel yöntemde görüşme tekniği gerçekleştirilerek yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcılar ağırlıklı olarak; yüksek lisans ya da doktora mezunu, yabancı dil bilen, iletişim becerisi yüksek, lider, adil, demokratik, vizyon sahibi, teknolojiye ve mevzuata hakim, yeniliğe açık, başarı odaklı yöneticiler görmek istediklerini belirtmişlerdir. Yapılan atamaların adil olmadığı, adil olabilmesi için seçimin objektif yapılması gerektiği, objektiflik için de mülakatın yazılı bir sınavdan sonra yapılması gerektiği görüşleri ağırlıktadır.

İnayet (2018) okul yöneticilerinin göreve geliş biçimleri açısından atama biçimlerini, eğitim öğretim süreçlerine etkileri, yönetim süreçlerine etkileri ve sistemin işlerliği dayalı olarak okullara atanmaları belirlemek amacıyla tez çalışmasını yapmıştır. Çalışma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapmakta olan 23 erkek ve 4 kadın olmak üzere 27 okul yöneticisi ve 20 erkek ve 21 kadın olmak üzere 41 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; yöneticilerin sınav ile atanmanın yapılması gerektiğini ve mevzuat bilgisinin ölçülebildiği ama iletişim becerileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülemediğini ve teori ile pratik arasında çok fark olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ise sınavla atanan yöneticilerinin çabuk kabul gördüğü için okuldaki yönetim süreçlerine hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını belirterek olumlu etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır.

#### **2.8.4. Kosova’da okul yöneticisi ile ilgili yapılan araştırmalar**

Yıldırım (2011) "Kosova eğitim sistemi ve okul yönetimi" adlı makalesini 2010-2011 öğretim yılında betimsel yöntemde yapmış ve çalışmayı bir durum saptama araştırması olarak tanımlamaktadır. Araştırmanın amacının; okulların etkili bir şekilde yönetilmesinden, çevreye uyumuna, öğrenci başarısının artırılmasından, çağa uygun olarak vizyon sahibi bireylerin yetiştirme sorumluluğu olan eğitim yöneticilerinin; seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlerini incelemek şeklinde özetlenebilir. Araştırma, 16 okul yöneticisine açık uçlu sorularında yer aldığı görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda yazar, okul müdürlerinin seçimi, atanması ve çalışmaları gibi konuların ön plana çıktığını, öğretmenlerin atanmasında yerel yönetim organlarının etkisi büyük olduğu, fiziki imkânların yetersiz olduğu, eğitim politikalarının çağdaş eğitim anlayışına göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Gjoshi’nin (2017) çalışmasında, eğitim yöneticilerinin (MEB, üniversite ve okul) ve öğretmenlere anket araştırması gerçekleştirerek, 21. yüzyılda eğitim yöneticilerinin göstermesi gereken özellikler ve görevleri hakkında görüşlerini belirlemiştir. Araştırma bulguları, ANOVA ve çok faktörlü regresyon analizi gibi çok boyutlu istatistiksel analizlerden elde edilerek oluşturulmuştur. Araştırmacı sonuçta eğitim yöneticilerinin;

kişilik, iş organizasyonu, liderlik, öz kontrol, personel ve kalite boyutlarından özelliklerinin olması gerektiğini belirtmiştir.

Krasniqi (2018) tarafından "Çeşitli AB Ülkelerinde ve Kosova'da okul müdürleri için çağdaş uygulamalar" adlı bildirisinde okul müdürlerinin Kosova ve bazı AB ülkelerinde mesleki eğitim prosedürlerini incelemektedir. Bu çalışma sonucunda araştırmacı, örnek olarak aldığı gelişmiş ülkelerin okul müdürü seçmek için kullandıkları yöntemleri ve uygulamalarına dayanarak Kosova'daki mesleki eğitimi karşılaştırmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, modelin seçiliş nedeni, deseni, evreni, örnekleme, veri toplama süreci ve araştırmadan elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

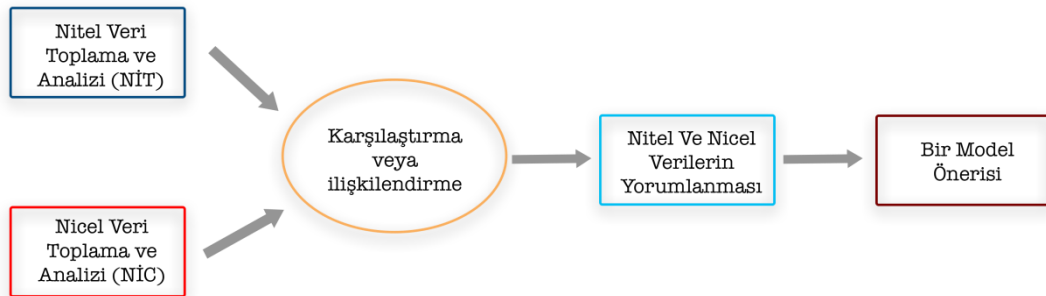
Araştırmanın amacına ulaşmak ve araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla bu araştırmada karma araştırma (mixed method) yaklaşımı kullanılmıştır. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının nitel ve nicel yöntemler ile birlikte kullanıldığı, araştırma probleminin daha iyi anlaşılmasını ve çalışmanın daha güçlü ve nitelikli olmasını sağlayan bir araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2016). Bu konuda Davies (2000) tek bir çalışma içerisinde nitel ve nicel yöntemleri birleştirmenin daha bütüncül bir anlayış sağlayarak, eğitim politikalarının verimini arttırmak ve araştırılan olayın çeşitli yönlerini açıklamaya yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Araştırmalarda karma yöntem tercih edilmesinin; bulguları doğrulamak veya detaylandırmak, yorumları geliştirmek, çalışmanın genişliğini veya derinliğini arttırmak gibi çeşitli sebepleri bulunmaktadır (Ary, Jacobs, Sorensen and Razavieh, 2010), Bu yöntemin savunucuları karma yöntem araştırmalarının yararlarını sıklıkla dile getirmişlerdir. Bu yararlarından bazıları; araştırmanın kullanılmasıyla nicel ve nitel yaklaşımlarının tek başlarına yaptığından daha fazla kanıt ortaya koyar, bir köprü görevi görür, cevaplanamayacak soruları cevaplandırır, çoklu dünya bakış açısına katkı sağlayabilir ve pratiktir (Creswell and Clark, 2015). Araştırmacının olayla ilgili anlayışını genişletebilir (Onwuegbuzie and Leech, 2004). Aynı zamanda, kuram ve uygulamaya ilişkin daha kesin ve net bilgiler sağlayabilir (Johnson and Onwuegbuzie, 2004).

Araştırma, görüşme ve ölçek tekniklerini içerecek şekilde bütüncül araştırma stratejisine göre tasarlanmıştır. Bütüncül stratejinin tercih detaylarına bakıldığında farklı yöntemler ile programlar aracılığıyla ulaşılan verilerin bir tek çatı altında toplanarak verilerin birleştirilmesi ve araştırmaya bir bütünlük sunmasından kaynaklanmaktadır (Batdı, 2016). Bu çalışmanın deseni karma yöntem araştırmaları içerisinde "yakınsayan paralel desen" olarak belirlenmiştir. Yakınsayan paralel desenin karma yöntem araştırmalarında en çok kullanılan desen olduğu bilinmektedir. Creswell and Clark



(2015) yakınsayan paralel desenin, nitel ve nicel aşamalarda verilerin eş zamanlı toplandığı bir desen olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Bunun devamında desenin, yöntemlerin uygulanmasına eşit öncelik verdiğini, çözümleme sırasında aşamaları ayrı ayrı tuttuğunu ancak genel yorumlama yapılırken aşamalar birleştirilir ve bu doğrultuda yöntemler birbirlerine destek sağladığını belirtirler. Araştırmada, yakınsayan paralel desenin tercih edilmesinin en önemli sebepleri arasında araştırma sorularının en etkili şekilde cevaplandırılmasına olanak tanınmasından ve toplanan veriler ile genel durumu ortaya koyarken, mevcut durumun daha iyi açıklanabilmesinden ve model önerisinin oluşturulmasında yardımcı olacağından kaynaklanmaktadır. Yani gerçekleştirilen araştırmada nitel veriler konunun derinlemesine araştırılmasına ve modelin oluşturulmasında, nicel veriler karşılaştırma ve genellemede önem teşkil etmektedir. Bunların yanında, Kosova alan yazınında yeterlik, yetiştirilme, seçme ve atama kavramlarına ilişkin yeterli çalışmalara rastlanmadığı, alan yazın çerçevesine katkıda bulunmak ve altyapının oluşturulabilmesi için araştırmacı tarafından yakınsayan paralel desen tercih edilerek araştırmanın oluşması sağlanmıştır.

Bu uygulanan desen sayesinde, nitel veriler, öğretmen ve okul yönetiminden sorumlu görevlilerle görüşmeler yapılarak toplanmış, nicel veriler de aynı anda alan yazındaki mevcut bir ölçme aracı kullanılarak öğretmenlerden toplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, birbirini destekler nitelikte ilişkilendirme veya karşılaştırmalar yapılarak, yeterlik temelli bir model ortaya konulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma modelinin aşamaları

### **3.1.1. Araştırmanın nitel boyutu**

Araştırmanın nitel boyutu yapılandırılırken durum çalışmasına uygun düşecek şekilde desenlenmiştir. Durum çalışmasında, bir duruma ilişkin etkenler (bireyler, ortam, olaylar, süreçler vs.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılan bir araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Durum çalışmasının araştırmacıya sağladığı en büyük fırsat; zaman kaybı olmaksızın gerçek, güncel olayları ayrıntılı olarak çalışabilme ve sonuçta elde edilen verilerle bir model inşa edebilmesidir (Creswell, 2016). Nitel araştırma deseni olarak, durum çalışması alt desenlerinden biri olan "bütüncül çoklu durum" deseni benimsenmiştir. Bütüncül çoklu durum deseninde, her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yapılan araştırmada, desen ve ele alınan çoklu durum, Kosova'da farklı etnik gruplar, eğitim kurumlarında farklı biraşlarda çalışan öğretmenler ve okul yöneticileri göz önüne alınarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda, alan yazındaki doküman incelemelerinden de tarama araştırması yapılarak yararlanılmıştır.

### **3.1.2. Araştırmanın nicel boyutu**

Araştırmanın nicel boyutu ise betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Büyüköztürk vd., 2010). Betimsel tarama modeli olayların, varlıkların, grupların, mevcut durumda özellikleri betimlemeye ve incelemeye çalışan bir araştırma modelidir (Kaptan, 1998, s. 53). Bu tür araştırmalarda temel amaç incelenen durumu ayrıntılı olarak tanımlamak ve açıklamaktır (Çepni, 2007, s. 34).

## **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmada nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin birlikte kullanılması nedeniyle araştırmanın evreni ve örneklemini araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırmanın verileri Kosova Eğitim Bakanlığı bünyesinde olan ilköğretim alt ve orta seviyede (eğitim kademesinde) görev yapan öğretmen ile okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcıları) görevlilerinden toplanmıştır. Araştırmanın

veri toplama evresi eş zamanlı toplanıldığı için de her iki aşamada da örneklem tayinine gidilmiştir.

### **3.2.1. Nitel verilerin toplanması için oluşturulan evren ve örneklem**

Nitel veri toplama aşamasında amaçlı örneklem türlerinden maksimum çeşitleme yöntemiyle örneklem tayinine gidilmiştir. Bu durum araştırmanın aşağıda yer alan çalışma grubu kısmında detaylandırılmıştır.

#### **3.2.1.1. Çalışma grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, Kosova Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan ilköğretim alt ve orta seviye (eğitim kademesinde) 1,241 idari kadro (MASHT, 2020, s. 40) tespit edilmiştir. Çalışma grubu belirlenirken bir takım güçlüklerle karşılaşmıştır. Kosova Eğitim Bakanlığı, ilköğretim okullarında çalışan üst yöneticilerin (okul yöneticisi, yardımcılar, koordinatör ve müfettişler) ayrı ayrı sayılarını vermeyip, tek bir tabloda idari kadro ismiyle vermiş, ayrıca ilköğretim ve lise ayrımı da yapmamıştır. Sonuçta yönetici sayısı net olarak belli değildir. Bu durumda verileri elde etmek için ve araştırmanın desenine uygunluğu nedeniyle amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitleme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanıyan (Büyüköztürk vd., 2010) amaçlı örnekleme, belirli kişiler veya olaylar hakkında bilgi sahibi olduğu durumlarda uygulanır ve en iyi veriyi elde etmek için özel olanlar seçilir (Denscombe, 2007). Maksimum çeşitleme tekniği ise araştırmalarda birtakım farklılıkları içeren temel temaları bulup tanımlamalarda bulunmak için kullanılmaktadır (Patton, 2012). Buradaki amaç küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmak, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak olguların ve benzerliklerin olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bununla birlikte maksimum çeşitliliğe ulaşmak amacıyla araştırmaya katılmaya gönüllü olmaları, kadrolu olarak görev yapmaları, kamu bünyesinde çalışan olmaları ölçütleri de gözetilmiştir. Bunun sonucunda da Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan ve Kosova Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yasal izinler alınmıştır (EK). Katılımcılar, görüşme formu

uygulanmadan önce "gönüllü katılım formu " (EK) beyanname sözleşmesi imzalamıştır. Ayrıca katılımcıların çoğu Türkçeyi anadili gibi konuşup anlayabildikleri ve diğerlerinin de rahatlıkla Türkçeyi bildikleri için görüşme formunun dil eşdeğerlikleri ve tercümelemleri yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Araştırmacılar nicel desenlerden etkilenerek çeşitli formüller geliştirmeye çalışsalar da nitel araştırmalar için kullanılması önerilen, alan yazında kabul görmüş bir örneklem büyüklüğü belirleme formülü bulunmamaktadır (Morgan and Morgan, 2008). Eğer amaç, bilginin maksimum derecede elde edilmesi ise, yeni örneklem birimlerinden artık yeni bir bilgi gelmediği noktada yani doyum noktasında, örnekleme dahil etmeler durdurulur yani bilgilerin tekrarlanması ilk ölçüttür (Shenton, 2004). Bu tekrarlanma durumunda araştırmacının veri toplama aşaması durdurulmalı ve örneklem büyüklüğü, tekrarın ilk görüldüğü yerde sabitlenmelidir (Onwuegbuzie and Collins, 2007). Bu konu ile ilgili alan yazında benzer görüşler mevcuttur. Bunlardan bazıları; Nastasi (2015) nitel çalışmalarda örneklem büyüklüğünün kullanılan yöntemle göre seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ritchie, Lewis and Elam (2003) nitel araştırmalarda önemli olanın derinlemesine araştırma yapılmasının gerekliliğinin, büyük bir örneklem şartına gerek olmadığını, Patton'a (2014) göre de genellikle amaçlı bir şekilde seçilmiş küçük örneklemlemlerle, hatta bazen tek bir örnekleme (N=1) araştırmacının detaylı bir şekilde yapılabileceğinden belirtmelerine rağmen, Kuş (2012) nitel araştırmalarda birtakım istatistiksel çözümler için örneklem büyüklüğünün 30'un altına düşmemesini referans olarak vermektedir. Fakat 30 kişiden az olan örneklemlemlerle de çeşitli istatistiksel analizler yapılabileceğini belirtmiştir. Bu durumda çalışma grubunun 20-25 katılımcıyı kapsamaması planlanmış, araştırma sırasında 25 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların isimleri görüşme dökümlerinde, analizlerde ve raporlaştırma aşamasında gizli tutulmuş ve görüşme rehberinde numaralandırılmış ve başka bir isim (rumuz) verilmiştir.

### **3.2.2. Nicel verilerin toplanması için oluşturulan evren ve örneklem**

Araştırmacının genel evreni 2019-2020 öğretim yılında Kosova'da ilköğretim alt ve orta seviyede (eğitim kademesinde) görev yapan 23,234 (10,069 kadın ve 13,165 erkek) öğretmenden oluşmaktadır (MASHT, 2020, s. 37). Evrenin büyüdükçe soyutlaşması ve

ulaşma imkanının güçleşmesi nedenlerinden dolayı (Karasar, 2008) araştırmada örneklem alınmasına karar verilmiştir.

Nicel araştırma örneklemine göre, Kosova Eğitim Bakanlığı verilerine (MASHT, 2020) dayanarak araştırmanın çalışma evreninde, Kosova'nın, en az iki dilde (Arnavutça-Türkçe, Arnavutça-Boşnakça) ve üç dilde (Türkçe-Arnavutça-Boşnakça) eğitim veren okullarda ve nüfus yoğunluğu büyük Şehir illerine göre belirlenen (Priştine, Prizren, Gilan ve Mamuşa) il ve ilçelerindeki okullarda görev yapan toplamda 6,336 (4,041 kadın, 2,295 erkek) öğretmen, araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilerek oluşturulmuştur (MASHT, 2020, s. 38). Araştırmanın nicel boyutunda katılımcıların seçilmesi, araştırmanın çalışma evreninin toplam 6,336 öğretmenden oluştuğu varsayıldığında, örneklem büyüklüğu Büyüköztürk ve arkadaşlarının (2010) belirttiği hesaplama yöntemine göre;

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n_0 = (t^2 PQ) / d^2$$

P belirli bir özelliğe sahip olma, Q olmama oranını yansıtmaktadır. Evren için P tahmini yoksa  $P = Q = 0.5$  alınabilir ve bu durumda varyans (PQ) en yüksek değer (0.25) alır ve bu Şekilde en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşır. Evren tahmini için sapma miktarı  $d = .05$ , güven düzeyi  $(1 - \alpha) = .95$  alınmıştır. Güven düzeyine gelen t değer 1.96'dır (Büyüköztürk vd., 2010). Bu araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için aşağıda verilen adımlar izlenmiştir:

$n_0 = (t^2 PQ) / d^2$  formülünde değerler yerine konulduğunda,

$$n_0 = (1,96^2 \times 0,25) / 0,05^2 = 0,9604 / 0,0025 = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16 - 1}{6,336}} = 362,25$$

Hesaplanan  $n_0 = 384.16$  değer formülde yerine konulduğunda, 362 kişi olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada evreni temsil edebilme gücüne sahip örneklemin belirlenmesinde emin olmak için, güven aralığı %95 ve hata payı %5 olarak dikkate alınarak ve 6,336 öğretmenden oluşan çalışma evreni (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) tekrardan hesaplanmış evreni temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 362 olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çerçevede araştırma örnekleminin büyüklüğüne ilişkin olarak daha güncel kaynaklar arasında yer alan Creswell (2016) betimsel tarama modelindeki çalışmalarda bir hedef kitlenin belli bir konudaki yaygın kanısını ve eğilimini değerlendirmek için en az 350 katılımcıdan veri toplanması gerektiğini ifade etmektedir. Alan yazında yer alan başka bir kaynakta, evreni temsil edebilecek örneklem sayısının 367 kişi olması gerektiğini belirtirler (Bartlett, Kotrlık and Higgins, 2001). Buna benzer şekilde %95 kesinlik düzeyi için Balcı (2005) farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal açıdan örneklem hacmine ilişkin olarak 25.000.000 ve üstü büyüklükteki evrenlere ilişkin sayının 384 olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle de örneklem büyüklüğünün 385 kişiden fazla olması araştırma için yeterli olduğu kanısına varılmıştır. Ancak araştırmacı öğretmenlerin demografik verilerine ve öncelikle yapılacak karşılaştırmalarda normal dağılım özelliğini yakalamak ve hata varyanslarını azaltmak için olabildiğince fazla sayıda katılımcıdan veri toplama yoluna gitmiştir. Alınan örneklem sayısının yeter sayıdakinden yüksek olduğu, Tablo 3.2.'de de görüldüğü gibi araştırma verileri analiz edilen birey sayısının örneklem büyüklüğü açısından uygun olduğu söylenebilir.

Nicel araştırmanın örneklemin seçilmesinde şu esaslar dikkate alınmıştır. Öncelikle çalışma Kosova'nın sosyal, ekonomik ve politik oluşumu dikkate alınarak dört il ve ilçelerden kolaylık, ulaşılabilirlik ve ekonomiklik ilkeleri dikkate alınarak örneklem alınmaya çalışılmıştır. Şehirlerarası ulaşmanın zorluğu, geliştirilecek ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları için gerekli olan pilot uygulamaya için yönelik katılımcı sayıları, araştırmanın zaman ve finans maliyeti ve Covid-19'un adlı virüsün pandemi döneminin oluşmasından dolayı öğretmenlerin araştırmaya katılım konusunda isteksiz davranmaları, yeterli sayıda katılımcıya ulaşamama ihtimali de dikkate alındığı ve merkezdeki okullarda genelde üç dilde (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) eğitim verilmesi gibi olanaklar göz önünde bulundurulmuştur.

Bu durumlar göz önünde bulundurulduğundan ve Şimşek ve Yıldırım'ın (2016) ifade ettiği gibi, yakın ve ulaşılması kolay olan bir durumunun seçilmesi gerektiğinden araştırmada, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılarak il ve ilçe merkezlerindeki okullar tercih edilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Patton, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Örneklem seçiminde evrenin temsil edilme gücü, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğinin sağlanması açısından son derece önemlidir. Bu nedenden araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmen sayılarına ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 3.2’de gösterilmiştir (MASHT, 2020, s. 38).

**Tablo 3.1.** *Araştırma evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin il ve ilçedeki mensubiyet dağılımları*

<b>Çalışma Evreninde Yer Alan Öğretmen Sayısı</b>					
<b>İl ve İlçeler</b>	<b>Arnavut</b>	<b>Türk</b>	<b>Boşnak</b>	<b>Diğer</b>	<b>TOPLAM</b>
Priştine	2,632	21	12	/	2,665
Prizren	1,837	107	261	8	2,213
Gilan	1,375	24	/	2	1,401
Mamuşa	16	41	/	/	57
<b>TOPLAM</b>	<b>5,860</b>	<b>193</b>	<b>273</b>	<b>10</b>	<b>6,336</b>
<b>Örneklemede Yer Alan Öğretmen Sayısı</b>					
<b>İl ve İlçeler</b>	<b>Arnavut</b>	<b>Türk</b>	<b>Boşnak</b>	<b>Diğer</b>	<b>TOPLAM</b>
Priştine	42	16	2	/	60
Prizren	199	111	139	/	449
Gilan	35	14	/	/	49
Mamuşa	9	32	1	/	42
<b>TOPLAM</b>	<b>285</b>	<b>173</b>	<b>142</b>	<b>/</b>	<b>600</b>

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, araştırmanın çalışma evreninde 6,336 Arnavut, Türk ve Boşnak öğretmen vardır. Öğretmenlerin 5,860’i, Arnavut, 193’ü Türk, 273’ü Boşnak ve 10’u diğer mensubiyetindedir.

Tablo 3.1.’de görüldüğü gibi örneklemede yer alan Arnavut öğretmenlerin sayısının toplamı 285’tir (%47,50). Çalışma evreninde yer alan Arnavut öğretmenlerin %4,86’si örnekleme alınmıştır. Öğretmenlerin 173’ü Türk’tür (%28,83). Çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin 89,63’ü örnekleme alınmıştır. Boşnak öğretmenlerin sayısı 142’dir (%23, 66). Çalışma evreninde yer alan Boşnak öğretmenlerin %52,01’i örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan öğretmenlerin sayısının (600) çalışma evrenini temsil oranı %9,46’dır.

Priştine ve Mamuşa’da, Boşnakça eğitim olmadığı için öğretmenler yoktur. Türker’de ise mevcut sayının az olma ve ulaşmanın kolaylığından dolayı Türk öğretmenlerin büyük çoğunluğu örnekleme alınmıştır. Prizren’de ki diğer mensubiyet

öğretmenlerine ulaşılamadığından araştırmada yer alamamıştır. Bu bilgilere göre ulaşılan örneklemin evreni temsil etme düzeyinin oldukça yeterli olduğu kanaati araştırmacıda oluşmuştur.

Araştırmanın çalışma evrenine, 750 form dağıtılmış, geri gelen 624 formdan 24 tanesi eksik olması sebebi ile araştırmaya dâhil edilmemiş ve toplam 600 kişi örnekleme dahil edilmiştir. Nicel araştırmaya katılan öğretmenlerinin kişisel bilgileri Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** *Nicel araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri*

<b>Etnik köken</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam yüzde</b>
Arnavut	285	47.500	47.500
Türk	172	28.667	76.167
Boşnak	143	23.833	100.000
Toplam	600	100.000	
<b>Cinsiyeti</b>			
Kadın	373	62.167	62.167
Erkek	227	37.833	100.000
Toplam	600	100.000	
<b>Yaşınız</b>			
22 – 25	38	6.333	6.333
26 – 30	91	15.167	21.500
31 – 35	110	18.333	39.833
36 – 45	184	30.667	70.500
46 ve üstü	177	29.500	100.000
Toplam	600	100.000	
<b>Eğitim düzeyi</b>			
Yüksek Pedagoji Okulu (2 yıl)	44	7.333	7.333
Lisans Tamamlama (YPO+2)	342	57.000	74.833
Lisans Eğitimi	147	24.500	99.333
Yüksek Lisans	63	10.500	17.833
Doktora	4	0.667	100.000
Toplam	600	100.000	
<b>Branşı</b>			
Sınıf Öğretmeni	238	39.667	39.667
Branş Öğretmeni	288	48.000	87.667
Okul Öncesi Öğretmeni	59	9.833	97.500
Diğer	14	2.333	99.833
Belirtmeyen	1	0.167	100.000
Toplam	600	100.000	
<b>Mesleğindeki kıdem</b>			
5 yıl ve altı	137	22.833	22.833
6-10 yıl	134	22.333	45.167



**Tablo 3.2.** (Devam) *Nicel araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri*

<b>Etnik köken</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam yüzde</b>
11-15 yıl	109	18.167	63.333
16-20 yıl	67	11.167	74.500
21 yıl ve üstü	153	25.500	100.000
<b>Toplam</b>	<b>600</b>	<b>100.000</b>	
<b>Çalıştığını il/ilçe</b>			
Prizren	449	74.833	74.833
Priştine	60	10.000	84.833
Gilan	49	8.167	93.000
Mamuşa	42	7.000	100.000
<b>Toplam</b>	<b>600</b>	<b>100.000</b>	

Örnekleme grubuna dahil edilen ve veri alınan öğretmenlerin sayılarını gösteren Tablo 3.2. incelendiğinde araştırmaya toplamda 600 öğretmen katılmıştır. Bunlardan, 285'i Arnavut, 172'si, Türk ve 143'ü Boşnak'tır. Cinsiyet değişkenine göre, 373'ü Kadın, 227'i Erkek katılımcıdan oluştuğu, yaş aralıkların ise, 22 – 25 yaş 38, 26 – 30 yaş 91, 31 – 35 yaş 110, 36 – 45 yaş 184, 46 yaş ve üstü 177 olduğu görölmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde, Yüksek Pedagoji Okulu (2 yıl) 44, Lisans Tamamlama (YPO+2) 342, Lisans Eğitimi 147, Yüksek Lisans 63 ve Doktoradan 4 kişinin mezunu olduğu görölmektedir. Öğretmenlerin branşları, Sınıf Öğretmeni 238, Branş öğretmeni, 288, Okul Öncesi Öğretmeni 59, Diğer 14 ve Belirtmeyen bir olduğu görölmektedir. Öğretmenlerin mesleki kademeleri, 5 yıl ve altı 137, 6-10 yıl 134, 11-15 yıl 109, 16-20 yıl 67, 21 yıl ve üstü 153 olduğu görölmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı il ve ilçeler ise, Prizren 449, Priştine 60, Gilan 49 ve Mamuşa 49 olduğu görölmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amaçlarına ulaşmak adına gerekli veriler araştırmanın evrenini oluşturan Kosova Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan okulöncesi, sınıf ve branş öğretmenlerinden nitel ve nicel veri toplama araçları kullanılarak toplanmıştır.

### 3.3.1. Nitel araştırma verilerin toplanması

Araştırmanın nitel boyutu kapsamında öğretmenler ve okul yönetimi görevlileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme daha elverişli olduğundan dolayı; sistematik ve esnek bir şekilde veri toplanması ile karşılaştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2006) yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu (EK) içinde açık uçlu soruların da yer alacağı araştırma amacına uygun olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşme formunda yer alan sorular Kosovalı katılımcılara uygulanmak üzere; yeterlik, yetiştirilme ve seçme ve atanma çerçevesi bağlamında oluşturulmuştur. Bu form da kullanılan sorular alan yazın taraması sonucu hazırlanmıştır. Soruların uygulanabilirliği, anlaşılabilirliği, araştırma problemleriyle uygunluğu için alanında uzman ve deneyime sahip dil uzmanı ile öğretim üyelerinden öneri, düşünce, değerlendirme ve görüş alınmıştır. Uzmanlar tarafından gözden geçirilen ve geri bildirimlere göre yeniden düzenlenen görüşme formunu denemek için yeterli sayıda katılımcıyla ön görüşme protokolü yapılmıştır. Görüşme formu iki müdür ve üç öğretmen toplamda beş kişi pilot uygulamaya tabi tutulmuş, sorular uygulanabilirlik, dil ve içerik yönünden değerlendirilmiş, katılımcıların net bir biçimde anlamlandıramadığı ve yanıtlayamadığı sorular görüşme formundan çıkarılmıştır. Yapılan ön görüşmelerden sonra sorular tekrar revize edilmiş ve Kosova eğitim sistemi de göz önüne alınarak forma son hali verilmiştir. Uygulanan görüşme formu kişisel bilgiler yedi ve araştırma amaçlarına ulaşmak için yedi, toplamda 14 sorudan oluşmuştur. Son hali verilen görüşme formunda temel maddelerin yanı sıra, sorunun anlaşılmadığı ya da yanlış anlaşıldığı durumların ve katılımcıların fikirlerini daha net bir biçimde vermesini, kolaylaştırma ve katılımcılar tarafından araştırma konusunun tüm boyutlarının daha detaylıca değerlendirilebilmesi amacıyla sonda tipi sorular da hazırlanmıştır.

Görüşme formu uygulanmadan önce, her bir görüşme öncesi görüşülecek kişiye konu hakkında ön bilgi verilmiş, kendisinin belirlediği yer ve zamanda görüşmeyi yapabilmek üzere randevu alınmıştır. Görüşme, katılımcılar ile yüz yüze yapılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların tercihi ve bilgisi dahilinde veri kayıplarını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı ve kaydedilen verilerin daha kolay çözümlenmesini sağlamak amacıyla not alma şeklinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme sırasında katılımcıları yönlendirici, araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz

etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, istenirse bu ses kayıtlarının katılımcılar tarafından görüşme sonrasında dinlenebileceği, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiş, etik olarak kendilerini daha rahat hissedebilecekleri uygun bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmelerde sorular tek tek katılımcılara sorulmuş ve düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Görüşmeler genellikle çalışma ortamları olan okullarda gerçekleştirilmiştir. Öğretmen görüşmeleri ortalama 25-30 dakika, yöneticilerle yapılan görüşmeler ise ortalama 30-40 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Araştırmanın devamında görüşme formunun geçerlik ve güvenilirliği Lincoln and Guba (1985)'nin önerisine göre yapılmıştır. Lincoln and Guba (1985)'ya göre nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) ön planda tutulmalıdır. İnanırıcılık için; "inanılabilirlik", "güvenilebilirlik", "onaylanabilirlik" ve "aktarılabirlik" ölçütlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

Lincoln and Guba (1985), inanırılığı sağlayabilmek için araştırmada uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, çeşitleme, tutarlı gözlem, olumsuz durum analizi, akran değerlendirmesi ve referans yeterliliği gibi yolların kullanılmasını önermektedir. İnanırılığın sağlanması için araştırmalarda en çok kullanılan ve bu araştırmada da kullanılan katılımcı teyidi, çeşitleme ve akran değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma bulguların oluşmaya başlamasıyla ortaya çıkan sonuçları ve bazı yorumları gönüllü katılımlar ile paylaşarak ve geribildirim alma süretiyle katılımcı teyidi sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma soruları doğrultusunda, farklı veri kaynaklarından farklı yöntemlerle veri toplanarak çeşitleme sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca verilerin daha yorumların daha objektif hale getirmek için alan dışından bir araştırmacının çalışayı grup dinamikleri içinde değerlendirmesi istenilerek akran değerlendirmesi yapılarak inandırıcılık arttırılmaya çalışılmıştır.

Veri kaynaklarının çeşitlenmesinde; ilkokullarda görev yapmakta olan farklı alanlardan öğretmenler, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve yardımcılarını çalışmaya dahil edilerek, veri kaynakları olabildiğince zenginleştirilmiştir. Böylece araştırma kapsamında, veri toplama yöntemlerinde de çeşitlilik sağlanmıştır. Araştırmacı hem yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında hem de yazılı belgeye döktükten sonra katılımcılara tekrardan belirttikleri görüşleri sürekli olarak okutarak söylemlerinin ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını katılımcı teyidiyle geri dönüş almıştır.

Son olarak ta alan dışından bir uzman araştırmacının görüşlerine başvurularak akran değerlendirilesi ile de farklı veya yanlış yorum, analiz ve kodlamaların önüne geçerek inandırıcılık arttırılmaya çalışılmıştır.

Lincoln and Guba (1985) güvенеbilirliğin sağlayabilmek için araştırmada karşılaştırılma ve denetleme gibi yolların kullanılmasını önermektedir. Güvенеbilirlik için alan yazın ayrıntılı taranmış, araştırmacının süreç ve sonuçları başka araştırmalarla karşılaştırılarak incelenmiştir. Bunun dışında araştırmacı danışmanının ve tez izleme komitesinde yer alan uzman hocaların görüşlerine de başvurmuştur. Devamında alan uzmanı bir başka araştırmacı tarafından da çalışmanın denetlenmesi yapılarak güvенеbilirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

Lincoln and Guba (1985) onaylanabilirliğin sağlanması için araştırmada teyit edebilirlik ve nesnel gibi yolların kullanılmasını önermektedir. Onaylanabilirlik için araştırmacı tüm önyargılarından arınarak objektif ve yansız olarak veri toplama işlemini gerçekleştirmiştir. Ayrıca çalışmanın aşamaları önceden hazırlanan görüşme rehberi sayesinde tek tek not edilmiş, ayrıntılı bir biçimde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra araştırmacının yönetim süreci detaylı bir biçimde teyit incelesi için uzmanlara sunulduktan sonra arşivlenerek onaylanabilirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

Lincoln and Guba (1985) aktarılabirliği sağlayabilmek için araştırmada ayrıntılı amaçlı örneklem ve betimleme gibi yolların kullanılmasını önermektedir. Aktarılabirlik için ise araştırmacı amaçlı örnekleme çeşitlerinden olan maksimum çeşitlilik tekniğini kullanmıştır. Ayrıca araştırmada yer alan katılımcıların bilgilerini ayrıntılı olarak verilmiştir. Bunun dışında yerleşim yeri, topluluk ve branşları gibi katılımcıların farklı bilgilerini de toplayarak aktarılabirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

### **3.3.2. Nicel araştırma verilerin toplanması**

Araştırmacının nicel boyutu, alan yazındaki mevcut ölçek ve kuramsal çerçeve doğrultusunda elde edilen verilerden oluşturulmuştur.

Nicel ölçme aracı ilk başta araştırmacı tarafından 93 sorudan oluşturulmuştur. Bundan sonra araştırmacının danışmanı, tez izleme komitesinde yer alan hocaların ve ölçme ve değerlendirme uzmanlarının (08.01.2019) geri bildirim, öneri ve görüşleri sayesinde araştırmacının amacı da göz önünde bulundurularak gerekli düzenlemeler

yapılmıştır. Son olarak araştırmada, "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri" (OYYE) adlı ölçek uygulanmasına karar verilmiştir. Bu ölçek; ilk olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen daha sonra ise Ağaoğlu (2005) tarafından düzenlenerek güncellenen ve Ağaoğlu vd.,'nin (2012) geçerliliği-güvenirliğini yaparak akademik hayata "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri" (OYYE) ismiyle kazandırılan ölçektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan OYYE'nin geliştirilmesi sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında ise OYYE'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle uyumunu gösteren ve ölçülmek istenen ana değişkenin temsil edilmesini (Tan, 2009; Şencan; 2005) ve değişkenler arasında değişim oranının incelenmesini (Karasar, 2008) Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı analizi ile sağlamaktadır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı eğitim bilimleri alanında yapılan araştırmanın çeşidine göre değişebilmektedir. OYYE ölçeğinin güvenilirliği analizine baktığımızda; Ağaoğlu vd., (2012) öğretmen formunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerini; 0.68 ile 0.90; madde toplam korelasyonları 0.66 ile 0.87; alt ölçeklerin açıkladığı varyans % 62 ile 74; Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise 0.94 ile 0.97 arasında değiştiğini rapor etmiştir.

Büyüköztürk, (2010) ve Liu, (2003) ölçme araçlarında güvenilirlik katsayısı sınır değerinin .70 olması ve daha üstü puanların olmasının güvenilirlik için genel olarak yeterli olduğunu belirtirler. Dolayısıyla ölçeğin ve boyutlarının iç tutarlılık değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda tez izleme komitesi onayı ve uzman görüşünden sonra ölçme aracının uygulanmasına güvenilir olduğunu kararı verilmiştir.

Mevcut ölçeğin yapılan analizler sonucu ve uzman görüşü de alınarak geçerliliği de sağlanmıştır. Uzman görüş formunda uzmanlara hazırlanan soruların bulunduğu faktörü destekleyip desteklemediği, maddenin uygun olup olmadığı ve uzmanların maddeye dair yorumlarının olup olmadığı sorulmuştur. Uzman görüşünden sonra alınan dönütlere göre gerekli düzenlemeler yapılmış ve pilot çalışma için ölçme aracına son hali verilmiştir. Ölçme aracı örnekleme dahil olmayan bir ilköğretim okulunun öğretmenlerinden oluşan beş kişilik gruba "ön uygulama" olarak sunulmuş ve alınan dönütlere göre, Kosova kültürü ve eğitim sistemi de göz önüne alınarak, ölçme aracına son şekli verilmiştir. Hazırlanan ölçme aracı kapsam geçerliliği uzman görüşlerine göre,

alt boyutlarının güvenilirliği ise Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısının uygunluk aralığına göre sağlanmıştır. Mevcut ölçeğin 75 sorundan oluştuğu tespit edilmiştir. Kişisel bilgiler yedi soru ve ölçek 75 sorudan oluşarak son halini almıştır. Maddeleri ise "kesinlikle katılıyorum" (5), "katılıyorum" (4), "orta oranda katılıyorum" (3), "katılmıyorum" (2) ve "hiç katılmıyorum" (1) şeklinde beşli olarak derecelendirilmiştir. Oluşturulan ölçme aracının birinci bölümünde ölçme aracına katılanların kişisel bilgilerine, ikinci bölümde araştırmanın amacına ve alt amaçlarına bağlı olarak değerlendirmesinde esas alınan ölçütlere ilişkin soru ve seçeneklere yer verilmiştir.

Bunların devamında ölçme aracı Türkçe bilenler dışında Kosova'da yaşayan diğer topluluklara da uygulanacağı için araştırmacı dilsel eşdeğeri sağlamaya çalışmıştır. Dilsel eşdeğerliğinin sağlamak için ölçme aracı maddelerinin; anlamsal, deyimsel, deneyimsel ve kavramsal açıdan uzmanların incelemesine sunulmuştur. Türkçe olarak düzenlenmiş ölçek formu uzman tercümanlar ve akademik uzmanlar tarafından Arnavutça ve Boşnakça'ya çevrilmiştir. Çevirilerin dilsel açıdan eşdeğerliğini belirlemek için önce Kosova'da üniversitelerde Türkçe-Arnavutça ve Türkçe-Boşnakça dillerini bilen ve bu dilere hâkim olan uzmanların görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar, çevirisi yapılan ölçek maddelerinin uygunluğunu denetlemişlerdir. Bu inceleme de çevirilerde ilgili geri bildirimler alınmış; fakat sorularda herhangi bir değişikliğe gerek duyulmamıştır. Bunun dışında da örneklem dışındaki dört katılımcıya anlaşılabilirliğin belirlenmesi için, ölçme aracının Arnavutça ve Boşnakça dillerdeki formu uygulanmış ve elde edilen dönütler doğrultusunda göre forma nihai şekli verilmiştir.

Son olarak da ölçme araçlarını uygulamak için, Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan, çalışmaların yazarından ve Kosova Eğitim Bakanlığı'ndan (EK) gerekli yasal izinler alınmıştır. Envanterin son hali Arnavut, Türk ve Boşnak katılımcılara uygulanmıştır (EK). Bundan sonra sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanarak, ölçme aracının yapı geçerliği doğrulamak amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), uyumunu doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulamaları ve diğer analizler yapılmıştır.

### **3.3.3. Okul yönetici yeterlikleri envanterinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri**

Bu bölümde okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin analizleri yapılarak sırasıyla dilsel eşdeğerlik, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gibi geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

#### **3.3.3.1. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin dilsel eşdeğerliğin sağlanması**

Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin dilsel eşdeğerlik kapsamında öncelikle ölçek alan uzmanları tarafından Arnavutça ve Boşnakçaya çevrilmiştir. Çevrilen formlar Türkçe, Arnavutça ve Boşnakçayı iyi derecede konuşan beş akademisyene gönderilmiş ve gelen geri bildirimler sonucunda küçük değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça formları birer hafta ara ile her üç dili bilen 20 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Yapılan analizler Türkçe ve Arnavutça arasındaki korelasyon katsayısı  $r=.84$ ,  $p< .001$ , Boşnakça ve Türkçe arasındaki korelasyon katsayısı  $r=.86$ ,  $p< .001$ , Arnavutça ve Boşnakça arasındaki korelasyon katsayısı ise  $r=.81$ ,  $p< .001$  olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığı söylenebilir.

#### **3.3.3.2. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları (AFA)**

Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerine başlamadan önce örneklem sayısının yeterliliği incelenmiştir. Genel olarak örneklem sayısının en az 300 kişi olması önerilmiştir (Henson and Roberts, 2006; Worthington and Whittaker, 2006) bunun yanında faktör analize uygunluğu tespit etmek için korelasyon matrisi, Barlett Sphericity testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi ile örneklem uygunluk katsayılarının belirlenen aralıklarda olması şartı aranmıştır. Bu kapsamda 100 Türk, 100 Arnavut ve 100 Boşnak öğretmenden açımlayıcı faktör analizi için veri toplanmıştır.

Öncelikle maddeler arası korelasyon matrisi incelenmiş ve ilişkilerin .30 ve üzeri olduğu yani yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Örneklemin yeterli olup olmadığını tespit etmek için Barlett küresellik testi sonucunun  $\chi^2= 6665,339$ ,  $p<.001$  olduğu, KMO örneklem uygunluk sonucunun ise .95 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar faktör analizi yapmak için yeterli olduğu belirtilmiştir (Comrey and

Lee, 1992; McCrosky and Young, 1979; Tabachnick and Fidell, 2007). Verilerin normalliği incelenmiş +2 ve -2 arasında olma şartının sağlandığı görülmüştür (George, and Mallery, 2016). Veri setinde kayıp veri olmadığı tespit edilmiştir. Analizler toplam 300 kişi üzerinden yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin yapısını ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sadece tek bir işlemde değil birçok tekniğin ve istatistiğin aynı anda kullanılmasından oluşmaktadır (Beavers, Iwata and Lerman, 2013). Açıklayıcı faktör analizi için sosyal bilimler alanında temel eksen faktörleri analizi ve maksimum olabilirlik analizi yöntemleri kullanılmaktadır. Veriler normal dağıldığı ve örneklem sayısı küçük olduğu için temel eksen faktörleri analizi işe koşulmuştur (Fabrigar, Wegener, MacCallum and Strahan, 1999; Nunnally and Bernstein, 1994). Çalışmada faktör yapısını belirlemek için eğik döndürme olan promax yöntemi işe koşulmuştur (Fabrigar and et al., 1999; Gorsuch, 1997). Her ne kadar çalışmada ölçeğin faktör yapıları belli olsa da yeni kültürdeki yapısını belirlemek amacı ile birçok teknik aynı anda tercih edilmiştir. Bunlardan çizgi grafiği göz önünde bulundurulmuş (scree plot) ve faktör öz değerleri 1'in üstünde olması şartı aranılmıştır (Goldberg and Velicer, 2006; Worthington and Whittaker, 2006). Bir maddenin o faktörü temsil etmesi için faktör yükü için en az .32 (Worthington and Whittaker, 2006) şartı aranılmıştır. Faktörler arası binişik olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Costello and Osborne, 2005; Devellis, 2012; Fabrigar and et al., 1999). Yapılan ilk açıklayıcı faktör analizinde var olan 75 madde beş faktörlü yapı ile başlanılmıştır. Ancak yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda toplam 29 madde ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen 5 faktörlü yapıya ilişkin maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, açıkladıkları varyans, madde toplam korelasyonları ve faktör yüklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.3.'te sunulmuştur.



**Tablo 3.3.** Ölçek maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, açıkladıkları varyans, madde toplam korelasyonları ve faktör yükleri tablosu

Faktörler ve maddeler		Açıklanan varyans (%)	$\bar{x}$	Ss	Madde toplam r	Faktör yükü
<b>İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma</b>						
1	Etkin olarak dinler.	49,94	4.127	0.860	0.675	0,615
2	İletişim becerilerini etkin olarak kullanır.		4.117	0.909	0.658	0,560
3	İşbirliği yapar.		4.210	0.873	0.686	0,767
4	Katılımcı karar alır.		4.043	0.982	0.666	0,693
5	Gerektiğinde demokratik tepki gösterir.		4.043	0.982	0.711	0,656
6	Takım çalışmasına önem verir.		4.200	0.866	0.724	0,546
7	Farklı görüşlere saygılı olur.		4.083	0.934	0.681	0,857
8	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik eder.		4.057	0.922	0.697	0,693
9	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturur.		4.163	0.890	0.716	0,681
10	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahiptir.		4.180	0.843	0.701	0,699
11	İletişim araçlarını etkili kullanır.		4.190	0.858	0.691	0,591
12	Çalışanları ödüllendirir.		3.763	1.067	0.679	0,643
13	Çalışanları motive eder.		3.973	1.069	0.731	0,824
<b>Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama</b>						
14	Okul çevresini tanır.	33,1	4.340	0.816	0.690	0,572
15	Okulu çevreye tanıtır.		4.333	0.827	0.603	0,827
16	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapar.		4.140	0.854	0.653	0,667
17	Toplumsal gelişmeye liderlik eder.		4.160	0.862	0.704	0,470
18	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapar.		4.007	0.903	0.682	0,342
<b>Mesleğe Hizmet</b>						
19	Mesleki yayınları izler.	5,2	3.973	0.899	0.748	0,763
20	Bilimsel etkinliklere katılır.		3.983	0.955	0.669	0,771
21	Eğitim ve öğretim mevzuatını izler.		4.190	0.854	0.724	0,486
22	Deneyimlerini başkaları ile paylaşır.		4.133	0.908	0.720	0,689
23	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapar.		4.153	0.844	0.764	0,719
24	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılır.		4.107	0.855	0.751	0,666
25	Mesleğin dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılır.		4.033	0.939	0.665	0,676
26	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alır.		4.013	0.877	0.738	0,686
27	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.		4.160	0.915	0.785	0,776

**Tablo 3.3.** (Devam) Ölçek maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, açıkladıkları varyans, madde toplam korelasyonları ve faktör yükleri tablosu

Faktörler ve maddeler		Açıklanan varyans (%)	$\bar{x}$	Ss	Madde toplam r	Faktör yükü
28	Mesleği ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.		4.127	0.868	0.778	0,657
29	Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılmalarını teşvik eder.		4.190	0.862	0.715	0,535
<b>Etkili Bir Örgüt Yönetimi</b>						
30	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanır.		4.150	0.866	0.708	0,639
31	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilir.		4.130	0.846	0.701	0,707
32	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcar.		4.117	0.886	0.734	0,606
33	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanını seçer.	33,4	4.097	0.850	0.756	0,496
34	Denetim değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanır.		4.173	0.898	0.746	0,338
35	Okul yönetiminde değişim ya da yenileşmeyi uygular.		4.200	0.801	0.740	0,504
36	Değişim ya da yenileşmeye karşı dirençleri azaltır.		3.960	0.899	0.546	0,616
37	Değişim ya da yenileşme için vizyon oluşturur.		4.050	0.843	0.714	0,620
<b>Eğitim Programının Geliştirilmesi</b>						
38	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilir.		4.127	0.848	0.668	0,701
39	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlar.		4.137	0.864	0.697	0,713
40	Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar.		4.123	0.802	0.655	0,653
41	Eğitim ve öğretim ortamını uygun hale getirir.	33,6	4.187	0.757	0.751	0,492
42	Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.		4.143	0.836	0.741	0,499
43	Eğitim ve öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları takip eder.		4.200	0.780	0.718	0,699
44	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahiptir.		4.257	0.757	0.690	0,868
45	Ölçme ve değerlendirme tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.		4.187	0.825	0.725	0,642
46	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlar.		4.120	0.910	0.639	0,543
<b>Toplam</b>		<b>65,17</b>				

Tablo 3.3.'te görüldüğü gibi 29 madde çıkarıldıktan sonra orijinal ölçek formundaki beş faktörlü yapı elde edilmiş ve (insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet, eğitim programının geliştirilmesi) toplam varyansın %65,17'sini açıklamaktadır. Elde edilen bütün faktörlerin öz değerleri 1.00'in üzerindedir. Ayrıca faktör sayısına karar verirken çizgi grafiği de göz önünde bulundurulmuştur. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin faktör yükü .34 ile .94 arasında olup .32 ve üzerinin yeterli faktör yüküne işaret ettiği belirtilmiştir (Worthington and Whittaker, 2006).

### **3.3.3.3. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA)**

Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin doğrulayıcı faktör analizi için genel analizler için toplanan 600 kişilik veriden rastgele her kültürden 125 kişi alınmış ve toplam 375 kişi üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Analize başlamadan önce verilerin uzaklık değerleri incelenmiş ve uç değer tespit edilmemiştir. Normallik için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş bu şartın sağlanmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin ilk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından uyum indekslerinin beklenen değerlerde olmadığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda maddeler arası modifikasyonlar incelenmiş ve madde 1 ve 2, madde 12 ve 13 son olarak madde 30 ve 31 arasında hata kovaryansı uygulanmıştır. Yapılan bu uygulama sonucunda beklenen uyum indekslerine ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare (2.346) serbestlik derecesi (976) oranı ( $X^2/df$ ) **2.4**; CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) **.93**; TLI (Tucker Lewis İndeksi) **.93**; IFI (Bollen Uyum İndeksi) **.93**; RMSEA (Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü) **.05**; SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü) **.03** ve GFI (İyilik Uyum İndeksi) **.85** olarak tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre her ne kadar GFI değeri sınırın altında olsada diğer uyum indeksleri okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin beş yapısının yeterli uyum değerlerine sahip olduğu doğrulamıştır.

Ölçeğin yapısının sağlam olması için faktör yüklerinin istenen aralıkta olması beklenmektedir. Faktör yükleri değerleri için .60 yüksek, .30-.59 orta düzey ve son olarak .30 altı düşük kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Okul yöneticilerinin

yeterlikleri envanterinin ortalama, standart sapma ve faktör yükleri aşağıdaki Tablo 3.4.'te verilmiştir.

**Tablo 3.4.** Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddeleri ortalama, standart sapma ve faktör yükleri (n=375)

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Std. hata	z-değeri	P	95% GA		Std. faktör yükü
						Alt limit	Üst limit	
<b>İnsanlarla İletişim Kurma Ve Etkili Biçimde Çalışma</b>	Etkin olarak dinler.	0.557	0.030	18.322	.001	0.498	0.617	0.673
	İletişim becerilerini etkin olarak kullanır.	0.605	0.032	18.802	.001	0.542	0.668	0.687
	İşbirliği yapar.	0.617	0.029	21.213	.001	0.560	0.674	0.750
	Katılımcı karar alır.	0.662	0.032	20.420	.001	0.599	0.726	0.729
	Gerektiğinde demokratik tepki gösterir.	0.692	0.032	21.568	.001	0.629	0.755	0.758
	Takım çalışmasına önem verir.	0.619	0.029	21.549	.001	0.562	0.675	0.758
	Farklı görüşlere saygılı olur.	0.659	0.030	21.748	.001	0.600	0.719	0.763
	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik eder.	0.642	0.031	20.806	.001	0.582	0.703	0.739
	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturur.	0.640	0.029	21.810	.001	0.582	0.697	0.764
	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahiptir.	0.623	0.029	21.818	.001	0.567	0.679	0.765
	İletişim araçlarını etkili kullanır.	0.596	0.029	20.570	.001	0.539	0.652	0.733
	Çalışanları ödüllendirir.	0.672	0.038	17.657	.001	0.597	0.746	0.655
	Çalışanları motive eder.	0.724	0.035	20.965	.001	0.656	0.792	0.743
<b>Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama</b>	Okul çevresini tanır.	0.597	0.028	21.031	.001	0.542	0.653	0.753
	Okulu çevreye tanıtır.	0.609	0.029	21.208	.001	0.553	0.665	0.757
	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapar.	0.675	0.029	23.543	.001	0.619	0.732	0.813
	Toplumsal gelişmeye liderlik eder.	0.669	0.028	23.541	.001	0.614	0.725	0.813
	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapar.	0.646	0.031	20.971	.001	0.585	0.706	0.751
<b>Mesleğe Hizmet</b>	Mesleki yayınları izler.	0.668	0.030	22.142	.001	0.609	0.727	0.770

**Tablo 3.4.** (Devam) *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddeleri ortalama, standart sapma ve faktör yükleri (n=375)*

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Std. hata	z-değeri	P	95% GA		Std. faktör yükü
						Alt limit	Üst limit	
	Eğitim ve öğretim mevzuatını izler.	0.609	0.029	21.332	.001	0.553	0.665	0.750
	Deneyimlerini başkaları ile paylaşır.	0.666	0.030	22.389	.001	0.608	0.724	0.776
	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapar.	0.661	0.028	23.640	.001	0.606	0.716	0.805
	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılır.	0.686	0.029	23.551	.001	0.629	0.743	0.803
	Mesleğin dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılır.	0.660	0.031	21.193	.001	0.599	0.721	0.747
	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	0.651	0.030	21.581	.001	0.592	0.710	0.756
	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.	0.708	0.030	23.645	.001	0.650	0.767	0.805
	Mesleği ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	0.702	0.029	24.360	.001	0.646	0.759	0.821
	Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılmalarını teşvik eder.	0.657	0.030	22.171	.001	0.599	0.715	0.771
<b>Etkili Bir Örgüt Yönetimi</b>	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanır.	0.604	0.030	20.351	.001	0.546	0.663	0.729
	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilir.	0.590	0.029	20.070	.001	0.532	0.647	0.722
	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcar.	0.673	0.030	22.796	.001	0.615	0.731	0.789
	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanını seçer.	0.668	0.029	23.184	.001	0.611	0.724	0.798
	Denetim değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanır.	0.647	0.028	23.493	.001	0.593	0.701	0.805
	Okul yönetiminde değişim ya da yenileşmeyi uygular.	0.609	0.027	22.144	.001	0.555	0.662	0.774
	Değişim ya da yenileşmeye karşı dirençleri azaltır.	0.524	0.033	15.697	.001	0.458	0.589	0.597
	Değişim ya da yenileşme için vizyon oluşturur.	0.617	0.029	21.347	.001	0.560	0.674	0.754
<b>Eğitim Programının Geliştirilmesi</b>	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilir.	0.600	0.028	21.114	.001	0.545	0.656	0.747

**Tablo 3.4.** (Devam) *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddeleri ortalama, standart sapma ve faktör yükleri (n=375)*

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Std. hata	z-değeri	P	95% GA		Std. faktör yükü
						Alt limit	Üst limit	
	Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar.	0.588	0.028	21.041	.001	0.533	0.643	0.745
	Eğitim ve öğretim ortamını uygun hale getirir.	0.619	0.026	23.588	.001	0.568	0.671	0.806
	Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	0.624	0.027	22.938	.001	0.571	0.678	0.791
	Eğitim ve öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları takip eder.	0.615	0.027	22.981	.001	0.563	0.668	0.792
	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahiptir.	0.586	0.027	21.947	.001	0.533	0.638	0.768
	Ölçme ve değerlendirme tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	0.625	0.028	22.113	.001	0.570	0.680	0.772
	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlar.	0.608	0.034	18.027	.001	0.542	0.674	0.665

\*GA: güven aralığı

Tablo 3.4.'te görüldüğü üzere ölçekteki bütün maddeler .60 ve üzerinde faktör yüküne sahiptir. Elde edilen yapının güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin yapı ile anlamlı ilişki göstermektedir. Ayrıca yakınsama geçerlik için her alt boyutun madde yüklerinin .50 üstü olması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin yakınsama geçerliğinin (convergent validity) sağlandığı sonucuna varılmıştır (Peterson, 2000). Aşağıda okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R<sup>2</sup> değerleri sonuçları Tablo 3.5 'te sunulmuştur.

**Tablo 3.5.** *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R<sup>2</sup> değerleri*

Maddeler	R <sup>2</sup>
Etkin olarak dinler.	0.453
İletişim becerilerini etkin olarak kullanır.	0.471

**Tablo 3.5.** (Devam) *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R<sup>2</sup> değerleri*

<b>Maddeler</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
İşbirliği yapar.	0.562
Katılımcı karar alır.	0.532
Gerektiğinde demokratik tepki gösterir.	0.575
Takım çalışmasına önem verir.	0.574
Farklı görüşlere saygılı olur.	0.582
Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik eder.	0.547
Demokratik bir eğitim ortamı oluşturur.	0.584
Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahiptir.	0.585
İletişim araçlarını etkili kullanır.	0.538
Çalışanları ödüllendirir.	0.428
Çalışanları motive eder.	0.553
Okul çevresini tanır.	0.567
Okulu çevreye tanıtır.	0.574
Meslek kuruluşları ile işbirliği yapar.	0.661
Toplumsal gelişmeye liderlik eder.	0.661
Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapar.	0.565
Mesleki yayınları izler.	0.593
Bilimsel etkinliklere katılır	0.536
Eğitim ve öğretim mevzuatını izler.	0.562
Deneyimlerini başkaları ile paylaşır.	0.602
Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapar.	0.648
Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılır.	0.644
Mesleğin dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılır.	0.557
Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	0.572
Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.	0.648
Mesleği ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	0.674
Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılmalarını teşvik eder.	0.594
Okulun mali kaynaklarını etkili kullanır.	0.532
Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilir.	0.522
Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcar.	0.623
Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanını seçer.	0.637
Denetim değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanır.	0.649
Okul yönetiminde değişim ya da yenileşmeyi uygular.	0.599
Değişim ya da yenileşmeye karşı dirençleri azaltır.	0.356
Değişim ya da yenileşme için vizyon oluşturur.	0.569
Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilir.	0.558
Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlar.	0.611
Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar.	0.556
Eğitim ve öğretim ortamını uygun hale getirir.	0.650
Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	0.626

**Tablo 3.5.** (Devam) *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R<sup>2</sup> değerleri*

<b>Maddeler</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Eğitim ve öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları takip eder.	0.628
Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahiptir.	0.590
Ölçme ve değerlendirme tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	0.596
Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlar.	0.442

Tablo 3.5.'te Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin maddelerinin R<sup>2</sup> değerlerinin .35 ile .67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Cohen (1988) R<sup>2</sup> değerleri için 0.26 yüksek, 0.13 orta ve 0.02 düşük olduğunu belirtmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin R<sup>2</sup> değerlerin yüksek düzeyde belirlenmiştir.

#### **3.3.3.4. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin güvenirlik analizi sonuçları**

Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin alt boyutları ve genelinin güvenirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa ve McDonald omega ve Guttman Lamda analizleri hesaplanmış ve sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3.6.** *Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları*

<b>Faktörler</b>	<b>McDonald <math>\omega</math></b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>	<b>Guttman <math>\lambda_6</math></b>
<b>Genel</b>	<b>0.982</b>	<b>0.981</b>	<b>0.988</b>
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	0.946	0.946	0.951
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	0.879	0.878	0.862
Mesleğe Hizmet	0.943	0.943	0.946
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	0.945	0.945	0.951
Eğitim Programının Geliştirilmesi	0.928	0.928	0.928

Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin güvenirlik çalışmaları kapsamında McDonald omega, Cronbach alfa, Gutmann lambda değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterine ilişkin toplam Cronbach Alfa değeri ,98 ve McDonald omega ,98, Guttman Lambda ,99 olarak tespit



edilmiştir. Alt boyutlarından insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma boyutunun Cronbach Alfa değeri ,95 ve McDonald omega ,95, Guttman Lambda ,95 olarak tespit edilmiştir. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunun, Cronbach Alfa değeri ,88 ve McDonald omega ,88, Guttman Lambda ,86 olarak tespit edilmiştir. Mesleğe hizmet boyutunun Cronbach Alfa değeri ,94 ve McDonald omega ,94, Guttman Lambda ,94 olarak tespit edilmiştir. Etkili bir örgüt yönetimi boyutunun Cronbach Alfa değeri ,94 ve McDonald omega ,94, Guttman Lambda ,95 olarak tespit edilmiştir. Son olarak eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunun, Cronbach Alfa değeri ,93 ve McDonald omega ,93, Guttman Lambda ,953 olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmanın desenine uygun olarak nitel ve nicel yolla toplanan verilerin analizleri ayrı ayrı elde edilmiştir. Veri çözümleme süreci ve analizine ilişkin ayrıntılara bu bölümde yer verilmiştir.

#### **3.4.1. Nitel veri çözümlemesi**

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nitel veri analizi yapılmıştır. Nitel veri analizi, araştırmacının veriyi kendi anladığı şekliyle, görüşme transkriptlerini, konu hakkındaki notlarını ve dokümanları belli kalıplara, kategorilere ve tanımlayıcı birimlere dökerek organize etme sürecidir (Patton, 2002). Bu doğrultuda verilerin analizinde içerik analizi yapılması kararlaştırılmıştır. Bunun nedeni içerik analizi, verilerin sentezinden yeni bir bütün oluşturulması açısından önemli bir araçtır (Henning, Rensburg and Smit 2004). İçerik analizi yoluyla verilerin tanımlanması, veriler içerisindeki saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi sürecinde tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Tümevarımcı analiz önceden belirlenmiş temalarla yola çıkılmayan, modellerin ve temaların veri setinden keşfedildiği bir analizdir (Patton, 2002). Bu durumda içerik analizi aşamalarının gerçekleştirilmesi için özen gösterilmiştir. İçerik analizinde, toplanan veriler dört aşamada çözümlenir. Birinci aşamada veriler kodlanır.

Sonra ikinci aşama da temalar bulunur. Bu aşamadan sonra çıkarılan kodlar ve temalar düzenlenir ve dördüncü aşamada ise bulgular tanımlanarak yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel veri analizi sürecinde metin belgesine dökülmüş veriler tekrar tekrar okunmuş, metnin anlam bütünlüğü ve kullanılan dil yapısını anlamak için işaretlemeler yapılmıştır. Daha sonra kodlamalardan kategoriler, kategoriler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak temalar oluşturulmuş ve veriler temalar altında yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın nitel sürecin gerçekleşmesinden sonra, nitel boyutunda veri analizine araştırma soruları doğrultusunda görüşme kayıtlarının transkript edilmesiyle başlanarak, elde edilen verilerin araştırma problemlerine göre kodlanması ve kategorize edilmesiyle devam edilmiştir. Yapılan içerik analizi ile öncelikle veri seti satır satır okunarak önemli kodlar ve boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu görüşmelerden yaklaşık sekiz saatlik ses kaydı, yazılı ortama aktarılmıştır. Sonrasında okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirme, seçme ve atama ile ilgili süreci ve bu süreç içerisinde etkili olan faktörlere ilişkin veriler, söz konusu verilerden ortaya çıkan belli temalar altında organize edilerek sunulmuştur. Katılımcıların isimleri gizli tutularak, onları tanımlamak için bazı kodlar (rumuz) kullanılmıştır. Kodlama yöntemi, katılımcılardan elde edilen verilerin üzerine 1. Katılımcı (özel kod isim), 2. Katılımcı (özel kod isim) şeklinde yazılarak düzenlenmiştir. İçerik analizi sonucunda temalar ve kodlar belirlenmiştir. Belirlenen kavramlar mantıklı bir biçimde ilişkilendirilmiş, temalar ve kodlar arasındaki ortak yönlerin detaylı analizleri yapılarak kategorileştirilmiştir. Elde edilen alt temalar, eğitim bilimleri ve nitel araştırma konularında uzman olan öğretim üyelerinin görüşlerine sunulularak güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonunda görüşlerinin analizinde ifadeler benzerliklerine göre gruplandırılmıştır. Buradaki amaç, verilerin doğru olarak yorumlanması ve açıklanmasıdır. Verilerin açıklamasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar hiçbir değişikliğe uğramadan doğrudan alıntılar yoluyla sunulmuştur. Böylece analizlerin güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Son olarak; uzman değerlendirmesi, görüşme soruları, ses kayıtları dökümleri, verilere göre organize edilen bütün özel kod adları ve kategoriler teyit incelemesi için saklanmıştır.

### **3.4.2. Nicel veri çözümlenmesi**

Araştırmanın nicel boyutunda elde edilen veriler ortaya çıkan veri seti üzerinden araştırma soruları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine, yüzde (%) ve frekans (f) gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinde etkili olan faktörlere ilişkin betimsel istatistikler, ardından veri seti üzerinde t-Test, çoklu varyans analizi (MANOVA) ve diğer analizler SPSS 26, R programı ve Lavaan paket programları ile gerçekleştirilerek, aşağıda bulgular kısmında tablolar halinde sunulmuştur.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, nitel ve nicel araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bulgular, her bir araştırma sorusuna uygun olacak şekilde ayrı ayrı sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın nitel boyutuna ilişkin toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular birinci ve ikinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular, nicel verilerin analizinden elde edilen bulgular ise üçüncü araştırma sorunsu olarak verilmiştir. Dördüncü araştırma sorusunda ise nicel ve nicel yollarla toplanan verilerin analizinde yeterli temelli bir model önerisinin özellikleri oluşturulmuştur. Bu alt amaçla ilgili araştırma bulguları öneriler kısmında değinilmiştir.

### 4.1. Nitel Araştırma Bulguları

Birinci ve ikinci alt amaçla ilgili nitel veri toplama aracıyla elde edilen veriler bağlamında kamu ilkokullarında okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) ve öğretmenlerin Kosova eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirme, seçme ve atanmasına ilişkin görüşleri aşağıda sunulmuştur.

#### 4.1.1. Çalışma grubunun kişisel özellikleri

Okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) görüşlerine göre nitel araştırma bulguları ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki tablolarda sırasıyla sunulmuştur. Nitel araştırma bölümünün çalışma grubu 10 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) ve 15 öğretmen olmak üzere toplam 25 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 4.1.'de okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları) kişisel bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcısı) kişisel bilgileri

Kod	Rumuz	Cinsiyet	Eğitim düzeyi	Görev
Y1	Fatih	Erkek	Lisansüstü	Müdür yrd.
Y2	Mete	Erkek	Lisansüstü	Müdür yrd.
Y3	Burak	Erkek	Lisansüstü	Müdür yrd.
Y4	Valon	Erkek	Lisansüstü	Müdür
Y5	Dardan	Erkek	Lisansüstü	Müdür
Y6	Ceyhun	Erkek	Lisansüstü	Müdür yrd.
Y7	Faton	Erkek	Lisansüstü	Müdür

**Tablo 4.1.** (Devam) *Okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcısı) kişisel bilgileri*

<b>Kod</b>	<b>Rumuz</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Eğitim düzeyi</b>	<b>Görev</b>
Y8	Senad	Erkek	Lisans	Müdür
Y9	Admir	Erkek	Lisans	Müdür
Y10	Artan	Erkek	Lisans	Müdür

Nitel çalışmaya katılan okul yöneticilerinin 6'sı müdür, 4'u müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı incelendiği zaman çalışma grubunda hepsi erkek müdür olduğu görülmektedir. Kadın müdür ve müdür yardımcısı mevcudiyeti vardır fakat bu çalışmamızda denk gelmemiştir. Yöneticilerin branşlara göre dağılımı incelendiğinde sınıf öğretmeni üç, işletme, biyoloji, Türk dili, tarih, ekonomi, bilgisayar mühendisliğinden bir yöneticinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığı zaman ise lisans üç, lisansüstü yedi katılımcıdan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca Kosova'dan çeşitli şehirlerinden (Prizren, Priştina, Gilan ve Mamuşa) ve farklı mensubiyetten (Türk, Arnavut ve Boşnak) katılımcıların olduğu görülmektedir.

#### **4.1.1.1. Okul yöneticisi görüşlerine göre nitel araştırma bulguları**

Okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) görüşlerine göre nitel araştırma bulguları ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki tablolarda sırasıyla sunulmuştur.

Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 4.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.2.** *Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri*

<b>TEMALAR</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>	<b>Y6</b>	<b>Y7</b>	<b>Y8</b>	<b>Y9</b>	<b>Y10</b>	<b>f</b>
İyi İletişim Kurma ve Etkili Çalışma	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	<b>10</b>
Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	√	√				√	√	√	√	√	<b>7</b>
Mesleğe Hizmet	√	√	√			√	√	√	√	√	<b>8</b>
Örgüt Yönetimi	√	√	√	√		√	√	√	√	√	<b>9</b>
Programın Geliştirilmesi		√	√		√	√	√	√	√	√	<b>8</b>

Tablo 4.2.'de "iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu, okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin yöneticinin, işbirliği, takım çalışması, katılımcı karar alma,

motivasyon ve mensubiyeti farklı olan okul paydaşları ile etkili bir okul çalışmalarını gerçekleştirilmesi dolayısıyla iyi ve sağlıklı iletişim becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Okul müdürü iyi bir iletişim sağlamamak zorundadır. İyi bir iletişim, sağlıklı bir iletişim ister istemez çalışanların bir nevi performansına yükselmesine daha güzel çalışma yapabilmesine etki eder." (Fatih)

"Hem müdür hem de ben müdür yardımcısı olarak hiçbir iletişim sıkıntısı çekmiyoruz. Okulumuzda üç dilde eğitim yapıldığı için her ikimizde üç dili iyi bildiğimiz için iletişim konusunda hem, sözlü iletişim ve hem de iletişimin diğer taraflarını da kullandığımız için anlaşabiliyoruz yani memnun edici bir durum oluşmuştur okulumuzda. Tabii işbirliği var çünkü işbirliği olmadan bir tek yöneticinin yani Süpermen olsa bile bir okulu en azından bizde yüzün üzerinde öğretmen var ve işbirliği olmadan bir okulun çalışmalarını sürdürmek mümkün değil." (Mete)

"Şu anda benim müdürüm için konuşursak ya da kendim de müdür yardımcısı olduğum için öğretmenler ile iletişimim yeteri derecede, iyi derecededir. Bütün öğretmenleri dinler. Onların fikirlerine saygı gösterir. Bu çalışmalarda da çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır." (Burak)

"Bir okul müdürü işbirlikçi olmalı. Yani önceliklerle çalışmalı, yani yaptığı çalışmalarda, planlarda hangi işin hangi önceliğine önem vermeli ona dikkat etmeli ve en önemli işleri bitirmesi gerekiyor. Ondan sonra velilerle öğretmenlerle ve öğrencilerle, öğrencilerle derken yani temsilcileriyle onlar da iletişimde olmalı. Ondan sonra Eğitim Müdürlüğü ve Eğitim İl Müdürlüğü ile gerekirse Eğitim Bakanlığıyla da bir de sivil toplumla iş birliğinde olmalı. Bir müdür, tek başına kararları zaten alamaz." (Valon)

"Kosova'nın uzun yıllar boyunca eğitim geleneği var. Bu yüzden kalifiyeli müdürlerimiz mevcut. Üniversite mezunu müdürlerimiz var, bu yüzden iletişimleri güçlü. Bundan dolayı böyle problemlerimiz yok." (Dardan)

"Okul müdürü öğretmenlerle olan iletişimde onları etkin olarak diller ve yapılacak her türlü çalışmada işbirliği yapmaya dikkat eder. Kesinlikle okulumuzda öğretmen sayısını da dikkate alacak olursak farklı görüşlere saygılıdır özellikle problemin çözümünde ve yeni fikirlerin geliştirilmesinde onların görüşlerine önem verir, katılımcı olmasına dikkat eder, yani okulla ilgili bir karar alındığı zaman öğretmen görüşlerine başvurur ve iletişim araçlarını özellikle de malum pandemi döneminde olmamız nedeniyle uzaktan iletişim araçlarını etkili şekilde kullanıyor." (Ceyhun)

Tablo 4.2.'de "okul binası ve çevresini hazırlama" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde kaynak kullanma, donanım ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilmesi dolayısıyla insan ve madde kaynaklarının

yönetilmesi becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Tabii okulun yapısı, bina özellikle de fiziki boyutlu zaten ayrı bir konu bunun da koşulların iyi olması veya bir okulda gerekli olmazsa özelliklerin bulunması ister istemez müdürün performansını yansıyor baktığımızda." (Fatih)

"Yeterli okul binası ve çevresi hazırlamak için çalışıyoruz, yani fiziki kaynaklar sosyal çevre ile ilgili. Ek binalar yapıldı çünkü yeterli kapasiteyi kaldıramıyor. Şimdi bizim okul kapasite olarak yeterli ama alan olarak bir mahallenin içine gömülmüş olarak etrafında evler yeterli sosyal aktivitelerimiz yapabileceğimiz yeterli alanımız yok! " (Mete)

"Okulumuz, okul binası ve okulda yapılan faaliyetler kapsamında merkezi bir konumda ve yeni faaliyete geçmiş olmasında da okul olması nedeniyle altyapısının gayet yeterli olduğunu söyleyebilirim. Özellikle burada öğretmen ve öğrencilere sunmuş olduğu çalışma şartlarının Kosova'da ender okullar, çalışma şartları bağlamında ender okullardan biri olduğunu söyleyebilirim. Temizlik konusunda hazırladığımız ve özellikle pandemi döneminde hazırladığımız programa göre okul banyoları günde 4 defa temizlemekte. Gün sonunda mutlaka bütün okul dezenfekte edilmekte, okulunun çevre düzenlemesi ile ilgili oluşturduğumuz okuldaki çevre Kulübü daha fazla ilgilenmekte tüm gerekli donanımlar açısından ve özellikle internet altyapısı ve teknolojik altyapı açısından ileri seviyede olduğumuzu söyleyebilirim." (Ceyhun)

"Bizim okulumuz üst seviyededir. Yatırımlar oldu. Çünkü okulumuzun binası yeni ve teknolojik donanımlar sağladık. Özellikle bu ihtiyaçlarımız için başta Türkiye'nin yardım kuruluşları olmak üzere yerli ve yabancı diğer yardım kuruluşları ile iş birliğinde teknolojik ekipmanları sağladık." (Faton)

"Müdür, yönetici olarak çalıştığı kurumun tüm yönleriyle ilgilenmelidir. Teknik şeylerden öğretim sürecinde kullandığımız en modern teknolojiyi sağlamaya başladım." (Senad)

Tablo 4.2.'de "mesleğe hizmet" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sekizi, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, kendi alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, okul çalışanlarının gelişimine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları dolayısıyla alanında uzman olma becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bununla ilgili tabii bu biraz hem yöneticilerin gayretine, isteğine bağlı. Diğer taraf da birtakım zorunlu eğitimler oluyor. Bu zorunlu eğitimler daha fazla lisans alabilmek için katıyorlar. Tabii yayınları özellikle Kosova gibi bir yerde maalesef çok yeterli değil, şayet bir yönetici yabancı dil biliyorsa kendi çabalarıyla farklı farklı literatüre ulaşıp kendini geliştirebilir." (Fatih)

"Yani meslek yayınları izliyor, konuları takip etmek zorundayız Çünkü ister Eğitim Bakanlığında ister Eğitim Müdürlüğü'nden gelen talimatlar var işte yönetmelikler değişiklikleri var şu anda pandemi olayını nasıl hareket etmemiz yani bunları takip etmeden bu yöneticilik yapılamaz." (Mete)

"Sınıf ortamlarının hazır olmasını dikkat eder, mesela şu anda bu olağanüstü durumda pandemi de okulda öğretmenlerin çevrimiçi ders yapmaları için çaba sarf etmekte, çeşitli projelerle bu donanımları sağlamaktadır." (Burak)

"Özellikle yayınlanan bilimsel makaleleri ve özellikler bakanlık tarafından sunulan ve idari talimatları takip etmeye çalışıyoruz. Kendi adıma bir örnek verecek olursak yeni müfredatın başladığı dönemlerde özellikle ilk yıllarda şahsen hazırlamış olduğum Kosova eğitim müfredatı ile ilgili yayınlanmış bir bildirimde bulunmaktadır. Okulumuzda sosyal ve kültürel etkinlikler çok fazla ve bunların hepsi direkt bir şekilde katılmak da hani sosyal etkinliklerde özellikler ile çevre günü, çeşitli bilgilendirme toplantıları yapılır. Dışarıdan gelen katılımcıların öğrenci ve öğretmenlerine yönelik bilgilendirme toplantılarını yapılmasında aktif rol oynar, özellikle resmi bayramların tanınmasında hazırlanan öğretmen ve öğrencilerin hazırladığı programların yönetilmesinde aktif rol almaya dikkat eder." (Ceyhun)

"Mecburen akademik araştırmaları takip ediyoruz. Alanımız ve eğitim bilimlerini takip etmek durumdayız çünkü dünya değişiyor. Diğer faaliyetler olsun sosyal ve kültürel olsun katılıyoruz." (Faton)

Tablo 4.2.'de "örgüt yönetimi" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, yönetim teori ve süreçlerin bilinmesi, rol, sorumluluk ve görevlerinin farkında olması, liderlik edebilmesi, eğitim ve yönetimle ilgili mevzuata hakim olması ve değişimlere ayak uydurmaları becerisinin dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Eğitim programı boyutuyla sıkıntılarının olduğunu söyleyebilirim. Eğitim müfredatının değişmesi güzel bir şey tabii bu da ama sürekli olmaması kaydıyla bu da işte yeni yaklaşımları yeni şeylere yer verildiğinde güzel oluyor. Özellikle bu boyutuyla yöntem teknikler ile ilgili veya işte ölçme değerlendirme ile ilgili boyutları eklenince daha faydalı olabiliyor." (Fatih)

"Mevzuatları takip etmek zorundayız Çünkü yeni bir şeyler olduğu için biz de bunlara mutlaka ayak uydurabilmek için bunların hepsini takipçisi olmamız gerekiyor. Etkili örgüt yönetimi bakımından mevzuatları uyguluyoruz." (Mete)

"Mevzuatla ilgili idari talimatlar uyar. Yeni müdür olduğu için eksiklikleri olabilir ama zamanla tecrübe ile zaman geçtikçe tecrübesi olur ve mevzuat için genelde sekreterle işbirliği içindedir." (Burak)



"Müdürler okullarda yani mevzuata göre çalışırlar. Mevzuata göre hizmet etmek zorundalar! Burada da sivil topluluklar da beraber bazı günler var, temizlik günü, fidan etmek günü hep beraber yani bir güzel program ve güzel kutlama yaparız." (Valon)

"Okulumuzda özellikle okul yönetimi konusunda etkili bir yönetimin yapıldığını söyleyebilirim. Tüm iletişim süreçlerinde ve yönetim süreçlerinde okul müdürü en üst seviyede bir iş birliğinde bulunuyor, öğretmenlerle ve okul aile işbirliği ile. Okul müdürü ve okul müdürü yardımcısı temel hukuku bilgiye sahip olduğunu söyleyebilirim. Özellikle karar alma süreçlerinde, hem Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yasaların ve idari talimatların göz önünde bulundurularak hareket edildiğini rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle bir önceki maddelerde de bahsettiğimiz üzere bütün iletişimi ve karar alma süreçlerinde öğretmenlerin bilgisine başvurulur, onların görüşlerine başvurulur ve mümkün mertebe öğretmenlerin özlük haklarına saygı da bulunur. Okul müdürünün bir liderin gerektirdiği bütün vasıfları taşıdığına söyleyebilirim." (Ceyhun)

"Yönetimle ilgili iyi bir yönetim içindeyiz. Eğitim bakanlığı müfettişleri tarafından notumuz başarılı bir şekilde performansımızla ilgili iç ve dış değerlendirmesinde iyi bir not ortalamasıyla tamamladık." (Faton)

Tablo 4.2.'de "programın geliştirilmesi" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sekizi, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, yönetimdeki işler için plan yapılması, eğitim programının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması becerisinin dolayısıyla planlı ve programlı olmanın gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yani birebir müfredata uyarız ama onun dışında da, ek kaynakların, ek seçmeli derslerin ve öğrencilerin talep ettiği konulara göre ayarlanmasını yapıyoruz, yani bu konuda herhangi bir sıkıntımız yok. Plan ve programı bunların takipçi oluruz yani müfredata uygun şekilde." (Mete)

"Plan ve programı etkili bir biçimde sağlar müdür." (Burak)

"Kosova yasalarına göre plan-programla çalışılması zorunlu. Bu yüzden ister öğretmen ister müdürler mecburen programlar hazırlaması, projelerini hazırlaması gereklidir." (Dardan)

"Her okul müdürünün bir çalışma planı mevcut. Hani bir yıllık boyunca yaptığı bir çalışma planı, ayriyeten bizim okulda uygulanan plan olarak aylık, haftalık, bir günlük çalışma programımız mevcut. Bu program kapsamında biz okul programını ya da eğitim programını geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapıyoruz. Okulumuzdaki eğitim programı Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan müfredat doğrultusunda yapılmaktadır. Hani o kapsamı dışına çıkmamak kaydıyla. Program öğretmenlere sunuluyor ve o program dahilinde eğitim-öğretim faaliyetleri yapılıyor." (Ceyhun)

"Normalde yönetmeliği bilen mevzuatı ve plan programı da bilir. Bu yüzden iyi bir yönetim yapabilir." (Faton)

"Gerçek bir okul yöneticisi, eğitim sürecindeki ana faktör olarak öğrencilerin memnuniyeti ve ilerlemesi yolunda geri bildirim almaya her zaman ilgi duyar. Ders etkinliklerle öne çıkabilen ve yarın mesleklerinde uzmanlaşacak öğrenciler için, kurumda öğretim sürecinin yenilikçi olayları takip ettiği, plan program yatığı ve öğretim taleplerine cevap verdiği anlamına gelir." (Senad)

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin sahip olması gereken yeterlik temaları değişik ve çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yeterlik temalarından en önemlileri ve üst tema olarak; iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, örgüt yönetimi ve programın geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri, yöneticilerin genel olarak iyi iletişim kurdukları, okul binası ve çevresi hazırlamaya önem verdikleri, mesleğin gerektirdiği özellikleri kazandığı, örgütü yönetimi ve program konularında da bilgili olduğu ifade etmiştir.

Okul yöneticisi görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

**Tablo 4.3.** Okul yöneticisi görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
İyi İletişim Kurma ve Etkili Çalışma	√	√									2
Okul Binası ve Çevresi Hazırlama								√			1
Mesleğe Hizmet	√			√			√	√		√	5
Örgüt Yönetimi	√	√	√	√	√	√			√		7
Programın Geliştirilmesi	√										1

Tablo 4.3.'de "örgüt yönetimi" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticilerde, alanda eğitimin alınması, yönetim ve liderlik seminerlerinin verilmesi dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yöneticinin yeterli olabilmesi için öncelikle biraz daha aslında hem bir kişisel özellikleri önemli olduğunu düşünüyorum. Tabii bu yeterli değil iyi bir yönetici yeterli bir yönetici her an kendileri geliştirmeli ilk başta liderlik ile ilgili hem okuma hem seminer veya buna benzer şeylere katılmalı." (Fatih)

"Bir önceki okul müdürü, sadece bu benim görüşüm değildi öğretmenler olarkten da belli bir yöneticilik becerisi olmadığı için okulda çalışmaların sekteye uğradığını ve geciktiğini farkına vardık. Kosova'da okul yönetimi semineri var. Artı bu seminerin dışında da liderlik

seminerinde eklenmesi gerektiğini düşüncesindeyim. Çünkü bazı durumlarda ben şu ana kadar 2 Müdür de çalıştım müdür yardımcısı olarak, eksik olan yanlar var." (Mete)

"Eğitim Bakanlığı okul yöneticileri yeterlikleri kazandırılmasına ilgili bildiğimiz liderlik semineri." (Burak)

"Eğitim Bakanlığı öğretmenler ister müdürler yeterliklerin kazandırılması için seminerler uygular. Bir de bir kurs var, yeni oluşan bir kurs orada da bir liderlik semineri yani bir müdürüm hangi yeterliklerle donanması gerekiyor orada onlara ders veriliyor." (Valon).

"İlanlara aranan şartlardan daha yüksek kriterli bireyler başvurabiliyor. Bunun nedeni Kosova Bologna sistemine geçtiğinden bütün öğretmenler seminerlerden geçti. Çoğu yüksek lisansını bitirdi. Dolayısıyla yeterliklerin kazanması için Eğitim Bakanlığı semineri var." (Dardan)

Okul yöneticisi olarak atanmanın temel şartı bakanlık tarafından gerçekleştirilen bir eğitim programının tamamlanması ve sertifikasını ilgili sertifikanın alınması ile yapılabilmekte. "Yetiştirilmesi ile ilgili yeterlik ilgili önerilerinize geçmeden önce şu an yapılan okul yöneticileri için düzenlenen eğitim programının yeterli seviyede olduğunu söyleyebilirim. Yani bir okul yönetimi ile ilgili tüm alanları kapsadığını rahatlıkla söyleyebilirim. Bunun dışında özellikle proje yönetimi konusunda ve okulların sahip olduğu kendi bütçelerinin yönetimi konusunda da hani finans yönetimi alanında ayrı eğitimlerin yapılması daha uygun olacağını düşünüyorum." (Ceyhun)

Tablo 4.3.'de "iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ikisi, okul yöneticisinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticinin, işbirliği, takım çalışması, katılımcı karar alma, motivasyon ve mensubiyeti farklı olan okul paydaşları ile etkili bir örgüt yönetimi ve okul çalışmalarının gerçekleştirilmesi dolayısıyla iyi ve sağlıklı iletişim yeterliliğinin kazandırılması için gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Tabii bunun dışında iyi bir yönetici olabilmesi için yöneticinin özellikleri iletişim boyutu çok önemli. Yöneticinin iletişimini geliştirmek için tabii farklı farklı kaynaklar var. Bununla ilgili sürekli bir iyi iletişim içinde olması gerekiyor çalışanlarıyla yine iyi davranması motivasyon, motive etmesi gerekir. Aslında ister görsel kaynaklar mesela bugün sosyal medyada veya işte You Tube gibi yerlerde farklı farklı içerikler var. Onlar takip edilmekte fayda var. Ancak yine daha fazla literatürü bakılırsa o daha şey çünkü onun bir kuramsal boyutu da olduğu için ister istemez daha çok faydası var. Bir de yani örnek olay burada bakılmasın daha fayda var." (Fatih)

"Bir okul yöneticisinin yeterliklerinde iletişim kabiliyetinin ve gerçekten liderlik özelliğinin olması gerektiğini düşüncesindeyim." (Mete)

Tablo 4.3.'de "okul binası ve çevresini hazırlama" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına

ilişkin yöneticilerde kaynak kullanma, donanım ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini dolayısıyla insan ve madde kaynaklarının yönetilmesi becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Okulun sahip olduğu kaynakları kurum olarak korumak, sürdürmek ve iyileştirmek gereklidir." (Senad)

Tablo 4.3.'de "mesleğe hizmet" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticilerde, alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, mentör müdürlerle staj imkanı, okul çalışanlarının gelişimine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları dolayısıyla alanında uzman olma becerisinin gerekliliğinin ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bunun dışında keza yine yönetim alanını da iyi bilmeli. Yine literatür okunması gerekiyor. Bunun dışında yönetim ile veya liderlikle ilgili güncel yayınları takip etmesi gerekiyor. Bunun dışında dünyada özellikle modern yönetim ile ilgili özellikle okullarda ne tür yönetim biçimlerinin olduğunu da takip etmesi bence önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum." (Fatih)

"Çalıştaylar, seminerler dışında yani, pratiklerle alınabilir. Bunun dışında sadece Kosova'dan değil. Kosova dışından daha örnekler alabiliriz. Yani gerekirse de yani bir çalıştaylar yapılmalı, yuvarlak masa, yurtdışından da konferanslarda düzenlenir. Özellikle de bu tür konular için deneyim sahibi olan müdürler yeni müdürlere. mentörlük yapabilir yani danışmanlık yapabilir" (Valon).

"Önerilerim, özellikle 2-3 dönem müdürlük yapan 50-60 yaşlarında olanlara yeniden üniversiteye git demek fazladır. Onlara seminer veya tecrübe paylaşımı yapılabilir." (Faton)

"Bir yöneticinin yeterliliğe ulaşabilmesi için, misyonunu ve sahip olduğu görevi daha iyi yerine getirebilmesi için çok disiplinli olması ve tüm yenilikçi keşifleri takip etmesi gerekir." (Senad)

Tablo 4.3.'de "programın geliştirilmesi" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticilerde, yönetimdeki işler için plan yapılması, plan ve programın etkili bir şekilde takip edilmesi gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Yani müfredata bağlı genel anlamda değişiklikleri takip ederek bu anlamda bir yönetici daha yeterli olabilir veya kendi çalıştığı kurumuna daha fazla katkı sağlayabilir." (Fatih)

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin kazandırılması gereken yeterlik temaları çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yeterlik temalarından en önemlileri ve üst tema

olarak; iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, örgüt yönetimi ve programın geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri, yöneticilerin kazandırılması gereken yeterliklerin kişisel ve yönetsel alanda olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kişisel olarak, yeni modelleri, uygulamaları ve müfredatı takip, alan yazındaki çalışmaların incelenmesinin ve yönetsel olarak ta; Eğitim Bakanlığı'nın yapması gereken, çeşitli seminerlerin (finans, yönetim ve liderlik gibi), yüksek lisans programların açılması ve teşviklerin yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri Tablo 4.4.'te yer almaktadır.

**Tablo 4.4.** Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
Hizmet İçi Eğitim	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
Öğretmen Kökenli		√									1
Alanda Eğitim			√	√	√						3

Tablo 4.4.'te "hizmet içi eğitim" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu, yönetici yetiştirmede hizmet içi eğitimlere ilişkin yetiştirme sürecinde Kosova'da uygulamada olan okul yönetimi ve liderlik seminerinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Ya tabii okullarda hizmet içi eğitim alsınlar çok önemli ve sürekli hatta belki her yıl 2-3 defa bu öğretmenler olsun, yöneticilerde özellikle yöneticilere verilmesi gereken önemli bir şey de bu sebepten dolayı bununla ilgili daha fazla verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bunun dışında tabii bakanlık ara ara her ne kadar bununla ilgili okul yöneticileri ile ilgili kendilerini yetiştirmesi ile ilgili seminerler veya buna benzer programlar yapsa bile onlar da çok yeterli değil. Bunların verilmesi aslında daha fazla Arnavutça dilinde sadece veriliyor. Bu da aslında Türk veya Boşnak yöneticilere pek fırsat olmuyor. Bununla ilgili Türkçe veya Boşnakça'da verilmesi aslında çok güzel olabilirdi." (Fatih)

"Okul yöneticisi olabilmek için okul yöneticisi yönetim eğitim yöneticiliği seminerini bitirmesi lazım." (Mete)

"Hizmet içi mecburen seminerlere katılması lazım. Bunlardan en önemlilerinden biri liderlik semineri." (Burak)

"Bunun dışında daha önce bahsettiğim gibi bazı seminerler liderlik uygulanmakta yani o seminerlerde isteyen öğretmenler, kendini gelecekte müdür gören öğretmenler yer alabilir.

Yani bu tarz şeyleri okul yöneticileri de uygulamak iyidir. Bir okul müdürü 4 yıllık süreçte en azından 100 saat kendi alanına seminerlere katılması istenebilir." (Valon)

"Kosova'da okul yöneticilerinin aldığı liderlik semineri onun o alanda yeterliliğini göstermektedir." (Dardan)

"Bakanlık tarafından resmi olarak kabul edilen bir eğitim programının ve 7 modülden ve 21 günden oluşan ve bir eğitim programının tamamlanma şartı ve ilgili sertifikasının alınması gerekiyor." (Ceyhun)

Tablo 4.4.'te "öğretmen kökenli" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri, yönetici yetiştirmede öğretmenlik deneyime ilişkin yetiştirme sürecinde öğretmenlik deneyiminin olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Zaten okul yönetici seçimi sırasında belli kriterler var. Bunun mutlaka üniversite mezunu olması gerekiyor. Kriterlerin başında daha önce de söylediğim gibi bunun önceden eğitimde en az 3 yıl görev almış bir kişi okul yöneticisi olabiliyor. Yani direkmen dışarıdan üniversite bitirmiş biri hemen ben okul yöneticisi olmak istiyorum gibi bir durum olamıyor. Öncelikle 3 yıllık eğitim öğretmenlik yapacak." (Mete)

Tablo 4.4.'te "alanda eğitim" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü, yönetici yetiştirmede, yetiştirecek kişilerin alanında uzman olması için lisansüstü eğitimlerin yapılması gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yani, Kosova'da çok fazla aslında desteklenen bir şey değil. En başta lisans eğitiminin olmaması ya yüksek lisansta okul yönetimi ile ilgili bölüm olsa bile lisans düzeyinde öyle program olmaması aslında büyük bir eksiklik olduğunu düşünüyorum." (Fatih)

"Eğitim Bakanlığı yeni bir düzenleme ile 2024 ten sonra mı sanırım müdür veya müdür adayları yöneticiler işletmeden yüksek lisansı tamamlanması lazım. Çünkü o işletme ister okul bütçesinin ister yöneticilik gibi konuları kapsamaktadır. Bence daha verimli olacaktır. Herkes buna katılamayacaktır kendilerini yönetici hissedenden katılacaktır." (Burak)

"Kosova'da yüksek lisans programı var okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için. O program on yıldır hizmet vermektedir." (Valon).

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yetiştirilme temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; hizmet içi eğitim, öğretmen kökenli ve alanında eğitim olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri, yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin tamamına yakını uygulamada olan eğitimlerin olduğunu ancak yöneticilerin, yöneticiliğe atanmadan önce de belli kişisel ve mesleki yeterlikleri taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bazıları ise

yöneticilik alanında eğitimlerin alınması yani lisans, yüksek lisanstan mezun olunmasının ve uzmanlaşmanın olması gerektiği yönünde hemfikir oldukları saptanmıştır.

Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.5'te yer almaktadır.

**Tablo 4.5.** Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
Alanda Eğitimle	√		√					√			3
Tecrübe Paylaşımıyla		√	√	√	√	√	√	√	√		8
Hizmet İçi Eğitimle	√			√	√	√				√	5

Tablo 4.5.'te "tecrübe paylaşımı" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sekizi, okul yöneticisinin nasıl yetiştirilmesine ilişkin yöneticinin, tecrübe paylaşımı, öğretmenlikte deneyim, okullara özerklik ve mentör müdür yanında stajının olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"En az 3 yıl öğretmen olarak çalışman gerekiyor ve üniversite mezunu olmanız gerekiyor. Yani bu süreç tamamen her şeyi kapsıyor." (Mete)

"Eğitim Bakanlığı burada her okula kendi özerkliğini vermelidir bence çünkü, Eğitim Müdürlüğü de Eğitim Bakanlığı'na bağlı, okul tek başına istediği şeyleri bazen yapamıyor bu özerklik okullara verirse o zaman okulunda, işte o müdür kendi yeteneklerini gösterebilir. Öğretmenlik deneyimi bence 3 yıl azdır zaten şu anda yürürlükte olan kanuna göre 5 yıl öğretmen olarak çalışmasıyla bu süre zarfında okulun nasıl çalıştığını yöneticiler tarafından nasıl idare edildiğini tanıma imkanına sahip olabilir." (Burak)

"Bu konuda yeni müdürler de gerekirse en azından üç veya 6 ay tecrübeli olan mentör müdürlere gidip onların asistan'ı olabilir. Yani hem deneyim kazanması için bu da iyi bir örnek olur aslında." (Valon)

"Müdür adaylarına tecrübeli mentör müdürler yanında staj imkanı sağlanırsa, müdürlerin mesleğe hazırlanması ve profesyonelleşmesi için çok daha iyi oldu." (Dardan)

"Ayrıca okul yöneticilerinin görüşlerinin ve bilgi daha doğrusu tecrübe paylaşımının yapılması amacıyla belirli dönemlerde belediyelere ait eğitim müdürlüklerinde toplantıların yapılması. Okul yöneticilerinin tecrübelerini paylaşılması açısından ve okul yöneticilerinin yeni kazanımlar edilmesi konusunda da özel bir konu alanında uzman kişilerin gelip, okul

yöneticilerine belli sürelerde ve bilgilendirme toplantısının yapılmasında yararlı olacağını düşünüyorum." (Ceyhun)

"Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için çeşitli seminerler ve özellikle tecrübe paylaşımı seminerlerin yapılması gereklidir. Tecrübeli müdürlerin sunumlarının genç müdürlere verimli olacağı kanaatindeyim. Özellikle kapsayıcı eğitim ile ilgili son dönemlerde dünyada popüler olan bir konudur. Kosova'da da benzer şekilde bu seminerin yapılması gereklidir. Bunun dışında finans, proje yönetimi seminerlerinin yapılması gereklidir. Bunun için bize işbirliği gereklidir. Özellikle Türkiye'de bir şehirde gidip oradaki tecrübeli müdürlerden seminerler alıp, tecrübelerin paylaşımı yapılması gereklidir." (Faton)

Tablo 4.5.'te "alandaki eğitimle" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü, okul yöneticisinin nasıl yetiştirilmesine ilişkin yöneticinin alanında uzman olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yani yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili en başta lisans eğitiminde eğitim yönetimi ile ilgili aslında programın olmaması bence en başta en önemli etkenlerden biri olabilir." (Fatih)

"Yöneticilerin yetiştirilmesinde yüksek lisansa devam etmeleri lazım." (Burak)

"Kosova'da müdürlerin yetiştirilmesi alanında programların açılmasıyla olabilir." (Senad)

Tablo 4.5.'te "hizmet içi eğitimle" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi, yöneticilerin hizmet içi eğitimlere ilişkin yetiştirilme sürecinde aday eğitim programlarına, yerel dil eğitimleri ve yeni farklı seminerlere de ihtiyacın gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Tabii okul içinde hizmet içi şeyleri onun dışında Eğitim Bakanlığı bununla ilgili sürekli seminerler vermeli. Mesela yani özellikle yöneticilere dönük seminer veya eğitim için şeylerinde daha işte liderlik, iletişim boyutu, örgütü yapısı, örgüt yönetimi bununla ilgili ölçme değerlendirme ve buna benzer eğitimlerin verilmesi bir yöneticiye bence çok büyük katkısı olacağını düşünüyorum. Özellikle şeye de vurgulayan yapmakta fayda var. Bunu düşünüyorum. Yani sadece Arnavutça değil her dilde verilme bunun dışında Kosova'nın bir multiethnik devlet olmasından dolayı okul yöneticilerine dil eğitiminde vermesi çok önemli çünkü. Buradaki okullarda öğrenciler Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça eğitimi aldığı, alındığı için bir yöneticinin üç dili bilmesi; yönetim açısından, iletişim açısından çok daha faydalı olduğunu düşünmekteyim." (Fatih)

"Bu konuda Eğitim Bakanlığı öğretmenler için bir uyguladığı yani 5 yıl en azından 100 saat seminer uygulamaya katılmak zorundalar öğretmenler. Yani bu tarz şeyleri okul yöneticileri de uygulamak iyidir. Bir okul müdürü 4 yıllık süre içinde en azından 100 saat kendi alanına seminerlere katılması istenilebilir." (Valon).



"Seminerler olması gereklidir. Yerel dilleri bilmesi gereklidir. Yerel halkın dillerine göre dilleri bilmesi gereklidir. Örnek; müdür Arnavut ise yardımcısı Türk olmalıdır." (Dardan)

"Özellikle okul yöneticisi olarak atanacak kişinin, kişide bulunması gereken temel özellik okulda eğitim yapılan dillerinde iyi derecede hakim olması gerekiyor Özellikle çalıştığım okuldan örnek vermek gerekirse şuan bizim Türkçe ve Arnavutça eğitim yapılıyor. Özellikle kendi açımdan açıklayacak olursak, ben eğitimimi Türkçe yaptığım için Türkçede sıkıntımız yok fakat özellikle de Arnavut öğretmenlerle ve okul müdürümüzün Arnavut olması nedeni ile de olan iletişimi sağlamak için yeterli derecede Arnavutça bilgisinin olması gerekiyor. Bazı okullarda Boşnakça eğitimde yapılıyor orada çalışacak olan okul yöneticisini Boşnakça diline de hakim olması mutlaka gerek. Özellikle tabii bu sadece bizim açımızdan da yani bir Türk'ün sadece Arnavutça bilmesi değil de, Arnavutun'da Türkçe ya da, Boşnağın'da Türkçe bilmesi gerektiğini düşünüyorum, iletişimin daha sağlıklı yapılabilmesi için. Bu konuda oradaki okullarındaki çalışanlara yönelik, özellikle Türkçe kurslarının verilmesi yararlı olacaktır. Onun dışında bakanlık tarafından bulunduğum önerilerimde ayrı olarak proje yönetimi ve finansla ilgili konularda eğitimlerin devam ettirilmesi gerektiğini düşünüyorum." (Ceyhun)

"Tabii ki çeşitli kuruluşlar ile iş birliğinde, yeni çalışmalar, proje yönetimi konusunda olabilir. Yeni yöntem ve teknikler, Öğrencilerin mesleki seçimi konusunda olabilir." (Artan)

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin nasıl yetiştirilmesine ilişkin temaların çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yetiştirilme temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; tecrübe paylaşımıyla, hizmet içi eğitimle ve alanında eğitim olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri, yöneticilerin nasıl yetiştirilmesine ilişkin yuvarlak masa toplantıları, tecrübe paylaşımı toplantılarının ve yerel dil öğrenme (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) kursların yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların bazıları ise adayların öğretmen kökenli olmaları, yöneticilik alanında staj veya mentör müdür yanında çalışma imkanının sunulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri Tablo 4.6. da yer almaktadır.

**Tablo 4.6.** Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
Lisans Mezunu	√		√	√		√	√		√		6
Eğitimde Deneyim	√		√	√		√	√	√	√	√	8
Sertifika Sahibi	√					√	√	√	√	√	6
Okul Gelişim Planı				√			√	√	√	√	5

**Tablo 4.6.** (Devam) *Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri*

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
Sicil ve Sağlık Belgesi	√										1
Özgeçmiş	√										1
Mülakat	√			√			√			√	4
Yasada Kriterler Mevcuttur		√			√						2

Tablo 4.6.'te "eğitimde deneyim" ana teması ilk sırada yer almaktadır. Yöneticilerin sekizi, adaylardan en az üç yıllık bir eğitimde deneyimli olmaları seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Herhangi bir alandan biri yönetici olabiliyor bir okulda, onun dışında bir diğer koşul ise bir okul yöneticisinin en az 3 yıllık eğitim alanında çalışması gerekliliği ister öğretmen olsun genel anlamda öğretmen olması bir koşul olarak görülüyor." (Fatih)

"Müdür, sadece müdür öğretmenler olabilir. Eğitimde çalışanlar olabilir." (Burak)

"Yeni bir müdür atanması için Eğitim Bakanlığı en az 3 yıllık bir tecrübesi olması gerekiyor." (Valon).

"Açılan iş ilanında belirli noktalar üzerinde yayınlanan, yayınlandığı şekilde en az 3 yıllık eğitim de çalışma tecrübesinin olması." (Ceyhun)

Adayların öncelikle belgeleri kontrol edilir. Okulun yıllık planı, üniversite mezunu, öğretmenlik deneyimi 5 yıl ve puanlama sonucunda mülakata davet edilir." (Faton)

"Bunun yanında eğitimde stajı ve yönetim sertifikası istenilmektedir." (Senad)

Tablo 4.6.'te "lisans mezunu" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin altısı, adaylardan en az üniversite mezunu olmalarını seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yani okul yöneticisi olabilmek için tabii bir takım gereklilikler var. Bunlar genel anlamda Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği kriterler, öncelikle adayının bir yönetici okul yöneticisi adayının lisansı olması." (Fatih)

"En azından 240 kredilik bir lisans gerekiyor." (Valon).

"Ayrıca 4 yıl en az 4 yıllık fakülte mezunu olması gerekiyor adayın." (Ceyhun)

"Dört yıllık bir üniversite diploması gerekir." (Admir)

Tablo 4.6.'te "sertifika sahibi" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin altısı, adaylardan okul yönetimi ve liderlik programından sertifikanın elde edilmesi seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Liderlik sertifikası tabii bakanlığın istediği liderlik sertifikası." (Fatih)

"Yönetici idareci olmak için belli prosedürler vardır çeşitli seminerlerden geçmeleri lazım öğretmenlerimizin." (Burak)

"Okul yöneticisinin atanmanın temel şartı ilgili eğitim programının tamamlanmış olması ve sertifikanın alınmış olması gerekiyor." (Ceyhun)

"Adaylardan yönetim sertifikası istenilmektedir." (Senad)

"Yönetim sertifikası olması gereklidir." (Admir)

Tablo 4.6.'te "okul gelişim planı" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin beşi, adaylardan bir yıllık okul gelişim planının hazırlığının olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Onun dışında bir proje hazırlamak zorundalar yani o proje 3 yıl içerisinde müdür olmak istediğin okulun gelişim planını hazırlamak gerekiyor." (Valon).

"Okul gelişim planı ile ilgili bir taslak öneri hazırlaması, okul yöneticilerinin çalışma planı ile ilgili bir çalışmanın yapılması gerekiyor." (Ceyhun)

"Müdür başvuru sürecinde okul planı istenilmektedir." (Senad)

"Adayın okul için 3 yıllık bir planı gerekmektedir." (Admir)

"Okul planı yapar." (Artan)

Tablo 4.6.'te "sicil ve sağlık" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin biri, adaylardan temiz sicil belgesinin ve kazandığı takdirde sağlık belgesinin olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Tabii sağlık açısından bir engelinin olmaması bir diğer tarafta sicil sicilinin temiz olması daha çok önemli zaten diğer aksi takdirde bu hakka sahip ol muyorsun." (Fatih)

Tablo 4.6.'te "özgeçmiş" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin biri, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday başvuru dosyası içerisinde özgeçmişin de olması gerektiğini seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Tabii belgelerin başvuruya gönderilmesi cv buna benzer şeyler." (Fatih)

Tablo 4.6.'te "mülakat" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda mülakata davet edildiğini seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bütün bu bahsettiğimiz tamamladıktan sonra yönetici mülakata davet ediliyor." (Fatih)

"Bir de son olarak mülakat da var." (Valon).

"Yani bir sözlü mülakat oluyor." (Ceyhun)

"Mülakata katılır." (Artan)

Tablo: 4.6.'te "yasada kriterler mevcuttur" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi, yasa ile atanma kriterlerin yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Zaten okul yönetici seçimi sırasında belli kriterler var. (Mete)

"Yasa ile kriterler mevcuttur." (Dardan)

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin seçme ve atamaya ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Okul yöneticileri, seçme ve atama temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; üniversite mezunu, eğitimde deneyim, sertifika sahibi, okul gelişim planı, sicil ve sağlık ve özgeçmiş olarak belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar, belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda mülakat yapılarak atamaların yapıldığını belirtmiştir. Bunun dışında eğitim müdürlüğü talimatnamelerine bağlı olarak ilanlarda farklı il ve ilçelere özgün şartların olabileceğinden bahsetmişlerdir.

Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.7.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.7.** Okul yöneticisi görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	f
Lisans Mezunu						√					1
Lisansüstü Eğitim	√			√		√	√	√	√		6
Öğretmenlik Deneyimi	√	√	√	√		√	√		√		7
Seminer ve sertifika Sahibi	√			√	√	√					4
Sınav ve Mülakatla	√				√	√				√	4
Mülakat			√	√							2
Siyasi Etki	√	√				√				√	4
Referans		√						√			2
Akademik Çalışma				√							1
Dil Bilme			√	√	√						3

Tablo 4.7.'de "öğretmenlik deneyimi" ana teması ilk sırada yer almaktadır. Yöneticilerin yedisi, adaylardan öğretmenlikteki tecrübeyi de seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bunun dışında pedagojik uygulamada çok önemli. Ama yöneticinin sadece öğretmenlikten gelmesi bir okulun iyi yönetilmesi için yeterli olmadığını düşünüyorum." (Fatih)

"Tabii okul yöneticilerinin öncelikle eğitim kadrosundan yönetici diye yükselmesi gerekliliğinin kanaatindeyim. Çünkü dışarıdan daha önce hiçbir okulda çalışmamış, hemen okul yöneticisi olan kişiler diye düşünürsek daha az etkili oluyorlar." Çünkü okulun içinde öğretmen olarak sıkıntılarım bildiğin için yöneticiye neye dönüştü zaman o sıkıntılara giderici çalışmaları gerektiriyor ve en azından problemleri bilen bir kişi olarak devam ediyor." (Mete)

"Öğretmenlik deneyimi bence 3 yıl azdır zaten şu anda yürürlükte olan kanuna göre 5 yıl öğretmen olarak çalışmasıyla bu süre zarfında okulun nasıl çalıştığını yöneticiler tarafından nasıl idare edildiğini tanıma imkânına sahip olabilir." (Burak)

"Öğretmenlik deneyimini 3 yıl tecrübesini 5'e çıkarırdım." (Valon)

"Öğretmenlik deneyimi konusunda özellikle istenen kriterde yani benim düşüncem en az 5 yıllık eğitim de çalışmak, görgüsünün olması gerektiğini düşünüyorum." (Ceyhun)

"Mevcut kriterler yeterlidir. Bana göre adayların eğitimden gelmesi gereklidir". (Fatyon)

Tablo 4.7.'de "lisans mezunu" teması yer almaktadır. Yöneticilerin biri, adaylardan en az dört yıllık üniversite mezunu olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Okul yöneticilerinin atamasına temel şart olan alan yani 4 yıllık fakülte mezunu olması gerektiğini düşünüyorum. Ayriyeten belki ileride yapılacak olan yeni bir düzenleme ile hani bu yasaya da yansıtılması gerekiyor bunun." (Ceyhun)

Tablo 4.7.'de "lisansüstü eğitim" teması yer almaktadır. Yöneticilerin altısı, adaylardan yüksek lisans veya doktora eğitimlerinin de seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yöneticilerin seçilmesi ile ilgili aslında öncelikle bir yönetici adayının okul yöneticisi adayının özellikle alanla ilgili bilgisi olması hatta okul yönetimi ile ilgili yüksek lisans yapması çok önemli olduğunu biliyorum." (Fatih)

"Yüksek lisanslılara öncelik verirdim." (Valon)

"Belki sadece eğitim yönetimi mezun olmuş yüksek lisans, doktora öğrencilerinin bu pozisyona atanması belki daha etkili olabilir." (Ceyhun)

"Bunun yanında yüksek lisans mezunu yeterlidir." (Faton)

"Adaylardan yüksek lisans istenilebilir." (Senad)

Tablo 4.7.'de "seminer ve sertifika sahibi" teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adaylardan okul yönetimi ve liderlik programından sertifikanın elde edilmesi

seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bir de yani alanla ilgili adayın seminerlere katılması ister çalışmalarını takip etmesi çok önemli bu farklı farklı kursların olması bunların arasında sertifikalarla yani desteklenmesi daha diye düşünüyorum." (Fatih)

"Bunun dışında aldığı sertifikalarda da bakar yani hangi seminerlere katıldığına dair" (Valon)

"Yasada kriterler mevcuttur. Özellikle seminerin bitirmesi zorunludur." (Dardan)

"Yönetici olarak atanmanın temel şartı olan bahsedilen eğitim programının tamamlanmasının kapsamının özellikle yeterli olduğunu düşünüyorum. Tabii sadece o sertifikayı almamış olmak yeterli olmuyor, farklı alanlarda da eğitimlerin takip edilmesi gerektiğini düşünüyorum." (Ceyhun)

Tablo 4.7.'de "mülakat" teması yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda mülakata davet edilmesinin seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bence sadece mülakatla işe alınmalı çünkü yüksek lisansı bitirmiş ya da doktorasını yapmış bir şahıs yeniden sınava girmesi onu değerlendirecek kişilerin de aynı seviyede olması lazım ki değerlendirebilirsin. Şimdi üniversite mezunu olan bir şahıs karşındaki master ya da doktora eğitimine sahip bir kişiyi nasıl değerlendirecek onu bu süreçte böyle çok şeyler oldu. Yüksek Pedagoji Okulu iki yıllık mezun olup ve komisyon üyesi, master ya da doktora eğitimini almış bir kişiyi değerlendirmektedir. Bu ne kadar sağlıklıdır? Onu kestiremiyorum. Ben pek uygun bulmuyorum şahsi olarak." (Burak)

"Bir de son olarıktan mülakattaki yer alan şahıslar yani juri olarak üst düzeyde olmalıdır." (Valon)

Tablo 4.7.'de "sınav ve mülakat" teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda sınava yapılıp ondan sonra mülakata davet edilmesinin seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bunun dışında okul yöneticisi seçimi için sınavında olması bence çok önemli çünkü mülakat çok bir adayın tam anlamıyla özelliklerini veya bilgi ve becerisini ölçmekte yeterli olmadığı için sınavında önemli bir faktör olduğunu düşünmekteyim. Mülakatın sonucunda herhangi bir atanma şansı oluyor. Bu süreçte aslında sınavında olmasında büyük fayda olduğunu düşünüyorum çünkü sadece mülakat yeterli olmayabiliyor çoğu durumda

mülakatlarda sübjektif değerlendirme yapılmadığı için bir de Kosova koşullarında özellikle siyasi atamaların olduğu bir yerde mülakata yetersiz olduğunu düşünmekteyim." (Fatih)

"Müdür atamalarında sınav olmalıdır. Çünkü sınav sonuçta resmi bir kanıttır ve değişmez.

"Görüşme de yapılması gereklidir. Mülakat komisyonu mix-çok çeşitli bireylerden oluşmalıdır. Böylelikle en iyi aday seçilebilir." (Dardan)

"Seçimde de yapılan sözlü mülakatın yeterli olmadığını düşünüyorum, çünkü sözlü mülakatta ki değerlendirmenin yeterince şeffaf olmadığını düşünüyorum. Bunun öncesinde bir yazalı sınavında yapılmasının gerektiğini ifade etmek istiyorum." (Ceyhun)

"Başvuru sonucunda mülakata davet edilir. Yazılı sınavda niye olmazsın? Daha tecrübeli daha bilgili inanlar seçilir." (Artan)

Tablo 4.7.'de "siyasi etki" teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adayların tüm kriterlerin sağlanması durumunda seçilme ve atanma kriterleri üzerinde durdukları, siyasilerin taraf olmaması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Özellikle Kosova'nın siyasi durumuna baktığımızda okul yöneticileri kendi özelliklerine göre değil, yani bir okulun bir yöneticinin olması gereken özelliklerine değil daha fazla siyasi idari veya siyasiye göre alım yapıyor." (Fatih)

"Sürece baktığımızda süreçte hiçbir sıkıntı yok bütün kriterler tamam. Ama dediğim gibi durumlarda işte siyasi şeyleri bu olunca ister istemez vasıfsız olan müdürlerde atanabiliyor. Yoksa iş ilanı şartlarında yönetici için gerekli olan bütün şartlarını isteniyor ama maalesef dediğim gibi bu iletişim sıkıntısı liderlik becerisi olmayan bazı müdürlerde yöneticilerde atanabiliyor ki bu da çoğunluk diyemem, yani çoğunluk öyle değil ama arada olabiliyor." (Mete)

"Özellikle atamalar konusunda seçilen komisyon eğer komisyon üyeleri üzerinde bir siyasi baskı olmadığı sürece hani komisyonun bakanlık temsilcisi, belediye Eğitim Müdürlüğü temsilcisi ve okullarda görevli bir müdür tarafından oluşturulan komisyonun ve ayrıca gözlemci statüsünde bulunan yönetim kurulu başkanı veya üyesinin ve okul aile işbirliğinin den bir veli'nin bulunması yeterli olduğunu düşünüyorum." (Ceyhun)

"Seçici komisyon görevini gerektiği gibi yapamıyor. Maalesef Kosova'da politika her tarafa karıştı, müdürler politik, o müdür o partiden bu müdür bu partiden kalite çok çok düşüdü." (Artan)

Tablo 4.7.'de "referans" teması yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi, adaylardan aday olacağı okuldaki görevli öğretmenlerden düşüncelerini almaları seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Son düzenlemelere bakıldığında kumrularda baktığımızda biraz da siyaseti uzaklaştırma çabası olduğunu biliyorum çünkü okulda bir yönetici olabilmek için öncelikle okul

personeli, okul öğretmenleri tarafından da kabul imza toplanması gerekir, yani aday olması için öğretmenlerden olur olması gerekiyor ondan sonra aday olabiliyor. Bu daha taslak ama olursa çok daha iyi olur. Çünkü sonuçta aynı okulda öğretmen yönetici olarak çalıştığımız için belli bir düzenin olması gerek, yani sevilmeyen bir kişinin okulda yöneticilik yapması kadar zor bir şey olamaz çünkü karşılıklı işbirliğini gerektiriyor okul yöneticiliği." (Mete)  
"Öğretmenlerden tavsiye alınması veya geribildirim istenilebilir." (Senad)

Tablo 4.7.'da "dil bilme" teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adaylardan yerel dillerin bilinmesi (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

" mensubiyetten yöneticilerinde olması daha sağlıklıdır çünkü hem öğretmenler arasında hem yönetim arasında işbirliği daha çalışılır olabilir ve daha başarılar, daha büyük başarılar ulaşılabilir Çünkü sadece okulda tek taraflı olursa Arnavut sadece Arnavut yönetimi olursa o zaman başarıda başarı elde edilemez." (Burak)

"Aslında Prizden gibi veya farklı illerde çalışırsa Türkçe veya Boşnakça'da bilmedi yani yabancı dil bilmesi de çok uygun yararlı aslında belki daha onunla da öncelik tanırdım." (Valon)

"O mahalledeki dilleri bilmesi gereklidir. Okulda iki dilde eğitim, Arnavutça ve Türk yapılırsa müdür veya yardımcısı bu milletlerden birinden olsun. İyidir bu iki dili bilsin. Örnek, müdür Arnavut'sa yardımcısı Türk olmalıdır." (Dardan)

Tablo 4.7.'da "akademik çalışma" teması yer almaktadır. Yöneticilerin biri, adaylardan akademik çalışmanın ve özellikle yüksek lisansını bitirenlerden seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Ne gibi konular işlendiğine bir de bir çalışması var mı? Yüksek lisansı bitirmişse. Yani çalışmaları var mı? Bu alanda tecrübeleri varsa çok daha iyi olurdu." (Valon)

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticilerin nasıl seçme ve atamaya ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Seçme ve atama temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; üniversite mezunu, eğitimde deneyim, sertifika sahibi, okul gelişim planı, sicil ve sağlık ve özgeçmiş olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri, belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda sınav ve mülakat yapılarak atamaların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bunun dışında akademik çalışma, yerel dilleri bilme (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) okuldaki öğretmenlerden referans alma şeklinde de kriterlerinde olabileceğini ifade etmişlerdir. Yönetici adaylarını değerlendirecek kişilerin ise alanında uzman, tecrübeli ve üst düzey yeterliklerde donanımlı olması



gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Diğer önemli bir nokta siyasilere veya siyasetin yönetici seçme ve atamalarından el çekmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

#### 4.1.1.2. Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma bulguları

Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma bulguları ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki tablolarda sırasıyla sunulmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma katılımcı bilgileri Tablo 4.8’de yer almaktadır.

**Tablo 4.8.** Öğretmen görüşlerine göre nitel araştırma katılımcı bilgileri

Kod	Rumuz	Cinsiyet	Eğitim düzeyi
Ö1	Yiğit	Erkek	Yüksek Lisans
Ö2	Gökçe	Kadın	Yüksek Lisans
Ö3	Mert	Erkek	Yüksek Lisans
Ö4	Amir	Erkek	Yüksek Lisans
Ö5	Asena	Kadın	Lisans
Ö6	Vjosa	Kadın	Lisans
Ö7	Kemal	Erkek	Lisans
Ö8	Artan	Erkek	Yüksek Lisans
Ö9	Zuhal	Kadın	Lisans
Ö10	Albulena	Kadın	Lisans
Ö11	Gresa	Kadın	Lisans
Ö12	Valdet	Kadın	Lisans
Ö13	Özge	Kadın	Lisans
Ö14	Yasemin	Kadın	Yüksek Lisans
Ö15	Yonca	Kadın	Lisans

Tablo 4.8.’de görüldüğü gibi nitel çalışmaya 15 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiği zaman çalışma grubunda beşi erkek onu baya öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin branşlara göre dağılımı incelendiğinde sınıf öğretmeni dokuz, İngilizce üç, okul öncesi öğretmenliği, beden eğitimi öğretmenliği ve matematik öğretmenliği bölümlerinden mezun bir öğretmenin olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında zaman ise lisans dokuz ve lisansüstü altı kişiden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca Kosova’dan çeşitli

şehirlerinden (Prizren, Priştina, Gilan ve Mamuşa) ve farklı mensubiyetten (Türk, Arnavut ve Boşnak) katılımcıların olduğu görülmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 4.9’da yer almaktadır.

**Tablo 4.9.** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
İyi İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	13
Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	√	√	√	√	√	√					√	√	√		√	10
Mesleğe Hizmet	√	√	√		√				√					√	√	7
Örgüt Yönetimi	√	√	√										√		√	5
Programın Geliştirilmesi	√	√	√	√		√		√	√		√	√		√	√	11

Tablo 4.9.’da "iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onüçü, okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin yöneticinin, işbirliği, takım çalışması, katılımcı karar alma, motivasyon ve mensubiyeti farklı olan okul paydaşları ile etkili bir okul çalışmalarının gerçekleşmesi dolayısıyla iyi ve sağlıklı iletişim becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Benim çalıştığım okulda okul yöneticilerin iletişim kurma şekli bazen etkili olabildiği gibi bazen de yetersiz kalabiliyor. Çünkü biz de genel okul yöneticileri daha fazla yüksek ses kullanarak ya da korkutarak etki kurmaya çalışıyor. Öğretmenlere karşı, oysa yüz yüze iletişim kursalar öğretmene karşı daha empati kurma becerileri olsa bence iletişimleri gelişmiş olur." (Yiğit)

"Müdür ve müdür yardımcıları genel olarak yönetici düşünürsek insanlarla iletişim açısından kabiliyetleri yüksekti. Tecrübe açısından veya çalıştıkları ortamlarda iletişim kurmakta güçlük çok fazla çekmiyorlar aksine etkili bir biçimde iletişim kuruyorlar." (Gökçe)

"Yöneticilerimiz eğitim içinden geldikleri için iletişim becerileri var. Bunu özellikle okul içerisinde öğretmenlerle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla etkili kullanıyorlar ama bunun devamında ailelerine de bir iletişim kurulması gerek çünkü ailelerde çocuğunun eğitim süreci etkin olma çabası içerisinde dolayısıyla iletişim becerileri var ama bunun daha da geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum." (Mert)

"Okulu müdürleri genellikle iyi davranıyorlar, yeterli iletişimleri var." (Amir)

"Yöneticilerimiz devamlı olarak bizimle işbirliği içindeler. Etkin olarak sorunlarımızı ne varsa dinler, ayrımcılık yapmaz! Biliyorsunuz üç dilde eğitim görülür okulumuzda Türkçe Boşnakça ve Arnavutça. Farklı görüşlere de saygılıdır, öğretmenlerin düşüncelerine saygı duyarlar. Tek başına hiçbir zaman karar almaz yöneticilerimiz, devamlı öğretmenlerle işbirliği yaparak kararlar alır. İyi bir iletişim içindeler. Tabii ki bizi de dinler ortak kararlar alınır genelde." (Asena)

"Bence bizim okulda müdürün yeterlikleri olumlu, mesela tüm öğretmenlerle iyi bir iletişim içinde hatta tüm personele sadece öğretmenlerle değil diğer tüm personeller iyi her zaman dinler onlarda işbirliği yapar görüşlerini alır, görüşlerine saygı duyarı, öyle bir iletişim içindedir." (Vjosa)

Tablo 4.9.'da "okul binası ve çevresini hazırlama" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onu, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde kaynak kullanma, donanım ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilmesi dolayısıyla insan ve madde kaynaklarının yönetilmesi becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bizim binalarımız yenilendi ve ek bina yaptı müdürümüz." (Yiğit)

"Bence buralarda müdürler aktif durumda çalışıyor çünkü eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesi plan programını dışında binanın çevresi hazırlanması yani özellikle kış hazırlanmak öğrencinin seviyesine göre hastalanma kurallara çok önem veriyorlar. Daha da daha doğrusu fiziki şartları çok fazla önem veriyorlar. Çünkü fiziki şartlar eğitim-öğretimi de engelleyebiliyor." (Gökçe)

"Mevcut okul binalarının eğitime uygun olduğunu söyleyebiliriz özellikler merkezi okullarda her türlü imkan araç ve gereçlerin bulunduğu söylememiz mümkün, işte okullarda sınıf düzenlemeleri, koridorların, tuvaletlerin, öğretmen odalarının, laboratuvarların uygun bir şekilde düzenlendiğini söyleyebiliriz." (Mert) "Yöneticilerimiz, fiziki binalar ve materyalleri için projelerle bir şeyler yapmaya çalışıyorlar, teknolojik olarak eksiklikler var ve daha çok fiziki şartları iyileştirmek için çalışıyorlar." (Amir)

"Müdürümüz bahçe yönünden çok titizdir. Okulu bayağı bir komple tamir etti. Temizlik ve özellikle güvenlikte çok dikkatlidir." (Vjosa)

"Okulun özellikle iç ve dış temizliğinin ve bakımın olması yöneticimizin dikkat ettiği bir diğer konudur. Yöneticilerimiz bu konuda ister öğrencilerimizi, ister hademeleri çok iyi yönetilmektedir." (Özge)

Tablo 4.9.'da "*mesleğe hizmet*" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, kendi alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, okul çalışanlarının gelişimine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları dolayısıyla

alanında uzman olma becerisinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bizim yöneticilerimiz uzmanlar olarak yeni müfredata yönelik gelişmeler yenilikler katkı sunmaktadır. Bilimsel etkinliklere katılım göstermektedir ve deneyimlerini de paylaşırlar."

(Yiğit)

"Bilimsel etkinliklere katılırlar özellikle mevzuata bağlı kimi zaman bazı etkinliklere katılırlar" (Gökçe)

"Okul müdürlerinin birçoğu eğitim camiasından ve dolayısıyla belli bir eğitim tecrübesine sahipler, bu eğitim tecrübesi içerisinde çok çeşitli seminerlere ve eğitim programlarına katılırlar. Bunun devamında yüksek lisans mezunu okul müdürleri var ve doktora eğitimine devam eden okul müdürleri dolayısıyla bu süreçte mesleği hizmet için çeşitli yayınlar yayınlama biliyorlar. İster okulun içerisinde dergi bazında ister çeşitli dergilerde bu yayınları gönderiyorlar ve bu durumda okul müdürlerinin birçoğunun mesleğe hizmet ettiğini söylemek mümkün." (Mert)

"Okulumuz hem sosyal hem bilimsel bakımdan her program türüne açık bir kurumdur. Bu da öğrencilerimizin daha aktif olmasını sağlıyor." (Yasemin)

"Okul yöneticilerimiz okulumun gelişimi için büyük çaba sarf etmektedirler. Öyle ki çeşitli kurum ve kuruluşlar ile işbirliği halinde olup okulumuzun çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesi hususunda çalışmalarını sürdürmektedirler." (Yonca)

Tablo 4.9.'da "örgüt yönetimi" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin beşi okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, yönetim teorisi ve süreçlerin bilinmesi, rol, sorumluluk ve görevlerinin farkında olması, liderlik edebilmesi, eğitim ve yönetimle ilgili mevzuata hakim olması ve değişimlere ayak uydurmaları becerisinin dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir.

"Düşüncem örgüt ve yönetim ile ilgili yaklaşımlar yetersizdir örgüt ve yönetim ile ilgili uygulamalar sınırlıdır. Müdür kendisini ve çalışanların özgürlük haklarını kısmam kısmen gözetir. Okul kaynaklarını yeni müdürümüz daha etkili kullanıyor." (Yiğit)

"Eğitim müdürlüğünün her okula göndermiş olduğu yönetmelikler var ve bu yönetmeliklerin içerisinde etik kodlardan başlayarak her türlü mevzuat içeren maddeler var ve bu maddeleri her dönemin başında müdür tüm öğretmenlere velilere ve öğrencilere hatırlattığı gibi yetkili yerlerde asılı durumda bu maddeler var ve maddelerinin ihlal edilmemesine dikkat eder." (Gökçe)

"Okul müdürlerimizin hukuki anlamda iyi bilgiye sahip olduğu oldukları söyleyebilir. Bununla ilgili her türlü yeni talimatları bakanlıktan birebir takip ediyorlar ve bununla ilgili çeşitli programlara, toplantılara, kurultayları katılırlar ve dolayısıyla bir okul yönetiminde yasal süreç birçok konunun birebir bağlantılı olduğu için okul müdürlerinin de

okul yöneticilerinin de eğitim yasalarını ve eğitimle ilgili alınan kararlara, çıkan idari talimatları yakından takip etmeleri ve bu konuda işlerini daha şeffaf daha düzgün ve daha kolay yapmaları için bunarı düzenli takip etmeleri gerekiyor" (Mert)

"Özellikle yönetim süreçlerini bilmesi ile hukuksal anlamda yöneticimizin yeterliliği vardır.

Bu da haklarımızın korunması için çok önemlidir." (Özge)

"Okul yöneticilerimiz aldıkları sorumlulukları ile hem öğretmen hem okul personelimizin haklarını görmektedirler. Ayrıca din dil ırk ve cinsiyet ayrımı yapmadan herkesin eşit bir şekilde haklarını gözetirler." (Yonca)

Tablo 4.9.'da "programın geliştirilmesi" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin onbiri, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerine ilişkin yöneticilerde, yönetimdeki işler için plan yapılması, eğitim programının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması becerisinin dolayısıyla planlı ve programlı olmanın gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bizim eğitim'e bağlı bir program var ve ona uyuyorlar" (Yiğit)

"Eğitim programlarını geliştirilmesinde okul müdürleri çok fazla aktif değil diyebiliriz. Çünkü eğitim programları eğitim bakanlığından geliyor. Müdürler ise Eğitim Müdürlüğü'nde görevlendirilir ve bunlar bu işte biraz kendileri yabancı, benim görüşüme göre." (Gökçe)

"Yöneticilerimiz eğitim programının geliştirilmesi açısından neler okula pozitif yönde katkının ya da eğitim sürecine katkı olan olması için projeler geliştiriyorlar ve bu projeleri çeşitli kurumlara teslim ediyorlar. En başta Eğitim Müdürlüğü'ne, eğitim bakanlığına ve eğitim destekleyen tüm kurum ve kuruluşlara bu tür projeleri teslim ederek aldıkları desteklerle okullar içerisinde çeşit aktiviteler ve geliştirme programları düzenliyorlar. Bazı okullarda bu türü yapılan projelerin çok etkili olduğu, gelişim eğitim sürecine pozitif anlamda katkı sağladığını görebiliyoruz" (Mert)

"Müdürümüz bakanlıktan gelen programa uyar. Öğretmenlerimiz de kendi görevlerini bilir. Müdürümüz direktiflerle programa adaptasyonu sağlar." (Artan)

"Her öğretim yılı başında müdürümüz eğitim bakanlığı programını ve okulda bir yıllık yapılacak çalışmalarının planını açıklar ve basılı bir şekilde öğretmenler odasında bırakır." (Gresa)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin sahip olması gereken yeterlik temaları değişik ve çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yeterlik temalarından en önemlileri ve üst tema olarak; iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, örgüt yönetimi ve programın geliştirilmesi olarak belirtilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin genel olarak iyi iletişim kurdukları, okul binası

ve çevresi hazırlamaya önem verdikleri, mesleğin gerektirdiği özellikleri kazandığı, örgütü yönetimi ve program konularında da bilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.10'da yer almaktadır.

**Tablo 4.10.** *Öğretmen görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerekliliğine ilişkin görüşleri*

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
İyi İletişim Kurma ve Etkili Çalışma	√				√	√	√				√	√				6
Örgüt Yönetimi				√	√			√	√	√			√	√	√	8
Mesleğe Hizmet	√	√	√													3

Tablo 4.10.'da "*örgüt yönetimi*" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin sekizi, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticilerde, alanda eğitimin alınması, yönetim ve liderlik seminerlerinin verilmesi dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Eğitim bakanlığının verdiği yönetim ve liderlik semineri dışında yöneticilikle ilgili farklı seminerler de olabilir." (Senad)

"Bahsettiğim gibi liderlik seminerlerini tamamladılar. Eğitimle ilgili biraz daha farklı, yöneticilikle ilgili farklı seminerlere katılmaları gerekiyor. Bilhassa yurtdışından tecrübeli olan hocalardan işte seminerler, bilgi alabilirler." (Asena)

"En başta yönetim konularıyla ilgili seminerlerin verilmesi gereklidir." (Kemal)

"Benim düşüncem o dur ki yönetimle ilgili bir sürü sertifikasının olması gereklidir." (Artan)

"Yöneticilikle ilgili toplantı, seminerlerin yapılması. (Albulena)

Tablo 4.10.'da "*iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma*" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin altısı, okul yöneticisinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticinin, işbirliği, takım çalışması, katılımcı karar alma, motivasyon ve mensubiyeti farklı olan okul paydaşları ile etkili bir örgüt yönetimi ve okul çalışmaların gerçekleştirilmesi dolayısıyla iyi ve sağlıklı iletişim yeterliliğinin kazandırılması için gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"İnsanlarla iletişim kurma konusunda protokol ve görgü kurallarına uyulması lazım. Takım çalışmasına müdürün önemsemesi lazım. Yasal haklarını öğretmenleri yasal haklarını

gözetmesi demokratik ve herkes adaletli eşit davranması kişisel arası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik edilmesi Bütün bunların geliştirilmesi lazım" (Yiğit)

"Okul yöneticilerinin bir de dil konusunda seminerlere katılmaları gerekiyor. Okullarda biliyorsunuz. Kosova'da üç dilde eğitim görülmektedir; Boşnakça, Arnavutça bir de Türkçe . Bir Arnavut müdürü, Türkçeyi ya da Boşnakça bilmiyorsa, bir dili yani Boşnakça'da ve Türkçe'yi de bilmesi için seminerlere katılması gerekiyor da iyi bir iletişim olması için. Çünkü şimdi genç öğretmenlerimiz Arnavut dilini pek konuşmuyor. Onun için bilhassa müdürün, bir yöneticinin üç dili mutlaka bilmesi gerekiyor." (Asena)

"Müdür öğretmenlerle iletişim kurarak danışması gereklidir. Sürekli öğretmenlerle yada personelle danışın yada konularda ya da okulun fiziksel durumunda gibi düşünceler sürekli bence danışması gereklidir." (Vjosa)

"İletişim kurmak için yerel dillerin kazandırılması için seminerlerin verilmesi gerklı." (Zuhal)

"İletişimle ilgili seminerler olabilir. Bu seminerlerde yöneticilere özellikle iletişim ve işbirliğinin kazandırılması gereklidir" (Valdet)

Tablo 4.10.'da "mesleğe hizmet" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin üçü, okul yöneticilerinin yeterliklerin kazandırılmasına ilişkin yöneticilerde, alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, mentör müdürlerle staj imkanı, okul çalışanlarının gelişimine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları dolayısıyla alanında uzman olma becerisinin gerekliliğinin ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Kendisini geliştirmesi gerekir. Geliştirme boyutunda her zaman meslek hizmet konusunda makaleler, bilimsel yayınlar bunları okuyabilir." (Yiğit)

"Bilimsel etkinliklere sağlanabilir." (Gökçe)

"Farklı ülkelerden daha çeşit örnekleri görebilmeleri için bunlara imkanların tanınması gerekiyor. İster komşu ülkelerle ister Avrupa Birliği içerisinde bulunan ülkeleri okul yönetim düzeninin birbir görülmesinin yerinde tespit edilmesi için okul yöneticilerine bu tür imkan ve fırsatlar tanınması gerektiğini düşünüyorum." (Mert)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin kazandırılması gereken yeterlik temaları çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yeterlik temalarından en önemlileri ve üst tema olarak; iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, örgüt yönetimi ve mesleğe hizmet olarak belirtilmiştir. Öğretmenler, yönetici yeterliklerinin kazandırılması için ağırlıklı olarak yönetim ve liderlik semineri dışında Eğitim Bakanlığının çeşitli konularda seminerlerin yapması gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin iyi iletişimleri olmasına rağmen geliştirilmesi için daha farklı uygulamalara ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetici görüşlerinde ortaya çıkan olan okul binası ve çevresi hazırlama ve

programın geliştirilmesi temaları öğretmenler tarafından hiç değinilmediği tespit edilmiştir. Bunun nedeni öğretmenlerin daha önce yöneticilik görevinde bulunmamlarından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim öğretmen görüşmelerinde de yöneticiliğin ayrı bir meslek olduğu sık sık vurgulanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri Tablo 4.11’de yer almaktadır.

**Tablo 4.11.** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Hizmet İçi Eğitim	√	√	√			√	√					√	√	√	√	9
Öğretmen Kökenli	√								√							2
Alanda Eğitim		√		√	√	√		√		√	√					7

Tablo 4.11.’de "hizmet içi eğitim" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu, yönetici yetiştirmede hizmet içi eğitimlere ilişkin yetiştirme sürecinde Kosova’da uygulamada olan okul yönetimi ve liderlik seminerinin gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Şimdi yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili ön şart vardır O da 5 yıl öğretmenlik eğitimde olma şartı çünkü bunun sebebi öğretmenlerin yönetici olmadan önce bir öğrencilerle bir iletişim olmazsa tecrübe kazanmazsa biraz işleyiş öğretmen olarak görmesi tabii ki önemlidir." (Yiğit)

"Eğitim Bakanlığı yönetici seminerleri yapıyor. Şu anda bu seminerler devam ediyor ama müdür olmak isteyenler, yönetici olarak görenler bu seminerlere katılıyor." (Gökçe)

"Okul yöneticileri yönetmen pozisyonuna gelmek için bir yarış içerisinde oluyorlar ve böyle bir pozisyon için aday oluyorlar. Onun öncesine bu seviyeye gelmek için çeşitli seminer ve programlara katılıyorlar, düzenli olarak. Buralardan aldıkları sertifikalar seviyesi sayesinde bu pozisyona bu pozisyona aday olabiliyorlar." (Mert)"

Hem önceden katılmış olan seminer hem de ondan sonra yapılması gerekenler kendisini daha iyi bir yönetici konumuna getirir." (Vjosa)

"Yöneticilerimizin liderlik seminerleri sonucunda sertifikasına sahip olması hem kendileri hem okulumuzun gelişimi için son derece önemlidir." (Yonca)

Tablo 4.11.’de "öğretmen kökenli" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ikisi, yönetici yetiştirmede öğretmenlik deneyime ilişkin yetiştirme



sürecinde öğretmenlik deneyiminin olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"5 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra yönetici olma hakkına sahip olabilir. Tabii bunun şartları var önce hizmet öncesi bir eğitim alması gerekmektedir bunun karşılığında bir sertifika alır." (Yiğit)

"Öğretmen statüsü olması, iyi bir öğretmen olması gerekir." (Zühal)

Tablo 4.11.'de "alanda eğitim" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin yedisi, yönetici yetiştirmede, yetiştirecek kişilerin alanında uzman olması için lisansüstü eğitimlerin yapılması gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Okul müdürleri seçilirken mezuniyeti olmayan müdürler seçiliyor belki fizik öğretmeni müdür olabiliyor ama bu bir öğretmendir ve bunun bir kişinin müdür atanabilmesi için yöneticilik mezuniyeti olması gerekiyor." (Gökçe)

"İdeal olan gerekli üniversiteden mezun olan kişiler müdür olmalı." (Senad)

"Okul yöneticisi önceden kendini yöneticilik için çok iyi hazırlaması gerekiyor önce gereken eğitimi alması gerekiyor çünkü eğer bütün gereken eğitimi almış olmasa o zaman hata yapabilir." (Asena)

"Profesyonel eğitim alması gerekir ki yöneteceği okulu ileriye götürsün." (Albulena)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yetiştirilme temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; hizmet içi eğitim, öğretmen kökenli ve alanında eğitim olarak belirtilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin büyük çoğunluğu uygulamada olan eğitimlerin olduğunu ancak yöneticilerin, yöneticiliğe atanmadan önce de belli kişisel ve mesleki yeterlikleri taşımaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bazıları ise yöneticilik alanında eğitimlerin alınması yani lisans, yüksek lisanstan mezun olunmasının hatta doktora eğitimlerinin alınması ve uzmanlaşmanın olması gerektiği yönünde hemfikir oldukları saptanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.12'de yer almaktadır.

**Tablo 4.12.** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Alanda Eğitimle	√	√		√		√		√	√							6

**Tablo 4.12.** (Devam) *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri*

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Tecrübe Paylaşımıyla			√													1
Hizmet İçi Eğt.			√		√		√			√	√	√	√	√	√	9

Tablo 4.12.'de "hizmet içi eğitimle" temasının ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin dokuzu, yöneticilerin hizmet içi eğitimlere ilişkin yetiştirilme sürecinde aday eğitim programlarına, yerel dil eğitimleri ve yeni farklı seminerlere de ihtiyacın gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Liderlik seminerleri olabilir, yönetimle ilgili seminerler, okul yönetimi ve insan kaynaklarının yönetimi gibi seminerler sürekli olarak düzenlenmesi." (Mert)

"Bu konuda, yöneticilik konusunda devamlı biliyorsunuz yenilikler oluyor. Eğer çalışma süresinde süresince bir yenilik oluyorsa tabii ki yine seminerlere devam etmesi gerekiyor." (Asena)

"Yetiştirilmede başta seminerlerin yapılması lazım, şarttır." (Kemal)

"Yöneticiler, yöneteceği kurumu ilerletmesi lazım bu yüzden seminerlerin yapılması gerekli." (Albulena)

"Yöneticilerin yetiştirilmesi ve gelişmesi için seminerlerin yapılması gereklidir." (Gresa)

Tablo 4.12.'de "tecrübe paylaşımı" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin biri, okul yöneticisinin nasıl yetiştirilmesine ilişkin yöneticinin, tecrübe paylaşımı olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin görüş aşağıda verilmiştir:

"Daha önce de bahsettiğim gibi farklı ülkelerden edilen tecrübeleri yerinde gözlemlemeleri ve bunlar adına iyi olacağını düşünüyorum ve bu şekilde okul yöneticileri o görev için ya pozisyon için daha iyi bir şekilde yetiştirilecektir." (Mert)

Tablo 4.12.'de "alanda eğitimle" temasının yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin altısı, okul yöneticisinin nasıl yetiştirilmesine ilişkin yöneticinin alanında uzman olmasının gerekliliğini ve önemini belirtmiştir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığının yönetici yetiştirilmesi ilgili düzenlemeler yapıyor ama yine de eksikleri var mesela yöneticilik bölümlerinin açılması direkt alanda uzman kişilerin yetiştirilmesi daha güzel olabilir." (Yiğit)

"Bundan sonra yöneticilere yönetici mezun olanlar seçilsin çünkü onlar emek veriyorlar. Yöneticilik mezuniyetinden sonra yine seminerlere devam ederler ama kriterlerin arasından yönetici mezunu bölüme önemini bir daha dikkat çekmiş oluruz. Hem de kalite elde etmiş oluruz. Çünkü alanında, yönetimi alanında mezun olan bu işi bu alandan mezun olmayanlardan daha iyi bilir. Uygulamalı da daha başarılı olacaklarını düşünüyorum." (Gökçe)

"Alanında mezun olsun. Yüksek lisansı olsun okul yönetiminde, Kosova'da var keşke buradan mezun olanlar okul müdürü olsa." (Senad)

"Bence o müdürün fakülte bitirmesi birde masterini bitirerek bir müdür olması.gereklidir" (Vjosa)

"Benim düşüncem yöneticilikte fakülte, mastır hatta doktora eğitimi ile okulu çok daha iyi bir yönetim ve düzeye getirebilir." (Artan)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin nasıl yetiştirilmesine ilişkin temaların çeşitli olduğu görülmüştür. Bu yetiştirilme temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; tecrübe paylaşımıyla, hizmet içi eğitimle ve alanında eğitim olarak belirtilmiştir. Öğretmen görüşlerine dayanarak okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesine ilişkin ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimin genellikle seminerler yoluyla yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerle yapılan görüşme sırasında bu nokta ikinci sırada yer almaktadır. Yöneticiler uygulamadaki Yönetim ve Liderlik seminerinin kapsamının genişliğinden ve yeterliliğinden sık sık dile getirmişlerdir. Bu yüzden yöneticiler tecrübe paylaşımı ile yetiştirmenin yapılması gerektiğini üzerinde durduklarını ifade edebiliriz. Öğretmenler ise, çoğunun yöneticilik deneyiminin olmamasından veya mevcut olan hizmet içi eğitim uygulamasının varlığından dolayı hizmet içi uygulamalara yönelmiş olabilirler. Ayrıca hizmet içi uygulamayla yetiştirme birçok ülkede uygulanmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri Tablo 4.13'te yer almaktadır.

**Tablo 4.13.** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Lisans			√	√	√		√	√	√	√	√	√		√	√	1
Mezunu																1
Eğitimde		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	1
Deneyim																4

**Tablo 4.13.** (Devam) *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasına ilişkin görüşleri*

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Sertifika Sahibi			√	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	1
Okul Gelişim Planı			√				√									2
Mülakat	√						√		√							4

Tablo 4.13.'te "eğitimde deneyim" ana teması ilk sırada yer almaktadır. Yöneticilerin ondördü, adaylardan en az üç yıllık bir eğitimde deneyimli olmaları seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

- "Öğretmenlikte 3 yıl deneyimi gereklidir" (Gökçe)
- "Okul yöneticilerinin öncelikle öğretmenlik deneyimi 3 yıl olması gerekiyor." (Asena)
- "Beş yıllık öğretmenlik deneyimi ve mülakatla alınıyor." (Vjosa)
- Benim bildiğim kadarıyla eğitimde 3 yıl olması lazım. (Özge)
- "Başvuruda eğitimde deneyimin en az 3 yıl olmasını ister müdürlük" (Artan)

Tablo 4.13.'te "lisans mezunu" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin onibiri, adaylardan en az üniversite mezunu olmalarını seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

- "İşte en başta kalifiye diploma" (Mert)
- "Fakülte mezunu olması gereklidir." (Amir)
- "Benim bildiğim kadarıyla üniversite aranılıyor." (Vjosa)
- "Adayın dört yıllık diplomasının olması." (Kemal)
- "Fakültesinin olması gerekir." (Zuhal)

Tablo 4.13.'te "sertifika sahibi" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin onbiri, adaylardan okul yönetimi ve liderlik programından sertifikanın elde edilmesi seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

- "Olmazsa olmazlardan yönetici semineri" (Mert)
- "Yöneticilik ve Liderlik seminerinin olması gerek." (Amir)
- "Yöneticilik semineri de isteniyor." (Vjosa)
- "Altı ay yöneticilik seminerine katılıp sınavları başarıyla verip sertifikasını alması gerekiyor" (Kemal)
- "Adayın başvurudan önce yöneticilik sertifikasının olması gerekir." (Artan)

Tablo 4.13.'te "okul gelişim planı" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi, adaylardan bir yıllık okul gelişim planının hazırlığının olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bir yıllık bir okul çalışma programının hazırlanması" (Mert)

"En çok aranan okul gelişim planıdır." (Kemal)

Tablo 4.13.'te "mülakat" ana teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda mülakata davet edildiğini seçilme ve atanma kriterleri arasında yer aldığını ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bizde mülakatta yönetici olunur." (Yiğit)

"Adayın belgeleri kontrol edilir ve mülakata davet edilir." (Kemal)

"Bildiğim kadar bir mülakat yapılır." (Zuhal)

"Müdür adaylarına mülakat yapılır." (Yonca)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin seçme ve atamaya ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Seçme ve atama temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; eğitimde deneyim, lisans mezunu, sertifika sahibi, okul gelişim planı belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda sözlü sınav yapılarak atamaların yapıldığını belirtilmiştir. Öğretmenler, başvuru kriterlerinde yer alan özgeçmiş, sicil ve sağlık belgeleri hakkında kriterlere hiç değinmemişlerdir. Bunun nedeni adayların daha önce yöneticilik için başvuru yapmasından veya bu belgelerin temin edilmesinde zorlanılmayacağı için önemsiz olarak gördüklerinden kaynaklanabilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri Tablo 4.14.'te yer almaktadır.

**Tablo 4.14.** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Lisans Mezunu						√	√									2
Lisansüstü Eğitim		√	√	√		√	√				√	√				7
Öğretmenlik Deneyimi		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	13
Seminer/ Sertifika Sahibi	√	√				√	√				√		√	√	√	8
Sınav ve Mülakat	√		√	√	√		√			√	√	√	√	√	√	11

**Tablo 4.14.** (Devam) *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin nasıl seçimi ve atanmasının yapılması gerekliliğine ilişkin görüşleri*

TEMALAR	Ö 1	Ö 2	Ö 3	Ö 4	Ö 5	Ö 6	Ö 7	Ö 8	Ö 9	Ö 10	Ö 11	Ö 12	Ö 13	Ö 14	Ö 15	f
Mülakat	√							√								2
Siyasi Etki				√						√						2
Dil Bilme	√					√						√				3

Tablo 4.14.'te "öğretmenlik deneyimi" ana teması ilk sırada yer almaktadır. Yöneticilerin onüçü, adaylardan öğretmenlikteki tecrübeyi de seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Öğretmen deneyimi gereklidir" (Gökçe)

"Edindiğimiz tecrübelerle konuyla ilgili öneriler aktaracak olursak mesela okul yöneticileri için daha fazla bir çalışma tecrübesi aranması gerekiyor. Mesela 3 ya da 5 yıl şuan gözüküyor ama 5 yıldan aşağı olmaması şartı getirilmesi gerekiyor." (Mert)

"En iyisi bence bir kişi okul müdürü olması için en az 5 sene eğitimde çalışması gerek." (Amir)

"Eğitimde 5 yıl olması," (Vjosa)

"Bence okulu tanınması için üç yıl öğretmenlik deneyimi olması yeterlidir." (Kemal)

Tablo 4.14.'te "lisans mezunu" teması yer almaktadır. Yöneticilerin üçü, adaylardan en az dört yıllık üniversite mezunu olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Okul yöneticisi muhakkak üniversite ve mastır bitirmiş olması" (Vjosa)

"Üniversitesi olsun ilkokullarda en azından lisans olması gerekli" (Kemal)

Tablo 4.14.'ta "lisansüstü eğitim" teması yer almaktadır. Yöneticilerin yedisi, adaylardan yüksek lisans veya doktora eğitimlerinin de seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yüksek lisans yöneticilik alanında olursa tamam olur diye düşünüyorum." (Gökçe)

"Eğitim seviyesinin yüksek lisans derecesinde olması gerekiyor." (Mert)

"En az lisans ya da yüksek lisans mezunu olması gerek o bölümde ki iyi bir yönetici olsun." (Amir)

"Yüksek lisansı da olabilir. Olursa iyi olur." (Kemal)

Tablo 4.14.'te "seminer ve sertifika sahibi" teması yer almaktadır. Yöneticilerin sekizi, adaylardan okul yönetimi ve liderlik programından ve staj deneyiminden sertifikanın elde edilmesi seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yöneticilik ile ilgili, öğretmenleri yönetme ile ilgili sertifikalar olabilir. Bu tarz şeyler olabileceğini aranılması da çok önemli" (Yiğit)

"Müdürün yanında asistanlık görevi olursa bir yıl içerisinde de müdür olarak çalışabilir çünkü bir yöneticinin yanında öğretmen olarak değil orada bir yıl bile staj yeterlidir diye düşünüyorum." (Gökçe)

"Önceden bitirmiş olduğu seminerleri." (Vjosa)

"Yöneticilik semineri olması gerekir." (Kemal)

Tablo 4.14.'te "mülakat" teması yer almaktadır. Yöneticilerin ikisi, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda mülakata davet edilmesinin seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yani maddelerden biri mülakat ama sınav yapılmıyor." (Yiğit)

"Bana göre mülakat yeterlidir. Çünkü aday kendisini çok daha iyi ifade edebilir." (Artan)

Tablo 4.14.'te "sınav ve mülakat" teması yer almaktadır. Yöneticilerin onbiri, adaylardan tüm kriterlerin sağlanması ve aday dosyası değerlendirilmesi sonucunda sınav yapıp ondan sonra mülakata davet edilmesinin seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Öğretmen seçiminde olduğu gibi bir aşamada yazılı sınavın düzenlenmesi gerekiyor. Yazılı sınavda elde edilen puanla aday dosyası inceleme ve sözlü mülakat yapılması gerekiyor ve ona göre okul yöneticisinin seçilme prosedürü tamamlanması gerekiyor. Bu şekilde seçilecek okul yöneticilerinin eğitim sürecine ve okullara daha fazla katkısının olacağını düşünüyorum." (Mert)

"Sınav ve mülakat olsun ve sübjektif olsun." (Amir)

"Atamalar sınav ile aynı zamanda mülakat olması gerekiyor." (Asena)

"Mülakat var sınavda olsun. Sınav bir yenilikte katar." (Kemal)

"Yönetici belli sınavlar ve mülakattan geçmesi ancak üstün başarı gösterdikten sonra atması yapılmalıdır." (Albulena)

Tablo 4.14.'te "siyasi etki" teması yer almaktadır. Yöneticilerin dördü, adayların tüm kriterlerin sağlanması durumunda seçilme ve atanma kriterleri üzerinde durdukları,

siyasilerim taraf olmaması gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Oysa burada durumlar daha farklı torpille müdür oluyorsun." (Amir)

"Kosova'da yöneticiliğe seçilen adaylar özellikle son seçimlerde galip gelen siyasi parti veya partilerin adaylarından olmaktadır. Böylece diğer yetenek ve yeterli adaylar ikinci planda kalıyor." (Albulena)

Tablo 4.14.'te "dil bilme" teması yer almaktadır. Yöneticilerin üçü, adaylardan yerel dillerin bilinmesi (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) olmasının seçilme ve atanma kriterleri arasında yer alınmasının gerekliliğini ve önemini belirtmişlerdir. Buna ilişkin en önemli görüşler aşağıda verilmiştir:

"Biz de Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça eğitim dili üç dilde olmaktadır. Öğretmenlerin anadillerini müdür bilmesi 3 dil eğitimi de alması daha mükemmel bir hal almış olurdu." (Yiğit)

"Üç dili iyi bilmesi.gereklidir" (Vjosa)

"Adayın çalışacağı okulda eğer üç dilde eğitim yapılıyorsa adayın o dilleri bilmesi bir kriter olarak istenilebilir." (Gresa)

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin nasıl seçme ve atamaya ilişkin temalar çeşitli olduğu görülmüştür. Seçme ve atamanın nasıl yapılması ile ilgili temalarının en önemlileri ve üst tema olarak; öğretmenlikte deneyim, üniversite mezunu, sertifika sahibi, belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda mülakat veya her ikisi beraber sınav ve mülakat yapılarak atamaların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenler özellikle adayların yeterli deneyim sahibi olması veya en az 5 yıl tecrübesinin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında yerel dilleri bilme (Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça) kriterinin de dikkate alınabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenler siyasetin/siyasicilerin de seçilme ve atamalardan uzak durması ve komisyonun uzman ve liyakatli kişilerden oluşması gerektiğini dile getirmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin görüşlerinde yer alan öğretmenlik alanı mezun, referans, akademik çalışma, özgeçmiş, sağlık ve sicil belgelerine değinmedikleri görülmüştür. Bunun nedeni öğretmenlerin daha önce yönetici ilanlarına başvurmamalarından veya önemsiz gördüklerinden kaynaklanıyor olabilir.



## 4.2. Nicel Araştırma Bulguları

Araştırmanın üçüncü alt amacı ile ilgili nicel veri toplama aracıyla elde edilen veriler bağlamında kamu ilkokullarında okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) yeterliklerine ilişkin öğretmenlerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur.

### 4.2.1. Değişkenler ilişkin betimsel bulgular

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi incelenmesi istenmiştir. Araştırmada çok değişkenli istatistikler kullanıldığından varsayımlar test edilmiştir. Çok değişkenli istatistik varsayımları için çok değişkenli Q-Q plotlar, histogramlar incelenmiş ve verinin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve ilgili değerler Tablo 4.15'te verilmiştir.

**Tablo 4.15.** Değişkenlere ait betimsel değerler

Değişkenler	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Mesleğe Hizmet	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Eğitim Programının Geliştirilmesi
Geçerli kişi	595	595	595	595	595
Ortalama	53.271	20.961	45.208	32.733	37.560
Ss	8.522	3.364	7.388	5.124	5.664
Çarpıklık	-0.716	-0.806	-0.928	-0.591	-0.678
Basıklık	0.196	0.247	0.981	0.023	0.141

Tablo 4.15'te de görüldüğü gibi çarpıklık -0.59 ile -0.93, basıklık 0.14 ile 0.98 arasındadır. Sonuç olarak araştırmada verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

#### 4.2.1.1. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının cinsiyete göre incelenmesine ilişkin bulguları

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi cinsiyete göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin cinsiyete göre biçimde değişimini belirlemek için bağımsız gruplar T-testi analizi kullanılmıştır. Analizde elde edilen puan ortalamaları ve standart sapmaları ve test sonuçları Tablo 4.16.'te sunulmuştur (varyanslar eşittir).

**Tablo 4.16.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının cinsiyet değişkenine ilişkin T-testi sonuçları

Değişkenler	Grup	Ortalama	s	h	Sd	Cohen d			
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	Kadın	69	53.664	.374	.436	.425	460.300	.155	0.121
	Erkek	26	52.628	.738	.581				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Kadın	69	21.423	.950	.154	.078	386.385	.001	0.355
	Erkek	26	20.208	.837	.255				

**Tablo 4.16.** (Devam) Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının cinsiyet değişkenine ilişkin T-testi sonuçları

Değişkenler	Grup	Ortalama	s	h	Sd	Cohen d			
Mesleğe Hizmet	Kadın	69	46.136	.785	.353	.799	414.513	.001	0.327
	Erkek	26	43.695	.069	.537				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Kadın	69	33.154	.864	.253	.506	433.906	.013	0.215
	Erkek	26	32.044	.464	.363				
Eğitim Programının Geliştirilmesi	Kadın	69	38.005	.430	.283	.408	441.666	.016	0.206
	Erkek	26	36.832	.967	.397				

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma cinsiyete göre değişmemektedir. Diğer yandan yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi boyutlarında kadınların ortalamaları erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir.

#### 4.2.1.2. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının etnik kökene göre incelenmesine ilişkin bulguları

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerinin envanterinin boyutları olan insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin etnik kökene göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu değişkenler bağlamına etnik kökene göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Manova varsayımları sağlanmış olup kovaryanların eşit olmadığı için (box testi  $p = .001$ ) Wilks' Lambda testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelenmiş çoklu doğrusallık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada birinci tip hatayı önlemek için univariante analizlerde Bonferoni uygulanmıştır (Huck, 2012; Pallant, 2007). Buna göre 0.005 olan p değeri 5 olan bağımlı değişkene bölünmüş ve çalışmada yeni p değeri 0.01 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çok değişkenli testin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Wilk  $\Lambda = .0,021$ ,  $F(5, 590) = 5484,70$ ,  $p < 0,001$ , çok değişkenli  $\eta^2 = .0,98$ . Univariante testlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.17.’de verilmiştir.

**Tablo 4.17.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının etnik köken değişkenine göre varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Bağımlı Değişken	KT	Sd	KO	F	p	$\eta^2$
Sabit	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1542294,256	1	1542294,256	21269,025	0,000	0,973
	Mesleğe Hizmet	238057,088	1	238057,088	21275,106	0,000	0,973
		1106828,417	1	1106828,417	20571,141	0,000	0,972

**Tablo 4.17.** (Devam) *Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri boyutlarının etnik köken değişkenine göre varyans analizi sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Bağımlı Değişken	KT	Sd	KO	F	p	$\eta^2$
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	581782,490	1	581782,490	22220,273	0,000	0,974
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	767641,516	1	767641,516	23929,604	0,000	0,976
<b>Etnik köken</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	209,365	2	104,683	1,444	0,237	0,005
	<b>Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama</b>	<b>97,947</b>	<b>2</b>	<b>48,973</b>	<b>4,377</b>	<b>0,010</b>	<b>0,015</b>
	<b>Mesleğe Hizmet</b>	<b>571,650</b>	<b>2</b>	<b>285,825</b>	<b>5,312</b>	<b>0,005</b>	<b>0,018</b>
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	96,466	2	48,233	1,842	0,159	0,006
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	65,771	2	32,885	1,025	0,359	0,003
<b>Hata</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	42928,070	592	72,514			
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	6624,164	592	11,189			
	Mesleğe Hizmet	31852,508	592	53,805			
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	15500,045	592	26,183			
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	18990,861	592	32,079			

Tablo 4.17.'de belirtildiği üzere yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama  $F(2, 592) = 4,377$ ,  $p = .01$ ;  $\eta^2 = 0,015$  ve mesleğe hizmet boyutlarında  $F(2, 592) = 5,312$ ,  $p = .005$ ;  $\eta^2 = 0,018$  anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer değişkenler ise istatistiksel farklılık tespit edilmemiştir. Ortaya çıkan farkı tespit etmek üzere varyanslar eşit olduğu için tukey testi işe koşulmuş ve sonuçları Tablo 4.18'de sunulmuştur.

**Tablo 4.18.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri etnik köken değişkenine ilişkin Tukey testi sonuçları

Bağımlı değişken	Etnik köken		Ortalama farkı	sh	p
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Arnavut	Türk	0,0838	0,32459	0,964
		<b>Boşnak</b>	<b>,9796*</b>	<b>0,34400</b>	<b>0,013</b>
	Türk	Arnavut	-0,0838	0,32459	0,964
		<b>Boşnak</b>	<b>,8959*</b>	<b>0,38029</b>	<b>0,049</b>
	<b>Boşnak</b>	Arnavut	<b>-,9796*</b>	<b>0,34400</b>	<b>0,013</b>
		<b>Türk</b>	<b>-,8959*</b>	<b>0,38029</b>	<b>0,049</b>
Mesleğe Hizmet	Arnavut	Türk	0,0162	0,71177	1,000
		<b>Boşnak</b>	<b>2,3055*</b>	<b>0,75434</b>	<b>0,007</b>
	Türk	Arnavut	-0,0162	0,71177	1,000
		<b>Boşnak</b>	<b>2,2893*</b>	<b>0,83391</b>	<b>0,017</b>
	<b>Boşnak</b>	Arnavut	<b>-2,3055*</b>	<b>0,75434</b>	<b>0,007</b>
		<b>Türk</b>	<b>-2,2893*</b>	<b>0,83391</b>	<b>0,017</b>

Tablo 4.18.'de belirtildiği üzere yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama boyutunda etnik kökeni Arnavut ve Türk olanların puanları Boşnak olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Benzer şekilde mesleğe hizmet boyutunda da etnik kökeni Arnavut ve Türk olanların puanları Boşnak olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir.

#### 4.2.1.3. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri yaşa göre incelenmesine ilişkin bulguları

Araştırmada, öğretmenlerin Okul yöneticilerinin yeterliklerinin envanterinin boyutları olan insanlar ile iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin yaşa göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu değişkenler bağlamında yaşa göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Manova varsayımları sağlanmış olup kovaryanların eşit olmadığı (box testi  $p = .001$ ) ve Wilks' Lambda testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelenmiş çoklu doğrusallık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada birinci tip hatayı önlemek için univariante analizlerde Bonferoni uygulanmıştır (Huck, 2012; Pallant, 2007). Buna göre 0.005 olan p değeri 5

olan bağımlı değişkene bölünmüş ve çalışmada yeni p değeri 0.01 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çok değişkenli testin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Wilk  $\Lambda = 0,951$ ,  $F(5, 589) = 1,491$ ,  $p < 0,05$ , çok değişkenli  $\eta^2 = 0,013$ . Univariate testlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.19.'da verilmiştir.

**Tablo 4.19.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri yaş değişkenine ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Bağımlı Değişken	KT	Sd	KO	F	p	$\eta_p^2$
<b>Sabit</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	1240148,3	1	1240148,37	17201,30	0,000	0,967
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	191035,35	1	191035,359	17027,11	0,000	0,967
	Mesleğe Hizmet	888283,72	1	888283,728	16520,54	0,000	0,966
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	464812,07	1	464812,070	17810,42	0,000	0,968
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	617546,94	1	617546,943	19573,94	0,000	0,971
<b>Yaş</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	600,684	4	150,171	2,083	0,082	0,014
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	102,619	4	25,655	2,287	0,059	0,015
	Mesleğe Hizmet	700,784	4	175,196	3,258	0,012	0,022
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	198,836	4	49,709	1,905	0,108	0,013
	<b>Eğitim Programının Geliştirilmesi</b>	<b>442,464</b>	<b>4</b>	<b>110,616</b>	<b>3,506</b>	<b>0,008</b>	<b>0,023</b>
<b>Hata</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	42536,751	590	72,096			
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	6619,492	590	11,219			
	Mesleğe Hizmet	31723,374	590	53,768			
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	15397,675	590	26,098			
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	18614,168	590	31,549			

Tablo 4.19.'da belirtildiği üzere eğitim programının geliştirilmesi  $F(4, 590) = 3,506$ ,  $p = . 0,008$ ;  $\eta_p^2 = 0,023$  boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer değişkenler ise istatistiksel farklılık tespit edilmemiştir. Ortaya çıkan farkı tespit etmek üzere varyanslar eşit olduğu için tukey testi işe koşulmuş ve sonuçları Tablo 4.20'de sunulmuştur.

**Tablo 4.20.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri yaş değişkenine ilişkin tukey testi sonuçları

Bağımlı değişken	Yaş	Ortalama farkı	sh	p	
Eğitim Programının Geliştirilmesi	22 – 25	26 – 30	1,1916	1,09516	0,813
		31 – 35	1,2966	1,06747	0,743
		<b>36 – 45</b>	<b>2,9916*</b>	<b>1,01341</b>	<b>0,027</b>
		46 ve üstü	1,6454	1,01585	0,485
	26 – 30	22 – 25	-1,1916	1,09516	0,813
		31 – 35	0,1050	0,79593	1,000
		36 – 45	1,8001	0,72181	0,093
		46 ve üstü	0,4539	0,72523	0,971
	31 – 35	22 – 25	-1,2966	1,06747	0,743
		26 – 30	-0,1050	0,79593	1,000
		36 – 45	1,6951	0,67906	0,093
		46 ve üstü	0,3489	0,68269	0,986

Tablo 4.20’da görüldüğü üzere eğitim programının geliştirilmesi boyutunda 22-25 yaş aralığında olanların puanları 36-45 yaş aralığında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir.

#### 4.2.1.4. Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanterinin boyutlarının eğitim düzeyine göre incelenmesine ilişkin bulguları

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin eğitim düzeyine göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu değişkenler bağlamında eğitim düzeyine göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Manova varsayımları sağlanmış olup kovaryanların eşit olmadığı (box testi  $p = .001$ ) ve Wilks' Lambda testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelenmiş çoklu doğrusallık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada birinci tip hatayı önlemek için univariante analizlerde Bonferoni uygulanmıştır (Huck, 2012; Pallant, 2007). Buna göre 0.005 olan p değeri 5 olan bağımlı değişkene bölünmüş ve çalışmada yeni p değeri 0.01 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çok değişkenli testin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Wilk  $\Lambda = 0,973$ ,  $F(5, 589) = 1,086$ ,  $p > 0,05$ , çok değişkenli  $\eta^2 =$

0,009. Univariate testlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.21.'de görüldüğü gibi eğitim düzeyine göre bir değişim tespit edilememiştir.

**Tablo 4.21.** Öğretmenlerin okul yöneticileri yeterlikleri envanteri eğitim düzeyi değişkenine ilişkin Univariate testi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Bağımlı Değişken	KT	Sd	KO	F	p	$\eta_p^2$
<b>Sabit</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	941146,126	1	941146,126	12978,181	0,000	0,956
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	145643,869	1	145643,869	12824,849	0,000	0,956
	Mesleğe Hizmet	683255,769	1	683255,769	12504,320	0,000	0,955
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	354724,143	1	354724,143	13500,465	0,000	0,958
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	463258,534	1	463258,534	14472,960	0,000	0,961
<b>Eğitim düzeyi</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	279,551	3	93,184	1,285	0,279	0,006
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	10,490	3	3,497	0,308	0,820	0,002
	Mesleğe Hizmet	130,986	3	43,662	0,799	0,495	0,004
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	68,011	3	22,670	0,863	0,460	0,004
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	139,576	3	46,525	1,454	0,226	0,007
<b>Hata</b>	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	42857,884	591	72,518			
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	6711,621	591	11,356			
	Mesleğe Hizmet	32293,172	591	54,642			
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	15528,500	591	26,275			
	Eğitim Programının Geliştirilmesi	18917,056	591	32,009			



## 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçlarından toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuç, tartışma ve önerilere değinilmiştir.

Bu çalışmanın "Araştırmanın Yöntemi" kısmında açıklandığı üzere nitel boyutun ölçme aracını desteklemek için gerçekleştirildiği ve nitel boyutun nicel boyutu desteklenmesi amacıyla oluşturulduğu, keşfedici sıralı desen içerisinde nicel boyutun daha baskın olduğu ve üçüncü araştırma sorusunun önemli bir rol oynamasına ilişkin verilerin analizinden elde edilen bulguların daha detaylı olarak tartışılması yoluna gidilmiştir. Ancak nitel verilerin analizinden elde edilen bulgular, nicel verilerin analizinden elde edilen bulguların tartışılması konusunda yine destekleyici bir rol oynamıştır. Nicel boyutun verilerinin analizinden elde edilen bulgular tartışılırken bazı konulara daha fazla açıklık getirmek adına öğretmen görüşlerine başvurularak nitel boyutta toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın birinci ve ikinci araştırma sorusu birbirinde benzer analizleri içerse de temelde okul yöneticilerinin görüşlerini içerdiğinden bu iki araştırma sorusuna ilişkin sonuç ve tartışma beraber ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu örnekleme ilişkin temel betimsel istatistikleri içerdiğinden aslında yalnızca var olan durumu ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu soruya ilişkin tartışma ve sonuç alan yazınla karşılaştırıldığında farklılıkların olduğundan hareketle önemli olduğu düşünülen cinsiyet ve etnik durumu değişkenleri üzerinden daha çok yoğunlaşarak kısa bir değerlendirme şeklinde yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü araştırma sorusu model oluşturma olduğundan nitel ve nicel araştırma bulgularından ortaya çıkan sonuçları değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu değerlendirme bu kısmın da "Öneriler" kısmındaki alt başlıkları içinde yer almaktadır.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada Kosova'da, ilköğretim öğretmenleri ile okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirilme, seçilme ve atanma süreçlerinin açıklanması ve bu durumların değerlendirilerek yeterlik temelli uygulanabilir bir model önerisi ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında dört araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Bu

kısımda nitel ve nicel her iki veri türüne dayalı olarak yanıt aranan sorulara ilişkin ulaşılan sonuçlar birleştirilmiş, karşılaştırmalı olarak verilmiş ve tartışılarak değerlendirilmiştir. Son olarak araştırmada alan yazın ve elde edilen verilerin sonuçlarından model önerisi ortaya konulmuştur.

### **5.1.1. Okul Yöneticileri Süreçlerine İlişkin Araştırma Sonuçları ve Tartışma**

Bu bölümde Kosova eğitim sisteminde okul yöneticisi yeterliklerine, yetiştirilmesine ve seçme ve atanmasına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) görüşlerine dayalı nitel ve nicel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Okul yöneticilerin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticilerin yeterlikleri değişkenlik ve çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. İyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde iletişim yeterliliğinin de daha çok iletişim araçlarını kullanma, işbirliği, katılımcı karar alma, takım çalışması, yerel dilleri bilme, çalışanları motive etme ve farklı görüşleri de dinleme gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Okul binası ve çevresi hazırlama teması içinde kaynak kullanma, donanım ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilmesi gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Mesleğe hizmet teması içinde alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, okul çalışanların gelişimlerine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Örgüt yönetimi teması içinde yönetim, teori ve süreçlerin bilinmesi, rol, sorumluluk ve görevlerin farkında olması, liderlik edebilmesi, eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hakim olması ve değişimlere ayak uydurması gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Programın geliştirilmesi teması içinde yönetimdeki işler için plan yapması, eğitim programının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır.

Okul yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticilerin yeterlikleri; iyi iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, örgüt yönetimi ve programın geliştirilmesi ana temaları üzerinde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle iletişim boyutu en çok

vurguladığını ifade edebiliriz. Bu sonuçların ilgili alan yazında karşılaştırıldığında büyük ölçüde aynı olduğu söylenebilir. Örneğin, Özan (2006) ve Asar'de (2014) bir yöneticide bulunması gereken en önemli yeterliğin iletişim becerisi olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin, bu alanın güçlü olduğu fakat merkezi bir sistemsel desteğe gereksinim duyduğunu söylemek mümkündür. Bununla ilgili Gjoshi'de (2017, s. 240) Kosova'da yöneticileri profesyonel yetiştirecek akademik bir kurumun olmadığını bildirmiştir. Ayrıca Kosova'da yeterlik için performans ve portfolyo değerlendirme için yeterli uzmanın olmaması başka bir sorunu daha ortaya çıkarmaktadır. Bunun içinde gerekli önemlerin alınması şarttır.

Özetle, okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, yöneticilerin genel olarak iyi iletişim kurdukları, okul binası ve çevresi hazırlamaya önem verdikleri, mesleğin gerektirdiği özellikleri kazandığı, örgütü yönetimi ve program konularında da bilgili ve yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticilerin kazandırılması için gereken yeterliklerin; örgüt yönetimi üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde alanda eğitim alması ve yönetim ve liderlik seminerlerinin verilmesi gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Mesleğe hizmet teması içinde alanlarını takip etmeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşımları, mentor müdür yanında staj imkânı, okul çalışanların gelişimine hizmet etmeleri ve çeşitli kuruluşlar ile işbirliği yapmaları en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. İletişim kurma ve etkili biçimde çalışma teması içinde işbirliği, takım çalışması, katılımcı karar alma, motivasyon ve mensubiyeti farklı okul paydaşları gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Okul binası ve çevresi hazırlama teması içinde kaynak kullanma, donanım ve okul ile çevre arasındaki ilişkilerin gerçekleştirilmesi gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Programın geliştirilmesi teması içinde plan yapması ve plan ve programının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması gibi en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır.

Okul yöneticilerin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticilerin kazandırılması için gereken yeterliklerin; örgüt yönetimi, mesleğe hizmet, iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, okul binası ve çevresi hazırlama ve programın geliştirilmesi ana temaları üzerinde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin, okul yönetimi ve liderlik seminerin yanında, yöneticilik becerisini geliştirecek

uygulamalı çalışmaların, seminerlerin veya staj yapılması gerekliliğine değindikleri görülmüştür. Yine çalıştayların yapılması, yuvarlak masa, seminerler, yurtdışından da davetli konuşmacılarla konferanslar düzenlenmesinin önemine değindikleri görülmüştür. Bunların kazandırılması için yerel ve uluslar arası kurum ve kuruluşlardan destek alınması, özellikle Türkiye'yle projelerin arttırılması gerektiğini sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda araştırmamızda oluşturacağımız model önerisi ile yeterliklerin kazandırılmasında sistemsal bir bakış ve katkı sağlayacağını ifade edebiliriz.

Özetle, okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerin kazandırılması gereken yeterliklerin kişisel ve yönetsel alanda olması gerektiğini sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel olarak, yeni modelleri, uygulamaları ve müfredatı takip, alan yazındaki çalışmaların incelenmesinin ve yönetsel olarak ta; Eğitim Bakanlığı'nın yapması gereken, çeşitli seminerlerin (finans, yönetim ve liderlik gibi), yüksek lisans programların açılması ve teşviklerin yapılması gerektiği yönünde önemli olduğu ifade edilebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticilerin yetiştirilmesi süreçleri; hizmet içi eğitim üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde okul yönetimi ve liderlik seminerinin verilmesi gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Öğretmen kökenli teması içinde öğretmenlik deneyimine gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Alanda eğitim teması içinde alanında uzman olması gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticisi yetiştirme süreçlerinin; tecrübe paylaşımı, hizmet içi eğitim ve alanda eğitim ana temaları üzerinde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler, tecrübe paylaşım veya yuvarlak masa toplantıları, mentör müdür yanında staj, yönetim alanında programların açılması veya arttırılması, ayrıca, Kosova'nın çok kültürlü yapısına bağlı olarak bölgede konuşulan dillerin eğitimlerinin gibi uygulamalarla yetiştirmenin gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da, okul yöneticisi yetiştirme süreçlerinin; hizmet içi eğitim, öğretmen kökenli alanda eğitim ana temaları üzerinde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri, yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin tamamına yakını uygulamada olan eğitimlerin olduğunu ancak yöneticilerin, yöneticiliğe atanmadan önce de belli kişisel ve mesleki yeterlikleri

taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bazıları ise yöneticilik alanında eğitimlerin alınması yani lisans, yüksek lisanstan mezun olunmasının ve uzmanlaşmanın olması gerektiği yönünde hemfikir oldukları saptanmıştır. Bu sonuca dayanarak alan yazında yapılan çalışmalara baktığımızda, Ağaoğlu ve vd., (2012); Aktepe (2014); Süngü (2012) yöneticilerin hizmet içi eğitimle birlikte üniversitelerin iş birliğinde lisansüstü eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Işık (2003) ve Günay (2004) ve Cemaloğlu (2005) araştırma sonuçlarında, Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler arasında gerçekleştirilecek iş birliklerle, sınavların hazırlanması, yetiştirme programlarının oluşturulması ve yöneticilerin değerlendirilmesi önerilerinde bulunmuşlardır. Ghasemy Aqdamy'nin (2016) ilkokul müdürleri İran ve Türkiye'de ilkokul müdürlerini seçme, atama, yetiştirme politika ve uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma yaptığı doktora tez sonuçlarında, okul yöneticilerinin yetiştirme uygulamaları arasında hizmet içi eğitim olarak eğitim liderliği programlarının hazırlanması ve bu programların üniversitelerce aktif hale getirilmesi sonucunda vardığını belirtmiştir. Bu da çalışmanın sonuçlarıyla benzeştiğini belirtmek olanaklıdır.

Özetle, okul yöneticileri ve öğretmenler görüşlerine göre, Kosova'nın uyguladığı okul yönetimi ve liderlik seminerin yetiştirme için önemli olduğunu ifade edebiliriz. Bunun dışında yöneticilerin kökeni öğretmenlikten gelenlerden yetiştirilmesi için tercih edilmesinin uygun olacağı ve yönetim alanında lisansüstü programlardan uzman olunması gerektiğini bunun içinde eğitim bilimleri alanında lisans ve yüksek lisans programların çoğaltılması gerekliliğini ifade etmek mümkündür.

Okul yöneticilerin görüşleri doğrultusunda, Kosova'da okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerekliliğine ilişkin görüşleri: tecrübe paylaşımı üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde öğretmenlikte deneyim, tecrübe paylaşımı, mentör müdür yanında staj ve okullara özerklik verilmesi gibi önemli diğer kavramlar olarak yer almıştır. Hizmet içi eğitim teması içinde aday eğitim programlarına, yerel dil eğitimlerine ve yeni farklı seminerlere en önemli diğer kavramlar olarak da yer almıştır. Alanda eğitim teması içinde alanında uzman olması gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Buradaki tek fark yöneticiler tecrübe paylaşımına, öğretmenler hizmet içi eğitime ağırlık vermişlerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, nasıl yetiştirilmesi gerekliliği bağlamında stajyer olarak tecrübeli bir mentör yöneticinin yanında belirli bir

dönem çalışılmanın zorunlu olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi ve belirli uygulamaların getirilmesi gereklidir. Bunun dışında yetiştirilme uygulamalarına ağırlık verilmesi gereklidir. Yirci (2009); Aktepe (2014); Recepoğlu ve Kılınç (2014); Demirtaş ve Özer (2014) ve Gök (2017) çalışmalarında yöneticiliğin meslekleşmesi gerektiğini ve yetiştirilme için farklı modellerin (mentörlük, stajyerlik vs.) farklı uygulamaların olması gerektiğini ve atanmadan önce yetiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Turan ve Şişman (2000); Günay (2004) ve Korkmaz'ın (2005) belirttiği gibi okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde standartların oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Özetle, yetiştirilme için çalışmaların yapılarak standartların belirlenmesi ve var olan yetiştirme programlarının geliştirilmesi veya daha yeni uygulamaların ortaya çıkması gerekmektedir. Yöneticilik bir meslek olarak görülmelidir. Dolayısı ile okul müdürlüğü yeterlikleri ve standartları oluşturulmalıdır. Bu standartlara göre, yetiştirme ve geliştirme adımlarında hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da okul yöneticilerinin seçilme ve atama süreçlerine ilişkin görüşlerinin eğitimde deneyim üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde eğitimde deneyim gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Lisans mezunu teması içinde üniversite deneyim gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Sertifika sahibi teması içinde okul yönetimi ve liderlik sertifikası gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Okul gelişim planı teması içinde üç yıllık okulun gelişim planının hazırlanması gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Mülakat teması içinde aday dosyasının değerlendirmesi gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Özgeçmiş teması içinde adayın geçmişiyile ilgili belgesi gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Sicil ve sağlık belgeleri teması içinde sicil ve sağlık belgeleri gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Yasada kriterler mevcuttur teması içinde yasa ile atanma kriterleri belirtildiği belirtilen önemli diğer kavram olarak yer almıştır.

Okul yöneticilerin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da okul yöneticilerinin seçilme ve atama süreçlerine ilişkin görüşleri; yasada mevcut olan kriterler olan, eğitimde deneyim, lisans mezunu sertifika sahibi okul gelişim planı, özgeçmiş, sicil ve sağlık belgeleri ve incelenen dokümantasyon sonucunda adayların

mülakata davet edildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, belgelerinin değerlendirilmesi sonucunda mülakat yapılarak atamaların yapıldığını belirtmiştir. Özmen ve Kömürlü (2010); Doğan ve vd., (2014); Akçadağ (2014) ve Aktepe (2014); Türkiye'deki mevcut yönetici seçme ve atama sistemlerinin gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da çalışmanın sonucuyla benzeştiğini belirtmek mümkündür.

Özetle, Kosova'da okul yöneticilerinin seçilme ve atama süreçlerine ilişkin mevcut kriterlerin 21. yüzyıl becerilerine paralel bir şekilde yeniden düzenlenmesi gereklidir.

Okul yöneticilerin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da okul yöneticilerinin seçilme ve atama süreçlerinin düzenlenmesine ilişkin görüşlerinin öğretmenlikte deneyim üst teması en çok vurgulanan tema olmasına karşın bu tema içinde öğretmenlikte tecrübe gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Gök (2017) çalışmasına benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca, Ağaoğlu ve vd., (2012); Aktepe (2014); Demirtaş ve Özer (2014); Süngü (2012) ve Akbaşı ve Balıkcı'da (2013) okul yöneticilerin tecrübeli ve farklı yeterliklerle donanımlı olmaları gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Lisansüstü teması içinde yüksek lisans veya doktora eğitimleri gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Seminer sertifika sahibi teması içinde okul yönetimi ve liderlik sertifikası gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Sınav ve mülakat teması içinde sınav yapılması ve mülakata davet gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Siyasi etki teması içinde siyasilerin taraf olunmaması gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Mülakat teması içinde aday dosyasının değerlendirmesi gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Dil bilme teması içinde yerelde konuşulan dillerin (Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça) gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Referans teması içinde öğretmenlerden görüş alınması gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Öğretmenlik alanında mezun teması içinde eğitim bilimlerinden mezun gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Lisans mezunu teması içinde dört yıllık üniversite mezunu gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır. Akademik çalışma teması içinde makaleler gibi önemli diğer kavram olarak yer almıştır.

Okul yöneticilerin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, Kosova'da okul yöneticilerinin seçilme ve atama süreçlerine ilişkin görüşleri; yasada mevcut olan

kriterler olan, eğitimde deneyim, lisans mezunu sertifika sahibi okul gelişim planı, özgeçmiş, sicil ve sağlık belgeleri ve incelenen dokümantasyon sonucunda adayların yazılı sınava girmeleri ve sınavı kazananların mülakata davet edildiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında lisansüstü eğitimlerin, akademik çalışmaların, dil sertifikalarının da birer kriter olabileceğini mevcut kriterlerin artırılması yönünde görüş bildirmişleridir. Ayrıca katılımcıların üzerinde önemle durduğu diğer bir konu yönetici değerlendirme komisyon üzerineydi. Yönetici adaylarını değerlendirecek kişilerin ise alanında uzman, tecrübeli ve üst düzey yeterliklerde donanımlı olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Diğer önemli bir nokta siyasilerin veya siyasetin yönetici seçme ve atamalarından el çekmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu durumun okulların işleyişinde olumsuz yönde etkilediğini ve performans düşüne neden olduğunu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yıldırım (2013) ve Gök (2017) adam kayırmacılıktan ziyade liyakat sahibi kişilerin atanması gerektiğine değinmiştir.

Özetle, çıkan sonuçlara paralel olarak liyakat sahibi kişilerin seçimi ve atamasının yapılması önerilmektedir. Özellikle seçim komisyonunun adil, güvenilir ve şeffaf olarak yapılması gerekmektedir. Siyaset ve siyasilerin seçme ve atama sisteminden el çekmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi cinsiyete göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin cinsiyete göre biçimde değişimini belirlemek için bağımsız gruplar t testi analizi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutu olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma t testi sonuçları cinsiyete göre değişmemektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlik envanterinin cinsiyet değişkeninden etkilenmediği ve okul yöneticilerinin yeterliklerinin tespit edilmesinde cinsiyet farklılığının önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Bu durumda hem kadın hem erkek öğretmenlerin görüşlerinin benzer olduğu dolayısıyla görüşlerinde ortak fikre sahip oldukları ifade edilebilir. Sonuçta, her iki cinsiyetin okul yöneticilerin yeterliklerini benzer bir şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir. Buna göre okul yöneticilerinin iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alanında yeterlikleri



hem erkek hem kadın öğretmenler tarafından kazanımları yeterli görmektedir. Bu sonuç ile alan yazındaki çalışmalar dikkate alındığında, Ağaoğlu vd., (2012); Asar (2014); Özdere (2015); Tümkaya ve Asar (2017); Gök (2017) ve Yalçın'ın (2019) araştırmalarıyla elde edilen sonuçlar arasında benzerlik görülmektedir. Bunun nedeni Gök'e (2017) göre yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak okul yöneticilerinin yaptığı benzer yönetim faaliyetlerde kaynaklandığını ifade etmiştir. Benzer yönetim faaliyetlerinin oluşu dolayısıyla benzer iletişimin yeterliliğine de neden olduğunu şeklinde açıklanabilir.

Diğer yandan envanterin diğer boyutları olan, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesi boyutlarında kadınların ortalamaları erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenler, okul yöneticilerinin envanterin bu boyutlarında yöneticilerin yeterliklerini daha yeterli gördüklerini göstermektedir. Bu sonuca göre, kadın öğretmenlerin envanterin insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma boyutu dışındaki diğer boyutlara ilişkin görüşleri daha yüksektir. Bu sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerinin bir rol model olarak davranışlarıyla aynı kültürel ortamda çokça karşılaşarak aşına olması, kadın öğretmenlerin mesleki rollerinin daha farklı olması ve mesleki memnuniyetlerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yalçın (2019) cinsiyet değişkinine göre yaptığı karşılaştırmada erkek yöneticilerin "eğitim programı geliştirilmesi" boyutunda daha yeterli olduğu bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin ise "mesleğe hizmet" boyutunda erkek yöneticileri daha yeterli bulmaktadır. Araştırmacı bunların nedenini erkek yöneticilerin daha fazla ilgi ve tecrübeye sahip olduğundan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu sonuçların çalışmamızın sonuçlarıyla örtüşmediğini belirtebiliriz.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin etnik kökene göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu değişkenler bağlamında etnik kökene göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır.

Bu analiz sonucunda, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenler, okul yöneticileri

envanterinin, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet boyutlarına göre görüşleri olumlu yönde olduğunu belirtebiliriz. Öğretmenler, okul yöneticilerinin yeterliklerin bu boyutlarında kazanımların yeterli oldukları görüşünde olduğu söylenebilir. Fakat Kosova'nın yeni kurulan bir devlet ve kalkınma hedefinde olmasından dolayı bu boyutlara daha fazla yoğunlaşılması ve iyileştirmelerin yapılarak tekrar yapılanıdırılarak, okul yöneticilerini daha yeterli duruma getirilmesi gerekliliğini söylemek olanaklıdır. Bundan dolayı bu boyutlarda okul yöneticilerin ve ilgili kurumların çalışmalarının yapılması gerektiğini ifade edebiliriz.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerinin hangi etnik kökene değiştiğine göre ise tukey testi yapılmıştır. Bu analiz sonucu, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet boyutlarında etnik kökeni Arnavut ve Türk olanların puanları Boşnak olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Bu boyutlardaki maddeleri Arnavut ve Türkler, Boşnaklara göre daha yeterli görmektedir. Bu sonuca göre, Arnavut ve Türk öğretmenler, Boşnak öğretmenlere göre envanterin bu boyutlarını daha fazla içselleştirerek özdeşleştikleri ve okul yöneticilerin yeterlik kazanımlarını yeterli gördüklerini ifade edebiliriz. Bunun nedeni Arnavutların yerli ve uluslararası alan yazını, Türklerin ise Türkiye deki alan yazın çalışmalarına da vakıf olmasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle Kosova'daki Türkler varlığını korumak için yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet boyutlarında daha bilinçli oldukları ve bu yönde davranmalarında önemli bir etken olabileceği de söylenebilir. Boyutların dikkate alınması sağlıklı ve etkili bir yönetim ve okul yöneticilerin yeterlikleri için gerekli olduğunu ifade edebiliriz. Diğer boyutlarda ise istatistiksel farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin görüşlerinde bu noktada benzerlikler görüldüğü dolayısıyla okul yöneticilerini yeterliklerini yeterli gördüğünü ifade edilebilir. Bu durumun Kosova'nın çok kültürlü yapısının olumlu yönde etilediğinden toplumsal ve kültürel düşünce yapılarının birbirine benzediğinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerinin envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin yaşa göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu

değişkenler bağlamında yaşa göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır.

Öğretmenler, okul yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin Eğitim programının geliştirilmesi boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumun nedeni okul yöneticilerinin eğitim programına daha hakim olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ortaya çıkan farkı tespit etmek üzere varyanslar eşit olduğu için tukey testi işe koşulmuştur. Eğitim programının geliştirilmesi boyutunda 22-25 yaş aralığında olanların puanları 36-45 yaş aralığında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksektir. Buna göre 22-25 yaş aralığında olanlar öğretmenler 36-45 yaş aralığında olan öğretmenlere oranla okul yöneticilerini eğitim programının geliştirilmesi boyutunda daha fazla yeterli gördükleri söylenebilir. Bu sonuç Tümkaya ve Asar (2017) makale araştırmasında, yöneticilerin yeterliklerine ilişkin yaşa göre algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuyla çalışmamızla benzerlik söylememiz mümkündür. Yalnız Tümkaya ve Asar (2017) çalışmasında envanterin her boyutunda ve farkın yaşları 51 ve üzerinde olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 51 ve üstü yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu belirlenmiştir.

Araştırmamızda ise yaşa ilişkin olarak ortaya çıkan anlamlı farkın, öğretmenlerin yaşlarının artması ile birlikte deneyimlerinin de artması sonucunda ortaya çıkmış olabileceği şeklinde açıklanabilir. Yaş gruplarında çıkan farklılığın diğer bir nedeni hem düşük hem de yüksek yaşa sahip öğretmenlerin aynı ortamda görev yapması ve bilgi paylaşımı yaşanmasına rağmen bu görüşler arasındaki farklılıktan kaynaklandığını görebiliriz. Bunun nedeni, öğretmenlerin eğitim yaşantıları boyunca gerçekleştirdikleri yoğun eğitim programının çeşitli faaliyetleri sonucunda (eğitimsel dersleri, öğretmenlik uygulaması vs.) ve günümüz bilgi çağında teknolojinin gelişmesiyle bilginin daha kolay öğrenilmesi ile açıklanabilir. Diğer taraftan genellikle Kosova'daki eğitim programları merkezi örgüt tarafından gönderildiğinden öğretmenler okul yöneticilerinin özellikle okul yöneticilerin programın geliştirilmesinde de yer almalarını istemeleri şeklinde düşünülebilir. Öğretmenlerin görüşleri sonucunda eğitim programının geliştirilmesi boyutunda dikkate daha fazla alınarak okul yöneticilerinin yeterliklerin de gelişmesi için bir fırsat olacağı yönünde yorumlamak mümkündür. Diğer boyutlarda ise istatistiksel farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinin

yeterliklerine ilişkin benzer düşünce ve beklentiler içerisinde olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri envanterinin boyutları olan; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, etkili bir örgüt yönetimi, mesleğe hizmet ve eğitim programının geliştirilmesinin eğitim düzeyine göre incelenmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin bu değişkenler bağlamında eğitim düzeyine göre değişimini belirlemek için çoklu varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır.

Bu analizde elde edilen sonuçlara göre çok değişkenli testin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın katılımcılarından elde edilen bu veriler doğrultusunda envanterin boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, öğretmenlerin eğitim düzeyine okul yöneticilerinin yeterliliğinin belirlenmesinde etkisinin bulunmadığı ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla farklı eğitim düzeyinde olmak, yöneticilerin yeterliklerinin ne düzeyde sahip olduklarına ilişkin görüşlerini belirtmesi bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Alan yazında yapılan incelemelerde; Açıkalın (2000); Akçay (2000); Çetin (2001) ve Doğan (2006) yapmış oldukları çalışmalarda okul yöneticilerin, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulamamışlardır. Ancak Tümkaya ve Asar (2017) yöneticilerin yeterliklerine ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre, "mesleğe hizmet" dışında, diğer boyutlarda ise istatistiksel farklılık tespit etmiş ve farklılığın yüksek lisans eğitimi alan yöneticiler lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya koymuştur. Tümkaya ve Asar'ın (2017) çalışmasının eğitim düzeyine yönelik bulguları ise, bu araştırmanın bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bunun nedeni, uygulamaların envanterin boyutlarını kapsamının geniş olmasından farklı coğrafyada farklı bakış açılarından ve yaş ilerledikçe kıdem de artmasından kaynaklandığını ifade edebiliriz.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda, yöneticilerin genel olarak iyi iletişim kurdukları, okul binası ve çevresi hazırlamaya önem verdikleri, mesleğin gerektirdiği özellikleri kazandığı, örgütü yönetimi ve program konularında da bilgili ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat daha olumlu etkiler ortaya koyabilmek için merkezi bir sistemsel destekle okul yöneticisi süreçlerine ağırlık verilmesi ve uygulama sürecinin özverili bir biçimde yönetilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Araştırmada okul yöneticisi yeterliklerinin kazandırılması için, kişisel ve yönetsel alanda eğitimlerin alınması gerektiğini sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel olarak, yeni modelleri, uygulamaları ve müfredatı takip, alan yazındaki çalışmaların incelenmesinin ve yönetsel olarak ta; Eğitim Bakanlığı'nın yapması gereken, çeşitli seminerlerin (finans, yönetim ve liderlik gibi) verilmesi, yüksek lisans programların açılması, teşviklerin yapılması ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi önerilebilir. Bunun için Kosova'daki alan yazın çalışmaları için veri tabanı oluşturulmalı, okul yöneticilerin erişebileceği bilimsel araç (dergi, makale, kitap vs.) sayıları basılı, çevrimiçi veya elektronik ortamlar artırılabilir.
- İlköğretim okulu yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri daha sık düzenlenmeli ve yöneticilerin bu kurslara katılımları sağlanmalıdır. Yöneticiler için düzenlenen kurs ve seminer içerikleri bilgi çağının gerektirdiği yenilik ve değişimlere göre düzenlenmeli ve bu konularda paydaşların da görüşleri de alınarak uygulanmalıdır. Okul yöneticilerinin etkili bir örgüt yönetimi, iletişim becerileri, liderlik stilleri, problem çözme yöntemleri, yerel dil eğitimleri, senaryo tabanlı uygulamalar ve ölçme değerlendirme yöntemleri vb. eğitim ve öğretim süreçlerini yakından ilgilendiren konularda kurs ve seminerler yapılabilir. Ayrıca bu alanda çalışan veya çalışmak isteyen bireylere okul yöneticisi süreçleri ve kavramlarına ilişkin farkındalık oluşturarak, olumlu algı gelişmelerine katkı sağlanabilir.
- Araştırmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için yerel kuruluşların uluslararası kuruluşlar özellikle Türkiye'den işbirliklerinin artırılmasına yöneliktir. Bu bulgulara göre, yerel ve uluslararası sivil toplum kuruluşları veya kamu

kuruluşlarıyla işbirlikleri artırılmalı, özellikle Türkiye'yle bu alandaki tecrübeleri başta olmak üzere her türlü destek faaliyetleri için çalışmaların hızlandırması önerilebilir. Kosova'da diğer yaşayan toplulukların da kendi anadillerinde gördükleri kurs ve seminerler eğitim bakanlığı tarafından tanınmalı veya eğitim bakanlığı tarafından bu tür kurs ve seminer düzenlenmelidir. Ayrıca bakanlık bu kurs, seminerin sonucunda alınan belgelerin ulusal ve uluslararası düzeyde tanınması ve geçerliliği olan bir mesleki sertifikasyon sisteminin oluşturulması da gereklidir. Bunun için Kosova'daki diğer yaşayan toplulukların da okul yönetici olmaları için pozitif ayrımcılık sağlanabilir.

- Araştırmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için tecrübe paylaşımı, mentör müdür yanında staj ayrıca Kosova'nın çok kültürlü yapısına bağlı olarak bölgede konuşulan dillerin eğitimlerinin verilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu nedenlerden okul yöneticilerine; yuvarlak masa toplantıları, konferanslar, seminerler ve yerel dil eğitimleri verilebilir. Bunun için yetiştirme ile ilgili standartlar geliştirilebilir. Özellikle Kosova'daki azınlıkta yaşayan toplulukların yoğun olarak yaşadıkları bölgelerde okul yöneticilerinden o yörenin dillerini mümkün olduğunca öğrenmeleri için teşvikler verilebilir.
- Araştırma bulgularına göre, eğitim yönetiminde lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerin sayısının az olduğu görülmektedir. Bu yüzden okul yönetiminde uzmanlaşmanın sağlanabilmesi için eğitim yönetimi alanında Kosova'da yüksek lisans ve doktora programlarının açılması, bu programlarda okul yöneticilerinin eğitim almaları için imkan sağlanmalı, bu alanlardan mezun olanlara okul yöneticiliğinde seçme ve atamada pozitif ayrımcılık sağlanarak yönetim kademelerinde görev almaları için teşvikler verilebilir. Deneyimli, mesleki yeterliliği yüksek, liderlik becerisine sahip öğretmenler de yönetim görevlerinde yer almaları için teşvik edilebilir veya aday gösterilebilir. Ayrıca yöneticiler için performans denetimi ve değerlendirilmesi yapılmalı, ödül ve ceza sistemi ile hizmet ve çalışmalar daha çok teşvik edilebilir.
- Okul yöneticilerinin seçilme ve atama bulgularında kriterlerden çok okul yöneticisi adayını değerlendiren komisyonun özelliklerinin tartışıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun için okul yöneticilerini değerlendirecek kişiler onlardan daha üst düzeyde, eğitilmiş, bilgili ve donanımlı olmaları önerilebilir. Yine kriterlerin

yeterli düzeyde olduğu ama daha farklı düzenlemelerin yapılması gerektiği sonucunda ulaşılmıştır. Adaylar, yasadaki kriterler dışında yazılı sınavların da düzenek değerlendirilmesi önerilebilir.

- Okul yöneticilerinin seçilme ve atamasını etkileyen etmenler göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin politika ve siyasetinin odağında olmasının olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenden yöneticilik bir meslek olarak kabul edilmesi ile okul yöneticilerini siyasi ve ideolojik baskılardan uzak tutarak, okul yöneticilerini de güçlendireceği düşünülmektedir. Kosova'da okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve özlük haklarının iyileştirilip resmi yönetmeliklerde tanımlanması sağlanabilir.
- Oluşturduğumuz "Yeterlik Temelli" örnek model uygulanarak okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçme ve atanması süreçlerinin değerlendirilmesi ve etkileri araştırılabilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçme ve atama uygulamaları gözden geçirilmeli ve üzerine yeni, farklı veya özgün modeller geliştirilerek süreçleri daha dinamik yapıya kavuşturularak, geliştirilmesi sağlanabilir. Bu süreçlere ilişkin çalışmamız temel oluşturularak; kapsamlı, tutarlı ve güvenilir bir okul yöneticisi standartları oluşturulabilir veya yeniden yapılandırılarak daha profesyonel hale getirilebilir.

### **5.2.2. İleri araştırmalara (araştırmacılara) yönelik öneriler**

- Araştırmada değinilen okul yöneticisi süreçleri ilk kez bir arada incelenmiştir. Bu nedenle çalışma da elde edilen bulguların ve yeterlik temelli modelin daha geniş örneklerde genellenebilmesi için benzer kavramların tekrar sınındığı araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma, örnekleme belirtilen il ve ilçeler ve Kosova'da nüfusça çoğunluk olan etnik kökenler üzerine yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalar için Kosova örnekleminde daha farklı il ve ilçeler ve etnik mensubiyetler (Mitroviça ili ve içinde çalışan Sırp yöneticiler ve öğretmenler) de eklenerek daha geniş örneklem üzerinde bu çalışmadaki kavramların tekrar sınındığı benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir.

- Araştırma, ilköğretim basamağında görevli okul yöneticileri ve öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma da değinilen süreçlerin benzer bir şekli Kosova’da görev yapan lise yöneticilerine veya farklı kademelerdeki okul paydaşların (müfettişler, öğrenci ve velilerin) görüşleri de kapsayacak şekilde yapılabilir.
- Yurt dışı ve Türkiye alan yazınında okul yöneticisi süreçleriyle ilgili araştırmalar oldukça fazla olmasına karşın Kosova bağlamında karma, eylem ve deneysel yöntemlerle yapılan çalışmaların hepsine önemli düzeyde ihtiyaç duyulduğundan böyle araştırmaların yapılması önerilebilir.
- Mevcut çalışmada her ne kadar yeterlilikler için "Okul Yöneticileri Yeterlilikleri Envanteri" kullanılmış olsada, yetiştirilme, seçme ve atama ile ilgili de ölçekler geliştirilebilir.
- Bu çalışmada okul yöneticisi yeterlik, yetiştirme, seçme ve atama sürecinin nasıl olması gerektiği yönünde fikirler tartışılmıştır. Kuramsal bir çerçevede gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada önerilen modelin işlerliği ile ilgili deneysel çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma kamu okullarında yapılmıştır. Benzer araştırma özel okullarda da gerçekleştirilebilir. Yapılan çalışma sonucunda devlet okullarındaki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.
- Çalışma okul yöneticileri yeterlik, yetiştirme, seçme ve atama süreçleri ile ilgilidir. Okul yöneticisi yeterlilikleri, yetiştirilme, seçme ve atama süreçlerinin her biri ayrı bir boyut olarak tek başına incelenip daha detaylı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin; örgüt yönetimi, iletişim becerileri, liderlik stilleri, ölçme değerlendirme yöntemleri vb. okul yöneticileri ve eğitim sürecini yakından ilgilendiren konularda daha farklı ve özellikli araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmacılara son öneri ise, okul yöneticiliğine yaptığım bu araştırmanın benzerini okul paydaşları arasında yer alan öğretmenlere de olduğu gibi öğretmen yeterlilikleri, yetiştirme, seçme ve atama süreçleri ile de detaylı bir araştırma olarak da yapabilir.



### **5.2.3. Yeterlik Temelli okul yöneticisi yetiştirme model önerisi (YTO)**

Bu bölümde nitel ve nicel araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara yönelik Kosova için uygulanabilir "Yeterlik Temelli" okul yöneticisi model önerisi geliştirilmiştir. Araştırmada, nitel ve nicel araştırma sonuçları sistemsel bakış açısıyla incelenmiş bu bağlamda okul yöneticilerinin yeterlik, yetiştirme, seçme ve atanma uygulamaları ve süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri sonucunda, uygulanabilir örnek model oluşturulmuştur. Nitel araştırma ile görüşler arasında yeterliğin somut düşünceler ile model önerisinde ölçüt olarak yer verilmiştir. Nicel araştırma verileri ile ortaya çıkan sonuçlar da dikkate alınarak modelin bütünselliği ve genellenebilirliği sağlanarak bütüncül bir model önerisi geliştirilmeye çalışılmıştır.

Türkiyeki alan yazında 2000'li yıllardan sonra yapılan model önerisi araştırmaları (Çelenk, 2002; Işık, 2003; Cemaloğlu, 2005; Yirci, 2009; Akkuş, 2011; Balyer, ve Gündüz, 2011; Kesim, 2009; Altın ve Vatanartıran, 2014; Dağlı ve Han, 2016; Gülmez ve Yavuz, 2016 ve Gök, 2017) ele alınmış ve Türkiye için öneriler getirilmiştir. Fakat bu çalışma Kosova Cumhuriyetinde, Balkan coğrafyasında ve farklı kültürler arasında yapılmıştır. Son olarak çalışmaya daha yakın ve sonuçların Gök, (2017) çalışması ile benzerlik gösterdiğinden model önerisi kapsamında bazı ortak noktaların olduğu ifade edilebilir.

#### **5.2.3.1. Kavramsal modelin yapısı**

##### **Hazırlık**

İlk önce Kosova'da okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla okul yöneticilerin yeterlikleri başta olmak üzere, yetiştirme, seçme ve atama kriterlerinin yasal zemini oluşturulmalı ve mevcut standartlar tekrar gözden geçirilerek yeniden düzenlenmelidir. Bu standartlar temel alınarak hazırlık, yeterlik, yetiştirme, seçme ve atama ve geliştirme adımları atılmalıdır. Yönetici olmak isteyen adaylar, en az üç yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmalıdır. Mevcut okul yöneticileri ve alan dışından başvuran adaylar eğitim bilimleri alanında yüksek lisans eğitimi ve hizmet içi kurslarına yönlendirilmelidir. Bu yüzden üniversitelerde eğitim bilimleri alanındaki eğitim yönetimi programları açılmalı veya artırılmalıdır. Özellikle

üniversitelerde yüksek lisans programları ve sertifika programları açılmalıdır. Böylece adayların yeterlikleri artırılmış olacaktır. Aynı zamanda yetiştirme programları oluşturulmalıdır. Böylece alan dışı adayların teorik ve uygulamalı olarak yetiştirme programları almaları sağlanmalıdır. Yetiştirme programının sonunda bu nitelikleri ölçen bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu değerlendirmeyi geçen yönetici adayları atanma için yeterliklerini arttırmış olarak şansları da artacaktır.

### **Yeterlik**

Aday yeterlik aşamasına, hazırlık aşamasında elde edilen portföy hazırlığı olan lisans eğitimi, öğretmenlik deneyimi ve seminer gibi hizmet öncesi eğitim şartların tamamladığı takdirde katılabilir. Bu aşamada okul yöneticisi aday adaylarının yeterliklerine ilişkin bilgileri ölçülecek ve değerlendirilecektir. Aynı zamanda yönetici adaylarının sözlü sınavlarını gerçekleştirecek değerlendirme komisyonu tecrübeli ve akademik yeterliliğe sahip eğitim paydaşlarından (okuldaki görevli öğretmen temsilcisi, eğitim müdürlüğü temsilcisi, eğitim bakanlığı temsilcisi, sivil toplum temsilcisi ve veli konseyi temsilcisi) oluşturulmalıdır. Yönetici adaylarına uygulanan sözlü ve yazılı sınav süreci ses kaydedicisi ve/veya kamera vb. cihazlar ile kayıt altına alınmalıdır. Yöneticiye uygulanan sözlü sınavında adaylara karşı objektif tutum sergilenmesi önemlidir. Yeterlik formu merkez örgüt olan eğitim bakanlığı tarafından oluşturulacak ve aday değerlendirme esasınca puanlanacaktır.

#### **1. Adım**

Okul yöneticiliğinde yönetici adaylarının yeterliğine ilişkin bilgileri okul yöneticilerinin yeterlik düzeyi açısından önemlidir. Bu açıdan yeterlik esaslı okul yöneticiliği sistemi için yönetici adaylarının belirlenme sürecinde ilk olarak adayların yeterliklerine ilişkin bilgileri nitel ve nicel yöntemler ile tespit edilerek yeterlik düzeyi yüksek adaylara öncelik tanınacaktır. Okul yönetici olmak isteyen adaylar, lisans mezunu, en az üç yıllık öğretmenlik tecrübesine ve okul yönetici ve liderlik sertifikasına sahip olmalıdır.

#### **2. Adım**

Merkez örgüt ve belediye müdürlükleri iş birliğinde yönetici aday bilgileri yazılı sınav (Eğitim yönetimi, mevzuat, ölçme ve değerlendirme ve genel kültür) ve sözlü sınav (örnek olay açıklama ve uygulama) yapılacaktır. Yazılı sınavda; okul yönetiminden örgüt, liderlik, yasa ve yönetmelikler gibi eğitim bilimlerinde temel

alanlar ve genel kültür bilgileri de ölçülecektir. Sözlü sınavda ise yazılı da sorulan bölümler ile ilgili sorular yerine; yöneticilik becerileri, problem çözme, karar verme ve plamladığı projeleri gibi analitik ve eleştirel düşünme becerilerini ölçen senaryo tabanlı örnek olaylar şeklinde bir mülakat sistemi uygulanacaktır. Bu süreçleri başarı ile tamamlayanlar yönetici adayları olarak yönetici yetiştirme programlarına dahil edilecektir.

### **Yetiştirme Süreci**

Bu aşamada yetiştirme sürecine girmeye hak kazanan yönetici adaylarına teorik ve uygulama esaslı yönetici aday eğitimi uygulanmalıdır. Üniversiteler ile işbirliği içerisinde okul yöneticisi adaylarına yönelik tezli eğitim yönetimi yüksek lisans programları ile teorik ve uygulamalı eğitimler verilecektir.

Tezli yüksek lisans programında yönetici adayları, oluşturulan program sayesinde haftanın belli gün ve saatlerinde teorik eğitim alacak ve staj çalışması yapacaktır. Yönetici yetiştirme sürecinde adaylara deneyimli danışman (mentör) okul müdürü ve üniversitelerden bir danışman öğretim üyesi görevlendirilecektir. Böylece yönetici adaylarının teoriyi uygulamaya yansıtabilme becerileri geliştirilecektir. Diğer taraftan yerel dil eğitimleri (Arnavutça, Türkçe, Boşnakça) ile özellikle farklı toplulukların yaşadığı bölgelerde yönetici adayları desteklenecektir. Yetiştirme sürecinin ilk aşamasında yönetici adayları genel eğitim alacaklar. İkinci aşamada ise ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda uzmanlık eğitimleri (eğitim ve öğretimin yönetim işleri, teknik işler, muhasebe vb.) verilerek uzmanlaşmaları sağlanacaktır.

### **1. Adım**

Yönetici adayları tezli yüksek lisans programı başlatılacaktır. Programda her yönetici adayları için üniversiteden ve okullardan birer mentör tayin edilecek. Üniversitelerde akademisyenler, okullarda ise okul müdürleri mentörlük yapacak.

Yönetici adaylarına verilecek eğitimler şu başlıklardan oluşmalıdır:

- Eğitim ve Okul Yönetimi
- Eğitimde Ölçme ve Denetim
- Etkili İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi
- Liderlik Becerileri
- Mevzuat Bilgisi
- Okul Bina ve Demirbaşlarının Kullanımı ve Bakımı
- Uzaktan Eğitim Teknolojilerinin Yönetimi

- Bilimsel Araştırma Yöntemleri
- Sağlık Eğitimi
- Proje Yönetimi Eğitimi.
- Yaşam Boyu Eğitim

### **2. Adım**

Gözlem ve staj uygulamaları ile ilgili olarak aday süreç değerlendirmesi yapılmalıdır. Süreç değerlendirmesinde portföylardan (ürün) etkin şekilde yararlanılmalıdır. Bunun dışında aday mentor müdürün yanında bir öğretim yılı ücretli uygulama deneyimi (staj) yapacaktır. Bu süreçte danışman hoca ve mentörler aday hakkında değerlendirme yaparak iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilerek ve bu alanlarda iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütmelidir.

### **3. Adım**

Yönetici adaylarını yetiştirme süreci sonunda, süreç içi değerlendirmeleri de dikkate alacak şekilde nihai bir değerlendirme yapılacaktır. Yönetici adaylarının başarısı;

1. Lisansüstü derslerdeki akademik başarıları.
2. Danışman ve mentörler tarafından oluşturulan aday portföy dosyası.
3. Eğitim paydaşları (Danışman hoca, mentör, müdür yardımcıları ve öğretmen) değerlendirmesi ile bütüncül bir genel değerlendirme yapılarak performans puanları tespit edilecektir.

### **Seçme ve Atama Süreci**

Yönetici adaylarının mevcut yeterlikleri ve yetiştirme süreci sonunda sahip oldukları performans puanlarına göre atamaları yapılacaktır. Performans puanları düşük olan yönetici adayları isterlerse yetiştirme programlarını tekrarlayabilir veya sisteme dahil edilmeden öğretmenliğe geri döndürülebilirler.

### **1. Adım**

Yönetici adayları aldıkları puan üstünlüğüne göre atamaları yapılacaktır. İlk defa ataması yapılanlar ilk basamak olan müdür yardımcılığı kademesine olacaktır.

### **2. Adım**

Her eğitim ve öğretim yılının sonunda yöneticilere performans odaklı değerlendirme yapılacaktır. Performans değerlendirmesi yapılırken özellikle yöneticilerin portföyları (ürün dosyaları) değerlendirmeye alınacaktır. Performans değerlendirmesinde okulun akademik başarısı, sosyal faaliyet sayıları ve nitelikleri,

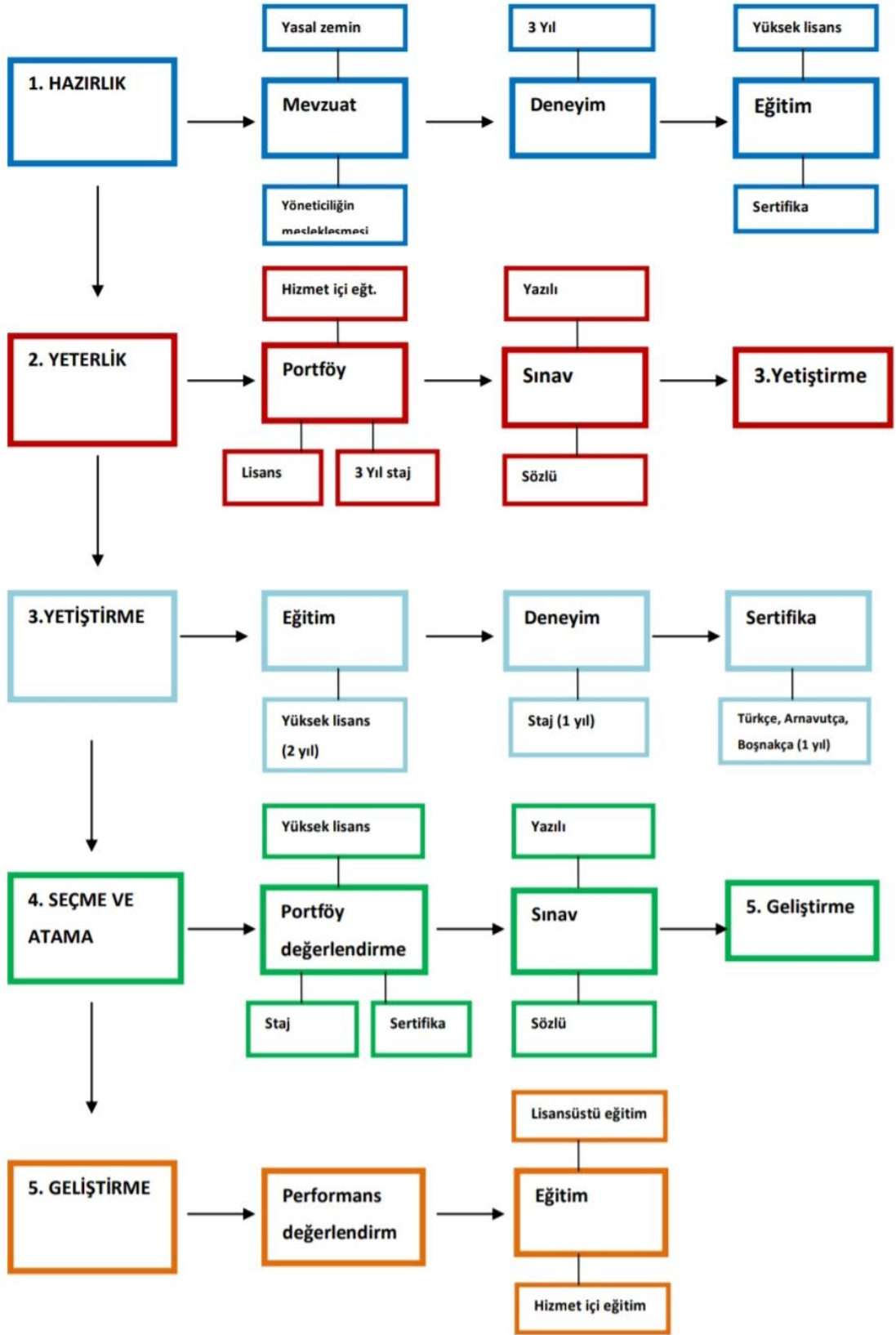
kültürel faaliyet sayıları ve nitelikleri, sportif faaliyet sayıları ve nitelikleri ve çevre ile ilişkiler gibi okul toplumunu oluşturan bütün unsurlar bütüncül ele alınmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmesinde eğitim paydaşlarının (okul yönetim kurulu ve okul aile birliği) görüşleri de puanlanacaktır. Yöneticilerin sadece sınavla seçilmesinin yetmeyeceği, mülakatta gerekeceği ifade edilebilir. Baştan sonra değerlendirmenin objektif, güvenilir ve belli bir standartta yapılması için nesnel uzmanlarca bir jüri (öğretmen, okul yönetim kurulu üyesi, okul-aile birliği üyesi ve bakanlık ve müdürlük uzman üyeleri) tarafından yapılmalıdır.

### **3. Adım**

Değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip ve istekli olanlar müdür konumuna atanabilmesi için en son görev aldığı müdür yardımcılığı performans puanlarının ortalaması dikkate alınacaktır. Göreve başladıktan sonra, sürekli mesleki gelişimlerine devam edebilecekleri fırsatlar oluşturulmalıdır. Bu yüzden öncelikle, yöneticinin hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğuna yönelik ihtiyaç analizleri yapılmalıdır. Bu verilerin ışığında eksikliklerin giderilmesi için uygulamalı ve örnek olay incelemeye dayalı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Okul yöneticilerinin görevleri sırasında da sürekli mesleki gelişimlerine devam edebilecekleri fırsatlar oluşturulmalıdır.

### **Geliştirme**

Hem mevcut yöneticiler hem de yeni yöneticiler her eğitim ve öğretim yılı sonunda performans değerlendirmeye tabi tutulup, alınan puanların sonuçlarına göre eksik olan yöneticilerin eğitim gereksinimleri karşılanması için lisansüstü eğitime, hizmet içi eğitim, kurs, seminer, yuvarlak masa toplantıları ve tecrübe paylaşım toplantıları vb. etkinlikler düzenlenerek tespit edilen eksikliklerin giderilmesi sağlanacaktır. Yönetici geliştirme, bu şekilde süreç içerisinde etkinlikler düzenlenerek devam edecektir. Akademik gelişimlerini devam ettirebilmeleri için okul yöneticilerin lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) seviyesinde eğitim yönetimi programlarına devam etmeleri sağlanması için teşvikler yapılmalıdır.



Şekil 5.1. Yeterlik Temelli okul yöneticisi yetiştirme model önerisi

## KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: niversitesi Sosyal, Bilimler Enstitüsü.
- Acar, H. (2002). 21. Yüzyıla girerken Eğitim Bakanlığında, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara niversitesi, s. 179.
- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü yöneticilik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Açıkalm, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2015). *Bir insan olarak okul müdürü*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmire: Kanyılmaz Matbaası Yayınları.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliliklerine dayalı eğitim programı nerisi (hizmet öncesi - hizmet içi eğitim). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara niversitesi, s. 145.
- Ağaoğlu, E. (2005). Mnenja uciteljev in ravnateljev o kompetencah ravnateljev v Turciji. *Vodenje*, 3, 53–71.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (164), 159-175.
- Akbaşlı, S. ve Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve ğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 366-367.
- Akçay, A. (2000). *Ortaöğretim okul müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve ğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-30.
- Akkuş, F. (2011). Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme modelleri. *Tarih, Kültür ve Güncel Üzerine Düşünceler*. <http://fikirterazisi.blogspot.com/2011/10/okul-yoneticisi-secme-ve-yerlestirme.html>, (Erişim tarihi: 20.03.2019).
- Aksoy, H.H. (2002). ABD’de okul yöneticilerinin istihdamında aranan nitelikler, koşullar ve ücretler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 255.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirme, atama ve yer değiştirmeleri; sorular ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri. *Turkish Studies Dergisi*, 9 (2), 89 -105.
- Akyüz, S. (2007). *Türk ve İngiliz eğitim sistemlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirme, atama ve politika uygulamalarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, L.M. and Turnbull, B.J. (2016). Evaluating and supporting principals: New York: *The Wallace Foundation Report*, 4, 1-54.
- Arabacı, İ.B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğünü geliştirme programları. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 83.
- Arslan, H. ve Beytekin, O.F. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi, s. 12-13.



- Artul, İ.S. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlilikleri (Adapazarı örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asar, Ç. (2014). *İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.,
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (3), 255-279.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (4), 2646-2659. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/185530>, (Erişim tarihi: 20.03.2019).
- ASK (2011). Kosova’nın Nüfusu 1 milyon 733 bin 872. [http://kosovaport.com/29062011t9\\_716/](http://kosovaport.com/29062011t9_716/) (Erişim tarihi: 01.02.2017).
- ASK (2015). Kosova në shifra 2015, <http://ask.rksgov.net/media/2144/kos-ne-shifra-2016-shqip.pdf>, (Erişim tarihi: 01.02.2017).
- ASK (2015a). Vlerësimi i popullsisë në Kosovë, 2015, <http://ask.rksgov.net/sq/agjencia-e-statistikave-te-kosoves/addnews/vleresimi-i-popullsisenekosove-2015>, (Erişim tarihi: 01.02.2017).
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, P.İ. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 275.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, A. (2013). *Sınıf yönetimi*. (16. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi: kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (10. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Aydın, A. (2015). *Eğitim politikası*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Ayktut, M.C. (2006). *Türkiye ve A.B.D.'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aypay, A. (2015). *Eğitim politikası*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aypay, A. (2016). Eğitim yönetimi ve denetimi alanının geleceği. A. Aypay. (Ed.). *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme* içinde (s. 1-19). Ankara: Pegem Yayınları.
- Ayral, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: sorunlar ve gelecek. A. Aypay. (Ed.). *Türkiye'de eğitim yöneticileri ve maarif müfettişleri: Seçme, atama ve yetiştirme* içinde (s. 113-146). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Eğitim Dergisi*. 147, 66-70.
- Baki, A. ve Gökçe, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (42), 1-21. <http://dergipark.gov.tr/download/article/file/70397>, (Erişim tarihi: 01.02.2018).
- Bakioğlu, A. ve Ülker, N. (2014). İngiltere eğitim sistemi. A. Bakioğlu. (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim yönetimi: Pisa'da başarılı ülkelerin eğitim sistemleri* içinde (s. 289-322). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. ve Özdemir N.A. (2017). Finlandiya, Almanya ve İngiltere'de okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi. A. Bakioğlu (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim politikalar, göstergeler, bağlamlar* içinde (s. 273-301). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21 (12), 435-448.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: kuram araştırma ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 33 (33), 26-61.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (54), 181-209.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 211.

- Baltacı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin iş doyumları ile öz yeterlilik algıları arasında ilişki, *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 49-76
- Balyer, A. (2016). School principals administrative competency: Teachers views. *YILDIZ Journal of Educational Research*, 1 (1), 16-36.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4 (2), 182-197.
- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programlarının okul yöneticisi yeterlilikleri bağlamında incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bartlett, J.E., Kotrlık, J.W. and Higgins, C.C. (2001) Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43-50.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi: Sakarya İli örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal, Bilimler Enstitüsü.
- Baş, M. (2011). *İngiltere'deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQN) incelenmesi: Türkiye için bir model önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Baş, G. (2016). *Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi (Tekirdağ ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası Yayınları.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

- Baybara, M. (2018). *Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlikleri (İstanbul ili, bahçeli evler ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Batdı, V. (2016). Metodolojik çoğulculukta yeni bir yönelim: çoklu bütüncül yaklaşım. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 50, 133-147.
- Beavers, G. A., Iwata, B.A. and Lerman, D.C. (2013). Thirty years of research on the functional analysis of problem behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 46, 1–21.
- Birekul, M. (2017). Okul yönetimi, hukuk ve politika. <http://www.mbirekul.com/?p=3140>, (Erişim tarihi: 20.01.2019).
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis, *Educational Management and Administration*, 29 (2), 229–245.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: ilk öğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. (2. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (18. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (12. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bush, T. and Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management and Administration*, 30 (4), 417-429.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (12. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Y. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32 (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K.E., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (6. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Brina, N. (2011). *Kosova'daki Türk sınıf öğretmenlerinin mesleki sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, E.T. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama-yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cangir, O.A. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili eğitim politikaları ve uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Cihan, A.O., Özbek, E., Özenir, D., ve Kolçak, M. (2013). MEB yönetici atama yönetmeliğinde Kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. VI. *Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s. 39.
- Comrey, A.L. and Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Costello, A.B. and Osborne, J.W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10, 1-9
- Cowie, M., Crawford, M. and Turan, S. (2007). Principal preparation in England, Scotland and Turkey. *Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA)*, Chicago, USA.
- Creswell, J.W. and Clark, V.L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. (2. Baskıdan çeviri). (Çev: Y. Dede and S.Ş. Demir. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Creswell, J.W. (2016). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (4. Baskıdan çeviri). (Çev: S.B. Demir, Ed.). Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, (2nd). New York: Routledge.
- Cowie, M. and Crawford, M. (2009). Headteacher preparation programmes in England and Scotland: do they make a difference for the first year head? *School Leadership and Management*, 29 (1), 1–23.
- Cruzeiro, P.A. and Boone, M. (2009). Rural and small school principal candidates: Perspectives of hiring superintendents. *Rural Educator*, 31 (1), 1-9.
- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 3.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelikkol, E. (2010). *Türkiye’de Cumhuriyet döneminden 2009 yılına kadar olan, eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çepni, S. (2007). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. (3. Baskı). Trabzon: Celepler Matbaacılık Yayınları.
- Çetin, N. ve Yalçın, M. (2002). eğitim bakanlığı yönetici programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 49.
- Çetin, M. ve Adıgüzel, S. (2006). İstanbul ili resmi ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 167-183.
- Çetin. Ş. (2001). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.

- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 74-84.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar (NPQH) programı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 293.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*: Ankara: Pegem Yayınları.
- Dağ, L. (2015). *Eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi (İstanbul ili Kartal ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, A. ve Han, B. (2016). 21. Yüzyıl Türkiye’sinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin model önerisi. *I. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, Elazığ: Fırat Üniversitesi, s. 1065.
- Demir, K.N. (2009). *Uluslararası Bakalorya diploma programına ilişkin yönetici, öğretmen, veli ve mezun görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, S. ve Pınar, A. (2013). 2011 Yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies Dergisi*, 8 (6), 123-143.
- Demircan, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik yeterliklerine ne derece sahiptirler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkapı, S. ve Ünal, A. (2019). Öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerinin incelenmesi. *International Congress Of Science Culture And Education (INCES) Congress*, Alanya: Haydar Pasha Palace, s. 803.
- Demirtaş, H. (2013). Okul örgütü ve yönetimi. (3. Baskı). R. Sarpkaya. (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 89-138). Ankara: Anı Yayınları.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide*. New York: Open Universty Press.

- Devellis, R. (2012). *Scale development theory and applications*. New York: Sage Publications.
- Davies, P. (2000). Contributions from qualitative research. In H.T. Davies, M.N. Sandra, and P. Smith (Eds). *What works? Evidence-based policy and practice in public services in* (s. 291-316), Bristol, UK: Policy Press.
- Dipaola, M. and Moran, M. (2003). The principalship at a crossroads: A study of the conditions and concerns of principals, *National Association of Secondary School Principals (NASPP) Bulletin*, 87 (634), 43-65.
- Dipaola, M. and Thomas, C. (2003). *Principals and special education: The critical role of school leaders*. Gainsville: University of Florida, Center on Personnel Studies in Special Education. COPPSE document no. Ib 7.
- Doğan, V. (2006) *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, E.A. (2016). *Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: bir durum çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ergül, H.F. (2006). İşletmelerde eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4 (7), 51-72.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. and Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4 (3), 272–299.
- Farr, D.T. (2004). *School principal recruitment and selection in Montana*. Unpublished PhD Thesis. Bozeman, Montana: Montana State University, Department of Education.



- Genç, Z.S. (2017). Bilgi toplumu ve eğitim. *Değişen değerler ve yeni eğitim paradigması* içinde (s. 2-20). Ankara: Pegem Yayınları.
- George, D. and Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (13th Ed.). New York: Routledge.
- Gjoshi, R. (2014). Change managing in education institutions in Kosovo. *Second International Conference of Albania Education (AICE)*, Tirana, Albania: Hotel Tirana International, s. 499.
- Gjoshi, R. (2017). *Menaxheri bashkëkohor i institucionave arsimore në Kosovë*, Prishtinë: Armagedoni Yayınları.
- Goldberg, L.R., and Velicer, W.F. (2006). Principles of exploratory factor analysis. In S. Strack (Eds.). *Differentiating normal and abnormal personality* (p. 209–237). Springer Publishing Company.
- Gorsuch, R.L. (1997). New procedure for extension analysis in exploratory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (5), 725–740.
- Gök, R. (2017). *Türkiye eğitim sisteminde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerinin incelenmesi: bir karma yöntem araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gök, R. (2019). Classifying the variables of merit-based training, appointment and evaluation system of administrators according to CHAID analysis. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8 (3), 988-1005.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Eğitim Dergisi*, 172, 237-252.
- Göndelen Yozgat, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim. *Eğitim Dergisi*, 148, 117-126.
- Güçlü, N. Şahin, F., Tabak, Y.B. ve Sönmez. E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici adayı görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 51-71.

- Gül, C.A. (2016). Türkiye ile Çin, Finlandiya, Japonya ve Hollanda'nın öğretmen yetiştirme ve seçme sistemlerinin karşılaştırılması. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 63-72.
- Gülmez, D.D.ve Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin secimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 220-233.
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (2. Baskı), Ankara: Anı Yayınları.
- Gülseren, Ö.H., Yıldırım, N., Altındağ, S. Altındağ, B. ve Şahin, B. (2010). Yönetici yeterliliklerine dayalı yöneticilerin yetiştirilmesi. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Antalya, s. 417.
- Günay, M. (2001). *İlköğretim devlet okulu müdürlerinin yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin ve müdürlerin kendi algıları ile incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğdu, F. (2017). *Okul yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, E. Bellibaş Ş.M. (2015). PISA'da başarılı ülkelerin okul müdürü seçme ve yetiştirme modelleri ve müdürlerin genel profilleri. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, s. 39.
- Gümüşeli, A.İ. (2006). Eğitimde reform ve liderlik standartları. *Artı@eğitim Dergisi*, 17, 8.
- Gümüşeli, A.İ. (2009). Primary school principals in turkey: their working conditions and professional profiles. *International Journal of Human and Social Sciences* 4 (4), 239-246.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Henning, E., Van Rensburg, W. and Smit, B. (2004). *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Henson, R.K. and Roberts, J.K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (3), 393-416.
- Howley, A., Andrianaivo, S. and Perry, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *Teachers College Record*, 107 (4), 757-782.
- Huck, S.W. (2012). *Reading statistics and research*. (6th ed.). Boston Massachusetts: Pearson Education, Inc
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 25.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- ISLLC. (2008). *Educational leadership policy standards. As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration*. Retrieved from <https://principalstandards.gtlcenter.org/sites/default/files/upload/EducationalLeadership-Policy-Standards-ISLLC-2008.pdf>, (Date of access:29.08.2020).
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Johnson, R.B. and Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26.
- Kahraman, S. (2016). *PISA'da başarı gösteren Yeni Zelanda, Güney Kore ve Çin (Şanghay) okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasının Türkiye ile karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalyoncu, İ. (2002). Sınav kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 195.

- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. (11. Baskı). Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri Yayınları.
- Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18, 193-207.
- Karip, E. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar. *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*, Antalya: Özel Okullar Derneği Yayınları, s. 264.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. (5. Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayalar, F. (2012). *Okul Müdürleri, okul müdür yardımcıları ve eğitim denetmenlerinin bazı değişkenlere göre sosyotropik ve otonomik kişilik özellikleri (Erzincan il örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Erzincan: Erzincan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Eğitim Dergisi*, 150, 28-32.
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınç, Ç.A. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınç, Ç.A. (2017). Türkiye'de okul yöneticisinin yetiştirilmesi ve atanması. A. Üstün ve A. Bayar (Ed.), *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 57-84). Ankara: Pegem Yayınları.
- Kırhan, T. (2009). *Bir okul müdürünün yönetim ve liderlik anlayışının değerlendirilmesi (örnek olay incelemesi)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Korkmaz, S. (2014). *Okullardaki yöneticilik kadrolarının kurumsal kimlik kazanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkut, H. (2018). *Liselerde görevli okul müdürlerinin yeterlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koro, B., Kervan S., Volkan, O., Yıldırım S. ve Bay, E. (2017). Kosova eğitim raporu 2017. E. Bay (Ed.), *Türk dünyasının eğitim sistemleri ve sorunları eğitim raporu 2017* içinde (s. 5-100). Ankara: Pegem Yayınları.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R.B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8 (3), 323-349 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/330179/> (Erişim tarihi: 16.04.2018).
- Konan, N. Çetin, R.B. ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (1), 147-160.
- Konan, N. Çetin, R.B. ve Bozanoğlu B. (2018). PISA’da başarılı olan bazı ülkelerde okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (5), 141-157.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliliklerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kosovahaber (2011). Kosova’da yaşayan Türklerin sayısı 18.738. *Kosova Haber İnternet Gazetesi*. <http://www.kosovahaber.net/?page=2,12,14861>, (Erişim tarihi: 02.12.2016).
- Krasniqi, V. (2018). Çeşitli AB ülkelerinde ve Kosova’da okul müdürleri için çağdaş uygulamalar. *Motif Vakfı Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, s. 47.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri, nicel mi nitel mi?* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Kwan, P. and Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48 (1), 5161.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly, CA: Sage.
- Liu, Y. (2003). Developing a scale to measure the interactivity of websites, *Journal of Advertising Research*, 43 (2), 207–217.
- 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.
- Lunenberg, C.F. and Ornstein C.A. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev: G. Arastaman.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Lokmancıoğlu, S. (2012). *Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mazlum, A.A. (2018). Eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme. (Y.K. Kepenekci ve P. Taşkın. (Ed.). *Prof Dr. Emine AKYÜZ'e Armağan Akademisyenlikte 50 Yıl içinde* (s. 559-569). Ankara: Pegem Yayınları.
- MASHT (2016). *Korniza kurrikulare e arsimit parauniversitar të pëpublikës së Kosovës (e rishikuar)*, Prishtinë: Ministri i Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë e Kosovës, <https://masht.rks-gov.net/uploads/2017/03/korniza-kurrikularefinale.pdf>, (Erişim tarihi: 20.09.2019).
- MASHT (2019). *Kamu okullarında görev yapacak müdür ve müdür yardımcılarının; görev, sorumluluk, kriter ve prosedürleri hakkında 2019 yılı için idari talimatın taslak raporu*, Prishtinë: Ministri i Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë e Kosovës. <https://konsultimet.rks-gov.net/Storage/Consultations/15-12-5021052019/Draft,UA%20%20drejtor%20dhe%20zv%20drejtor.doc>, (Erişim tarihi: 20.9.2019).
- MASHT, (2020), *Statistikat e arsimit në Kosovë*, Prishtinë. [https://masht.rks.gov.net/uploads/2020/07/statistikat-e-arsimit-2019-2020\\_1.pdf](https://masht.rks.gov.net/uploads/2020/07/statistikat-e-arsimit-2019-2020_1.pdf), (Erişim tarihi: 24.07.2020).
- McCroskey, J.C. and Young, T.J. (1979). The use and abuse of factor analysis in communication research. *Human Communication Research*, 5, 375–382.

- Memişoğlu, P.Ş. (2016). Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirmelerine dair yönetmeliğin doktora öğrencilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Turkish Studies Dergisi*, 11 (2), 919-934.
- Morgan, D.L. and Morgan, R.K. (2008). *Single-case research methods for the behavioral and health sciences*. CA: Sage.
- Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paris: Paper commissioned (OECD) by the Education and Training Policy Division.
- Munis, V. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Murphy, J. and Shipman, N. (1999). The Interstate School Leaders Licensure Consortium: A standards-based approach to strengthening educational leadership. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13 (3), 205–224.
- Nastasi, B. (2015). *Study notes: qualitative research: sampling and sample size considerations*. <https://www.scribd.com/document/282765315/Quality-Sample-Size>, (Erişim tarihi: 20.05.2020).
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2020). School principals. <https://data.oecd.org/teachers/school-principals.htm>, (Erişim tarihi: 30.08.2020).
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (37), 244-266. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068431>, (Erişim tarihi: 16.04.2018).
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 41, 69-85.
- Onwuegbuzie, A.J. and Leech, N.L. (2004). Enhancing the interpretation of significant findings: the role of mixed methods research. *The Qualitative Report*, 9 (4), 770-792.
- Onwuegbuzie, A.J. and Collins, K.M. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12 (2), 281-316.

- Osborne, J.W. and Fitzpatrick, D.C. (2012). Replication analysis in exploratory factor analysis: What it is and why it makes your analysis better. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 17, 1-8.
- Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirme programlarına ilişkin düşünceleri, *Turkish Studies Dergisi*, 1 (1), 131.
- Özberk, S. (2010). *Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirme programları ve atamalarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, S. (1988). *Eğitim yöneticisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S. (2013). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. (2. Baskı). S. Özdemir (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 7-52). Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdemir, A. (2020). Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yeterliliklerinin ve bu yeterlik derecelerinin çok kriterli karar verme ile belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1-51.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, Ö.Z. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerin liderlik davranışları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40 (177), 365-383.
- Özdemir, S., Kılınç, A. ve Öğdem, Z. (2016). Eğitim yönetiminde sertifikalandırma ve akreditasyon. A. Aypay. (Ed.). *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme atama ve yetiştirme içinde* (s. 347-374). Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin yeterlilik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, F. (2002). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi-gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 131.



- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztüccar, R. (2005). *Eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri ve yetiştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Levkoşa: K.K.T.C. Yakınoğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual—A step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3rd Ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Palmer, B. and Mullooly, J. (2015). Principal selection and school district hiring cultures: Fair or foul? *Journal of Education and Social Policy*, 2 (2), 26-37.
- Palmer, B. (2016). Principal selection: A national study of selection criteria and procedures. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 13 (3), 6-22.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research evaluation methods* (3rd). CA: Sage.
- Patton, M.Q. (2005). *Qualitative research*. New York: John Wiley and Sons.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. Baskı). (Çev: M. Bütün ve S.B. Demir. Ed.). Ankara: Pegem.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğreti sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 472-480.
- Peterson, C. (2000) The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-56.
- Polat, S. (2009). *Türkiye’de eğitim politikalarının fırsat eşitsizliği üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.

- Polat, S., Uğurlu, C.T. ve Bilgin Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi (ENAD) Online*, 6 (1), 205-224. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/455235>, (Erişim tarihi: 16.04 2018).
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014) Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies Dergisi*, 9 (2), 1817-1845.
- Resmi Gazete. (1993). Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 07.06.1993 tarih ve sayılı 21600 Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (1998). Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama genelgesi. Personel genel müdürlüğü: 15.04.1998 tarih ve sayılı genelge 1998/34 Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (1998). Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2006). *Kosova ilk ve orta eğitim yasaı (2002/2 Nolu Yasa)*, 15.12.2006 tarih ve 8/2006 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2008). *Kosova Cumhuriyeti Anayasası*, 09.04.2008 tarih ve K-09042008 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2008). *Kosova Cumhuriyeti belediyelerinde eğitim yasaı (03/L-068 Nolu Yasa)*, 05.06.2008 tarih ve 30/2008 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011). *Kosova Cumhuriyeti devlet memurluğu yasaı (03/L-149 Nolu Yasa)*, 25.06.2010 tarih ve 72/2010 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011). *Yüksek eğitim yasaı (04/L-037 Nolu Yasa)*, 09.09.2011 tarih ve 14/2011 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011). *Okulöncesi eğitim yasaı (02/L-52 Nolu Yasa)*, 16.09.2011 tarih ve 17/2011 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2011). *Üniversite öncesi eğitim yasaı (04/L-32 Nolu Yasa)*, 16.09.2011 tarih ve 17/2011 sayılı Resmi Gazete.

- Resmi Gazete. (2014). *Eğitim ve öğretim kurumu müdürünün ve müdür yardımcısının seçimine ilişkin prosedürler idari talimatı (04/L-32 Nolu Yasaya dayanarak)*, 25.02.2014 tarih ve Kosova Eğitim, Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Bakanlığının-MASHT 08/2014-UA sayılı idari talimata göre Resmi Gazete.
- Ritchie, J. Lewis, J. and Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. J. Ritchie ve J. Lewis (Eds.). *Qualitative Research Practise A Guide for social science students and researchers* in (77-108). CA: Sage.
- Sayan, İ. (2018). *Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sevinç, H. (2004). Değişim ve kurumsal yapılandırma süreci: merkezi hükümet teşkilatı araştırma projesi (MEHTAP). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (35), 730-747.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (3), 351-373.
- Sezgin, F. (2013). Okul yöneticisi ve liderlik. (2. Baskı). S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 124-160). Ankara: Pegem Yayınları.
- Shenton, A.K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information Journal*, 22 (2), 63-75.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 33-50.
- Şahin, A.E. (2000). İlköğretim müdürlerinin yeterlikleri. Ankara: *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 243-260.
- Şahin, İ., Kesik, F. ve Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16 (3), 1007-1021. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/view/5000194867/>, (Erişim tarihi: 16.04 2018).
- Şamdan, T. (2008). *Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde Türkiye okul müdürleri profili (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye'ye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama (IJLS)*, 2 (1), 59-72.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul İli, Kağıthane İlçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (Buca ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29 (307), 1-13.
- Şimşek, H. ve Örucü, D. (2016). Dünyada ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine genel bir bakış. A. Aypay. (Ed.). *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme* içinde (s. 21-31). Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara: Ankara Üniversitesi, s. 239.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-25.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı-etkili okullar*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Allyn and Bacon/Pearson Education.

- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education*. Helsinki: Finnish National Board of Education.
- Tan, Ş. (2009). KR-20 ve Cronbach Alfa katsayılarının yanlış kullanımları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34 (152), 101-112.
- Tanrıoğen, A., Erol, E. ve Eroğlu, D. (2011). Bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki eğitim yöneticiliği politikası. *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Kıbrıs: Kaya Artemis Resort Hotel.
- Tarragó, F.R. and Wilson, A.E. (2010). Educational management challenges for the 21 st century. *IFIP International Conference on Key Competencies in the Knowledge Society*, Berlin: Springer Heidelberg. p. 389.
- Taş, A. ve Önder, M. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (12), 171-185.
- Taymaz, H. (2011), *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için: okul yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thody, A. (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Education Management*, 1 (21), 37-53.
- Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. and Pashiardis, P. (2007). Avrupa'da okul müdürlerinin hazırlanması. (Çev: A. Ilgan., İ. Söngü. and S. Kıranlı.). *Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Dergisi*, 18, 205-224.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *Cumhuriyet Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 31-39.
- Topsakal, C. ve Koro, B. (2007). *Kosova'da yaşayan Türkçe Eğitim*. Prizren: Bay Yayınları.

- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Eğitim Dergisi*, 160, 341-350.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 68-87.
- Turan, S. Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Turan, S. ve Chan, T. (2016). Türk ve Amerikan okul müdürlerinin profilleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama Dergisi*, 4, 93-108.
- Turhan, S. (2005). *Bir insan olarak okul müdürü*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Turhan, E. (2005a). *Okul yöneticilerinin geliştirmeye ihtiyaç duydukları yönetsel süreçleri ve uzaktan eğitim teknolojilerine ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Studies Dergisi*, 2 (3), 79-107.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015a). Okul liderlerinin web tabanlı yetiştirilmesinde problem temelli öğrenme: teorik bir model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21 (3), 395-424.
- Tuzcuoğlu, N. (2009). Yöneticiliğin psikolojik özellikleri ve yıldırma. A. Oktay (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 373-396). İstanbul: Kriter Yayınları.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Türkmenoğlu, G. (2015). *Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Türkyılmaz, M. (2009). *Osmanlı klasik döneminde, Enderun mektebindeki üst düzey yönetici eğitimi ile günümüzdeki üst düzey yönetici eğitiminin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümkaya, S. ve Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 242-253.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimindeki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavaş, T., Akyüzüm, C., Tan, Ç. ve Uçar, B.M. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (28), 123-137.
- Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y. (2011). Gelişmiş bazı ülkeler ile Türkiye'deki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin karşılaştırılması. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4 (2), 1-15.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına seçme ve atama ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2011). Kosova eğitim sistemi ve eğitim yönetimi. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6 (3), 2399-2412. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/185562> , (Erişim tarihi: 24.04 2018).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, C.M. ve Alp, M. (2017). Okul müdürü görevlendirme politikası: bir olgu bilim çalışması, S.A. Altun, D. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetimi araştırmaları* içinde (s. 292-307). Ankara: Pegem Yayınları.
- Yiğit, F. (2008). *Cumhuriyet döneminde Eğitim Bakanlığı'nın ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde uyguladığı yöntemlerin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolcu, H, Kavalcılar, M. (2005). Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 41 (41), 87-111.
- Young, M. (2007). *Implications and recommendations, changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past- preparing for the future report*, USA: National Association of Secondary School Principals (NSSP).
- Vural, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerin seçiminde kullanılan ölçütler ile ilgili yönetici ve öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Walker, A. and Kwan, P. (2012). Principal selection panels: strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50 (2), 188-205.
- Waite, G. (2019). *An evaluation of the effects of the hillsborough county public schools (HCPS) principal induction program on principal performance*. Unpublished PhD Thesis. Florida: University of South Florida, Department of Education.
- Worthington, R.L. and Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34 (6), 806–838.



.....Prizren Belediyesi eğitim müdürlüğü okul yöneticisi iş ilanı başvurusu.

<https://kk.rksgov.net/prizren/wpcontent/uploads/sites/26/2018/04/Konkurs-et2018shqip-1.pdf>, (Erişim tarihi: 24.04.2018).

## EK-1. Araştırma Envanter Kullanım İzni

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri Hakkında 3

2.02.2020 Paz 12:58  
Nuri BRINA

 (Egitim ve Blim Nisan 2012) 7...  
327 KB

 Yeterlik ÖGRETMEN.doc  
505 KB

3 ekin (1 MB) tümünü göster Tümünü indir Tümünü OneDrive - Anadolu Üniversitesi konumuna kaydet

Sevgili Nuri,

Çeşitli görevlendirmeler nedeniyle şehir dışı ve Yurt dışında olduğum için bugüne dek sana cevap veremedim. Bahsettiğin ölçek için her türlü geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yanısıra faktör analizleri de yapılmıştır. sana tüm ayrıntılı bilgileri bulabileceğin makaleyi ve ölçeğin öğretmen ve yöneticiler için düzenlenmiş formlarını gönderiyorum. umarım işine yarar.

iyi çalışmalar...

## EK-2. Anadolu Üniversitesi Etik Kurul Kararı

Evrak Kayıt Tarihi: 09.11.2020

Protokol No: 65446

Tarih: 25.11.2020



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Doktora Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Eğitim Bilimleri
<b>BAŞLIK:</b>	Kosova'da Okul Yöneticisi Yetiştirilmesine Yönelik Yeterlik Temelli Bir Model Önerisi
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Doç. Dr. Turan Akman ERKİLİÇ
<b>TEZ YAZARI:</b>	Nuri BRİNA
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu

### EK-3. Araştırma İzin Belgesi (Kosova)

REPUBLIKA E KOSOVË	
QEVERIA E KOSOVË	
MINISTRIA E ARSIMIT, SHKENCËS, TEKNOLOGJISË DHE INOVACIONIT	
MINISTARSTVO OBRAZOVANJA, NAUKE, TEHNOLOGIJE I INOVACIJE	
BUREAU OF EDUCATION, SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION	
BUREAU OF EDUCATION, SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION	
Ngjyra Org	3
Org. Jeshmire	
Org. Lirë	
Nr. i fjalëve	1
Sh. atraksion	
Nr. projekti	
Nr. Proje	1098
Sh. Proje	
Sh. Proje	
Data	14.05.20
Data	
Prishtinë, 12.05.2020	



Republika e Kosovës  
Republika Kosova - Republic of Kosovo  
Qeveria - Vlada - Government

Ministria e Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit / Ministarstvo Obrazovanja,  
Nauke, Tehnologije i Inovacije / Ministry of Education, Science, Technology and Innovation

13.05.2020

#### LISTË DISTRIBUIMI/ CIRKULARNO PISMO/ ROUTING SLIP

REFERENCË:	3-1098
PËR/ZA/TO:	Drejtoritë Komunale të Arsimit në Prishtinë, Prizren, Gjiilan, Gjakovë, Pejë dhe Mitrovicë.
CC:	Z. Nuri Brina, Phd candidate
PËRMES/PREKO/THROUGH:	
NGA/OD/FROM:	Alush Istogu, drejtor i departamentit të arsimit parauniversitar.
TEMA/SUBJEKAT/SUBJECT:	Rekomandim për lejimin e hulumtimit shkencor nga z. Nuri Brina, Phd candidate me temën " Propozimi i një modeli të bazuar në kompetenca mbi zhvillimin dhe përzgjedhjen e drejtorëve të shkollave në Kosovë".

Të nderuar,

Ministria e Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit, ka pranuar kërkesën e Z. Nuri Brina me nr. 1098 të datës 12.05.2020 i cili kërkon çasje në shkollat e përmendura në listën e bashkangjitur për hulumtim shkencor në temën " Propozimi i një modeli të bazuar në kompetenca mbi zhvillimin dhe përzgjedhjen e drejtorëve të shkollave në Kosovë". Mbledhja e këtyre të dhënave kandidati e bën me qëllim të hulumtimit për punimin e tezës së doktoraturës në fushën e edukimit në Universitetin e Anadolit në Republikën e Turqisë. Hulumtimi i kërkuar nga zotri në fjalë do të realizohet në formë elektronike me drejtoret e shkollave, prandaj lejohet një hulumtim në formë të tillë.

## GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu görüşmede, okul yöneticilerinin; yeterlikleri, yetiştirilmesi ve seçilmesi-atanması konularında değerli görüşlerinizi belirlenmesi amaçlamaktadır. Araştırmada doğru sonuçlara ulaşabilmek, sizin bu görüşmede sorulara içten, açıklayıcı ve ayrıntılı yanıtlar vermenizle mümkün olacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacağından, araştırmayla ilişkisi olmayan hiç kimseyle paylaşılmayacak, isminizin yerine kod isimler kullanılacaktır.

Saygılarımla,

**Nuri Brina**

Görüşme No: \_\_\_\_\_ Kod İsim: \_\_\_\_\_ Görüşme Yeri: \_\_\_\_\_ Tarih ve Saat \_\_\_\_\_

### KATILIMCI BİLGİLERİ

#### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız?

22 – 25  26 – 30  31 – 35  36 – 45  46 ve üstü

#### 3. Etnik köken mensubiyetiniz nedir?

Arnavut  Türk  Boşnak  Diğer (Belirtiniz) \_\_\_\_\_

EK-4. (Devam) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

**4. Eğitim düzeyiniz nedir?**

- Yüksek Pedagoji Okulu     Lisans Tamamlama     Lisans Eğitimi  
 Yüksek Lisans     Doktora     Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

**5. Branşınız nedir?**

- Sınıf Öğretmeni     Branş Öğretmeni (Belirtiniz)\_\_\_\_\_  
 Okul Öncesi Öğretmeni     Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

**6. Mesleğinizdeki kıdeminiz nedir?**

- 5 yıl ve altı     6-10 yıl     11-15 yıl     16-20 yıl     21 yıl ve üstü

**7. Şu andaki göreviniz nedir?**

- Müdür     Müdür yrd.     Öğretmen

**GÖRÜŞME SORULARI**

**a) YETERLİK BOYUTU**

**1. Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinizi anlatır mısınız?**

**SONDA:**

- a. İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma,  
b. Eğitim programının geliştirilmesi,  
c. Mesleğe hizmet,  
d. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,  
e. Etkili bir örgüt yönetimi konularında düşünceleriniz nelerdir?  
f. Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, okul yöneticilerinin yeterliklerinin kazandırılması ile ilgili ne gibi düzenleme yapmışlardır bilginiz var mı?*

**2.Yönetici yeterliklerinin nasıl kazandırılması gerektiğini açıklar mısınız?**

EK-4. (Devam) Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

## **b) YETİŞTİRİLME BOYUTU**

**3. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hakkında görüşlerinizi anlatır mısınız? Okul yöneticisi olma sürecinizden bahsedebilir misiniz?**

EK-2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu ve Gönüllü Katılım Formu

**SONDA:**

*a. Hizmet öncesi ve hizmet içi-iş başında eğitim konularında düşünceleriniz nelerdir?*

*b. Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığının okul yöneticisi yetiştirilmesi ile ilgili ne gibi düzenleme yapmışlardır bilginiz var mı?*

**4. Yöneticilerin yetiştirilmesi nasıl sağlanabilir?**

## **c) SEÇİLME ve ATANMA BOYUTU**

**5. Okul kurumlarına yönetici seçiminde ve atanmasında adaylardan istenilen ölçütler hakkında görüşlerinizi anlatır mısınız? Okul yöneticisi seçimi ve atanması sürecinden bahsedebilir misiniz?**

**SONDA:**

*a. Alanında mezun,*

*b. Öğretmenlik deneyimi,*

*c. Sınav veya mülakatla,*

*d. Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı veya belediye iş birliğinde,*

*e. Kurs ve seminer konularında sertifikaya sahip olmasında düşünceleriniz nelerdir?*

*f. Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığının okul yöneticisi seçilme-atama ile ilgili düzenlemeleri hakkında bilginiz var mı?*

**6. Yöneticilerin seçilmesi ya da atanması hangi yollarla nasıl gerçekleştirilmelidir? Açıklar mısınız?**

**7. Görüşmemizi sonlandırmadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?**

## EK-5. Gönüllü Katılım Formu

### ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, "Kosova'da okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik yeterlik temelli bir model önerisi" başlıklı bir doktora tez çalışması olup okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlikleri, yetiştirilmesi ve seçilme-atama süreçlerinin ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, görüşmeler yapılarak sizden veriler toplanacaktır.

Çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır. İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır. Sizden toplanan veriler araştırmacı tarafından korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.

Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümü doktora öğrencisi Nuri BRİNA'ya yöneltebilirsiniz.

**Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.**

*(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)*

Katılımcı Adı ve Soyadı:

İmza:

Tarih:



## EK-6. Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Türkçe)

### OKUL YONETICILERININ YETERLILIKLERI ENVANTERİ

#### SAYIN ÖĞRETMENİM,

Bu anket, okul yöneticilerinin yeterlikleri konusundaki görüşlerinizi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada kesin ve doğru sonuçlara ulaşabilmek, sizin bu anketteki sorulara içten ve gerçeği yansıtan yanıtlar vermenizle mümkün olacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçla kullanılacağından ankette isim yazmanız gerekmemektedir!

Anket, katılımcı bilgileri ve okul yöneticilerinin yeterlikleri boyutundan olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız! Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, mesleki hayatınızda başarılar dilerim...

Saygılarımla,  
Nuri Brina

#### BÖLÜM I KATILIMCI BİLGİLERİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, size uygunluk derecesine göre her ifadenin önünde bulunan kutucukların (□) sadece birinin içine çarpı (×) işareti koyarak cevaplayınız.

##### 1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

##### 2. Yaşınız?

22 – 25  26 – 30  31 – 35  36 – 45  46 ve üstü

##### 3. Etnik köken mensubiyetiniz nedir?

Arnavut  Türk  Boşnak  Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

##### 4. Eğitim düzeyiniz nedir?

Yüksek Pedagoji Okulu (2 yıl)  Lisans Tamamlama (YPO+2)  Lisans Eğitimi  
 Yüksek Lisans  Doktora  Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

##### 5. Branşınız nedir?

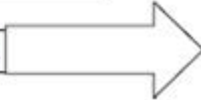
Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni (Belirtiniz)\_\_\_\_\_  
 Okul Öncesi Öğretmeni  Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

##### 6. Mesleğinizdeki kıdeminiz nedir?

5 yıl ve altı  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üstü

##### 7. Çalıştığınız il/ilçe?

Prizren  Priştine  Gilan  Mamuşa  Diğer (Belirtiniz)\_\_\_\_\_

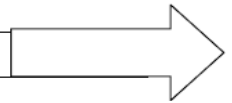


EK-6. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Türkçe)

**BÖLÜM 2 SORU HAVUZU**

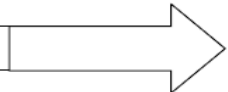
Lütfen aşağıdaki ifadeleri, size uygunluk derecesine göre her ifadenin önünde bulunan kutucukların (□) sadece birinin içine çarpı (×) işareti koyarak cevaplayınız.

Aşağıdaki yeterliliklere " <u>Okul Yöneticilerinizin</u> " ne düzeyde sahip olduğunu karşılardaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz!		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>İNSANLARLA İLETİŞİM KURMA VE ETKİLİ BİÇİMDE ÇALIŞMA</b>						
1	Etkin olarak dinler.	1	2	3	4	5
2	İletişim becerilerini etkin olarak kullanır.	1	2	3	4	5
3	Protokol ve görgü kurallarına uyar.	1	2	3	4	5
4	İşbirliği yapar.	1	2	3	4	5
5	Katılımcı karar alır.	1	2	3	4	5
6	Gerektiğinde demokratik tepki gösterir.	1	2	3	4	5
7	Çalışmalarda plan ve program yapar.	1	2	3	4	5
8	Takım çalışmasına önem verir.	1	2	3	4	5
9	Farklı görüşlere saygılı olur.	1	2	3	4	5
10	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik eder.	1	2	3	4	5
11	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
12	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
13	İletişim araçlarını etkili kullanır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların yasal haklarını gözetir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
16	Çalışanları motive eder.	1	2	3	4	5
<b>YETERLİ BİR OKUL BİNASI VE ÇEVRESİ HAZIRLAMA</b>						
17	Okuldaki fiziki kaynakları etkili kullanır.	1	2	3	4	5
18	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlar.	1	2	3	4	5
19	Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözümler üretir.	1	2	3	4	5
20	Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
21	Okul için gerekli donanımı sağlar.	1	2	3	4	5
22	Okul donanımının kullanımını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
23	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5



EK-6. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Türkçe)

Aşağıdaki yeterliliklere " <u>Okul Yöneticilerinizin</u> " ne düzeyde sahip olduğunuzu karşılarındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz!		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
24	Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlar.	1	2	3	4	5
25	Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenler.	1	2	3	4	5
26	Okul çevresini tanır.	1	2	3	4	5
27	Okulu çevreye tanıtır.	1	2	3	4	5
28	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
29	Toplumsal gelişmeye liderlik eder.	1	2	3	4	5
30	Etkili bir okul-aile işbirliği sağlar.	1	2	3	4	5
31	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
32	Mezunları izleme çalışmaları yapar.	1	2	3	4	5
<b>MESLEĞE HİZMET</b>						
33	Mesleki yayınları izler.	1	2	3	4	5
34	Bilimsel etkinliklere katılır.	1	2	3	4	5
35	Eğitim ve öğretim mevzuatını izler.	1	2	3	4	5
36	Deneyimlerini başkaları ile paylaşır.	1	2	3	4	5
37	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
38	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5
39	Mesleğin dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılır.	1	2	3	4	5
40	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alır.	1	2	3	4	5
41	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.	1	2	3	4	5
42	Mesleği ve kurumunu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
43	Öğretmenlerin bilimsel etkinliklere katılmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
<b>ETKİLİ BİR ÖRGÜT YÖNETİMİ</b>						
44	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları uygular.	1	2	3	4	5
45	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygular.	1	2	3	4	5
46	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygular.	1	2	3	4	5
47	Temel hukuki bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
48	Eğitimle ilgili mevzuatı uygular	1	2	3	4	5
49	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetir.	1	2	3	4	5
50	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygular.	1	2	3	4	5
51	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygular.	1	2	3	4	5



EK-6. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Türkçe)

Aşağıdaki yeterliliklere " <u>Okul Yöneticilerinizin</u> " ne düzeyde sahip olduğunu karşılardaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz!		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
52	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanır.	1	2	3	4	5
53	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilir.	1	2	3	4	5
54	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcar.	1	2	3	4	5
55	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanını seçer.	1	2	3	4	5
56	Lider yönetici davranışları gösterir.	1	2	3	4	5
57	Okul yöneticisi etkili bir biçimde denetim rolünü yerine getirir.	1	2	3	4	5
58	Denetim değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanır.	1	2	3	4	5
59	Okul yönetiminde değişim ya da yenileşmeyi uygular.	1	2	3	4	5
60	Değişim ya da yenileşmeye karşı dirençleri azaltır.	1	2	3	4	5
61	Değişim ya da yenileşme için vizyon oluşturur.	1	2	3	4	5
62	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
<b>EĞİTİM PROGRAMININ GELİŞTİRİLMESİ</b>						
63	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlar.	1	2	3	4	5
64	Eğitimde program geliştirme kavram ve süreçlerini bilir.	1	2	3	4	5
65	Öğretim etkinliklerinin planlanmasını ve yürütülmesini sağlar.	1	2	3	4	5
66	Öğretimin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için okulda gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar.	1	2	3	4	5
67	Eğitim-öğretim ortamını uygun hale getirir.	1	2	3	4	5
68	Öğretim ilke ve tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
69	Eğitim-öğretim ile ilgili yeni yaklaşımları takip eder.	1	2	3	4	5
70	Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlar.	1	2	3	4	5
71	Sınıf yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
72	Ölçme-değerlendirme tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
73	En uygun yöntem ile eğitim programını değerlendirir.	1	2	3	4	5
74	Öğrencilere, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda etkili bir rehberlik hizmeti sunar.	1	2	3	4	5
75	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlar.	1	2	3	4	5

BITTI



## EK-7. Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Arnavutça)

### AFTËSITË UDHËHEQËSE TË DREJTORËVE TË SHKOLLAVE

**Të nderuar mësimdhënës,**

Ky studim synon të përcaktojë pikëpamjet tuaja për kompetencat e drejtorëve të shkollave. Arritja e rezultateve të sakta në hulumtim do të jetë e mundur vetëm nëse jepni përgjigje të sinqerta dhe të vërteta për pyetjet në këtë pyetësor. Meqenëse të dhënat e marra do të përdoren për qëllime shkencore, *nuk keni nevojë të shkruani emrin në studim!*

Pyetësori përbëhet nga dy pjesë: informacioni i pjesëmarrësve dhe kompetencat e drejtorëve të shkollave. **Ju lutemi mos lini asnjë pyetje pa përgjigje!** Faleminderit që keni ndarë kohën tuaj të çmuar, ju uroj suksese në jetën tuaj profesionale...

Respekt, Nuri Brina

#### PJESA E PARË: INFORMACION RETH PJESMARRËSIT

Ju lutem përgjigjuni deklaratave të mëposhtme duke vendosur një (x) në vetëm njërën prej kutive (□) përballë secilës deklaratë sipas shkallës së përshtatshmërisë për ju.

##### 1. Gjinia?

Femër                       Mashkull

##### 2. Moshë?

22 – 25                       26 – 30                       31 – 35                       36 – 45                       46 dhe mbi

##### 3. Përkatësia etnike?

Shqiptar                       Turk                       Boshnjak                       Tjetër (Spesifikoni)\_\_\_\_\_

##### 4. Niveli juaj arsimor?

ShLP (2 vjet)                       ShLP (plus dy vite avancim)                       Bachelor  
 Master                       Doktoraturë                       Tjetër (Spesifikoni)\_\_\_\_\_

##### 5. Drejtimi?

Mësues/e klasor                       Mësimdhënës lëndor (Shënoni lëndën)\_\_\_\_\_ \

Mësues/e Parashkollor                       Tjetër (Spesifikoni)\_\_\_\_\_

##### 6. Sa vite keni përvojë në profesionin tuaj?

5 vite e më pak                       6-10 vite                       11-15 vite                       16-20 vite                       21 vite e më shumë

##### 7. Vendin tuaj të punës?

Prizren                       Prishtinë                       Gjilan                       Mamushë                       Tjetër (Spesifikoni)\_\_\_\_\_

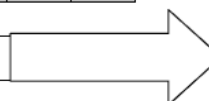


EK-7. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Arnavutça)

**PJESA E DYTË: PJESA E PYETJEVE**

Ju lutem përgjigjuni deklaratave të mëposhtme duke vendosur një (x) në vetëm njërën prej kutive (□) përballë secilës deklaratë sipas shkallës së përshtatshmërisë për ju.

<b>Ju lutemi tregoni nivelin e kualifikimeve që kanë "<u>Udhëheqësit e Shkollës</u>" duke vendosur (X) në kutinë përballë tyre!</b>		<b>Aspak nuk Pajtohem</b>	<b>Nuk pajtohem</b>	<b>Pajtohem deri diku</b>	<b>Pajtohem</b>	<b>Plotësisht pajtohem</b>
<b>KOMUNIKIMI ME NJERËZ DHE PUNA EFEKTIVE</b>						
1	Dëgjon në mënyrë aktive.	1	2	3	4	5
2	Përdor aftësi komunikimi në mënyrë efektive.	1	2	3	4	5
3	Respekton rregullat e sjelljes dhe të protokolit.	1	2	3	4	5
4	Bashkëpunon.	1	2	3	4	5
5	Merr vendime duke u konsultuar	1	2	3	4	5
6	Tregon reagim demokratik kur është e nevojshme.	1	2	3	4	5
7	Në punë bënë plane dhe programe.	1	2	3	4	5
8	I jep rëndësi punës ekipore.	1	2	3	4	5
9	Respekton mendimet e ndryshme.	1	2	3	4	5
10	Udhëzon zgjidhjen e konflikteve ndërnjerëzore.	1	2	3	4	5
11	Krijon një mjedis demokratik arsimor.	1	2	3	4	5
12	Respekton vlerat e demokracisë dhe të drejtat e njeriut.	1	2	3	4	5
13	Përdor në mënyrë efektive mjetet e komunikimit.	1	2	3	4	5
14	Mbron të drejtat ligjore të të punësuarve.	1	2	3	4	5
15	Shpërblen punonjësit.	1	2	3	4	5
16	Motivon punonjësit.	1	2	3	4	5
<b>PËRGATITJA E NJË INFRASTRUKTURE DHE AMBIENTË ADEKUAT TË SHKOLLËS</b>						
17	Burimet fizike në shkollë i përdor në mënyrë efektive.	1	2	3	4	5
18	Siguron një menaxhim efektiv të shërbimeve të menaxhimit të zyrës së shkollës.	1	2	3	4	5
19	Gjeneron zgjidhje kundër faktorëve që pengojnë funksionimin e shkollës.	1	2	3	4	5
20	Siguron përdorimin efektiv të ndërtesës së shkollës për sa i përket arsimit.	1	2	3	4	5
21	Siguron pajisjet e nevojshme për shkollën.	1	2	3	4	5
22	Lehtëson përdorimin e pajisjeve shkollërore.	1	2	3	4	5
23	Siguron punët e mirëmbajtjes dhe riparimit të objektit të shkollës.	1	2	3	4	5



EK-7. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Arnavutça)

<b>Ju lutem tregoni nivelin e kualifikimeve që kanë <u>"Udhëheqësit e Shkollës"</u> tuaj duke vendosur (X) në kutinë përballë tyre!</b>		Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Pajtohem deri diku	Pajtohem	Plotësisht pajtohem
24	Siguron që punimet shkollore kryhen rregullisht (si pastrimi, siguria, mbrojtja).	1	2	3	4	5
25	Organizon aktivitete që do të mundësojnë që studentët të zhvillohen në çdo mënyrë.	1	2	3	4	5
26	Njih mjedisin shkollor.	1	2	3	4	5
27	Prezanton shkollën.	1	2	3	4	5
28	Bashkëpunon me organizata profesionale.	1	2	3	4	5
29	Udhëheq zhvillimin shoqëror.	1	2	3	4	5
30	Siguron një bashkëpunim efektiv shkollë-familje.	1	2	3	4	5
31	Bashkëpunon me organizata të tjera rajonale.	1	2	3	4	5
32	Vëzhgon të diplomuarit.	1	2	3	4	5
<b>SHËRBIMI NË PROFESION</b>						
33	Ndjek publikimet profesionale.	1	2	3	4	5
34	Merr pjesë në ngjarje shkencore.	1	2	3	4	5
35	Ndjek legjislacionin e arsimit.	1	2	3	4	5
36	Ndan përvojat e tij me të tjerët.	1	2	3	4	5
37	Bashkëpunon me menaxherë dhe inspektorë të tjerë në fushën e zhvillimit profesional.	1	2	3	4	5
38	Merr pjesë aktive në organizata profesionale.	1	2	3	4	5
39	Merr pjesë në aktivitete sociale dhe kulturore jashtë profesionit.	1	2	3	4	5
40	Merr reflektime nga palët e interesuara të shkollës për performancën e vet.	1	2	3	4	5
41	Mundëson punonjësit që të përmirësojnë veten e tyre.	1	2	3	4	5
42	Shfaq qëndrime dhe sjellje që do të përfaqësojnë profesionin dhe institucionin e tij.	1	2	3	4	5
43	Ënkurajon mësuesit të marrin pjesë në aktivitete shkencore.	1	2	3	4	5
<b>MENAXHIMI EFEKTIV I INSTITUCIONIT</b>						
44	Zbaton qasjet në lidhje me organizimin dhe menaxhimin.	1	2	3	4	5
45	Zbaton qasjet organizative dhe menaxhuese në organizatat arsimore.	1	2	3	4	5
46	Zbaton proceset e menaxhimit në mënyrë efektive.	1	2	3	4	5
47	Ka njohuri themelore juridike.	1	2	3	4	5
48	Zbaton legjislacionin në lidhje me arsimin.	1	2	3	4	5
49	Mbron të drejtat personale dhe punonjësve të tij.	1	2	3	4	5
50	Zbaton legjislacionin në shpërblimin e punonjësve.	1	2	3	4	5
51	Zbaton legjislacionin në ndëshkimin e punonjësve.	1	2	3	4	5

EK-7. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Arnavutça)

<b>Ju lutem tregoni nivelin e kualifikimeve që kanë "<u>Udhëheqësit e Shkollës</u>" tuaj duke vendosur (X) në kutinë përballë tyre!</b>		Aspak nuk Pajtohem	Nuk pajtohem	Pajtohem deri diku	Pajtohem	Plotësisht pajtohem
52	Përdor në mënyrë efektive burimet financiare të shkollës.	1	2	3	4	5
53	Njeh legjislacionin në lidhje me menaxhimin e burimeve financiare.	1	2	3	4	5
54	Përpiqet të financojë shkollën brenda limiteve ligjore.	1	2	3	4	5
55	Nga qasjet udhëheqëse, zgjedh më të përshtatshmen.	1	2	3	4	5
56	Demonstron sjellje të një lideri udhëheqës.	1	2	3	4	5
57	Drejtori i shkollës përmbush në mënyrë efektive rolin e mbikëqyrjes.	1	2	3	4	5
58	Përdor në mënyrë efektive rezultatet e vlerësimit të auditimit.	1	2	3	4	5
59	Zbatohet ndryshim apo risi në menaxhimin e shkollës.	1	2	3	4	5
60	Redukton rezistencën ndaj ndryshimit dhe reformave.	1	2	3	4	5
61	Krijon vizion për ndryshim ose inovacion.	1	2	3	4	5
62	Mundëson pjesëmarrjen e studentëve në proceset vendimmarrëse.	1	2	3	4	5
<b>ZHVILLIMI I PROGRAMEVE EDUKATIVO - ARSIMORE</b>						
63	Mundëson studentëve të marrin një arsim në përputhje me interesat dhe aftësitë e tyre.	1	2	3	4	5
64	Njeh konceptet dhe proceset e zhvillimit të programeve në arsim.	1	2	3	4	5
65	Siguron planifikimin dhe ekzekutimin e veprimtarive mësimore.	1	2	3	4	5
66	Për një mësimdhënie efektive në shkollë, siguron mjete dhe pajisje të nevojshme.	1	2	3	4	5
67	Krijon mjedis të përshtatshëm arsimor dhe edukativ.	1	2	3	4	5
68	Siguron përdorim efektiv të parimeve dhe teknikave të mësimdhënies.	1	2	3	4	5
69	Ndjek qasjen e re në arsim.	1	2	3	4	5
70	Siguron kushtet për një metodologji me në qendër nxënësin.	1	2	3	4	5
71	Ka njohuri të nevojshme për menaxhimin e klasës.	1	2	3	4	5
72	Siguron përdorim efektiv të teknikave të matjes dhe vlerësimit.	1	2	3	4	5
73	Vlerëson programin e trajnimit me metodën më të përshtatshme.	1	2	3	4	5
74	Ofron nxënësve një program me udhëzime në përputhje me interesat dhe aftësitë e tyre.	1	2	3	4	5
75	Përgatit ambiente të përshtatshme arsimore për nxënësit me nevoja të veçanta.	1	2	3	4	5

FUND



## EK-8. Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Boşnakça)

### SPOSOBNOSTI RUKOVODJENJA DIREKTORA ŠKOLA

Poštovani učitelji/ce-nastavnici/ce,

Ova studija ima za cilj da utvrdi vaše poglede na kompetencije direktora škola. Postizanje tačnih rezultata istraživanja biće moguće samo ako date iskrene i istinite odgovore na pitanja iz ovog upitnika. Budući da će se dobijeni podaci koristiti u naučne svrhe, *ne morate da pišete svoje ime u studiji!*

Upitnik se sastoji iz dva dijela: informacije o učesnicima i kompetencije direktora škola. **Molimo vas ne ostavljajte nijedno pitanje bez odgovora!** Hvala vam što ste odvojili svoje dragoceno vrijeme, želim vam uspjeha u profesionalnom životu ...

S poštovanjem,  
Nuri Brina

#### PRVI DIO: PODACI O UČESNICIMA

Molimo odgovorite na sledeće izjave stavljanjem jednog (x) samo u jednoj od kutija ( ) pre svake izjave u skladu sa stepenom prikladnosti za vas.

##### 1. Pol?

Ženski     Muški

##### 2. Starost?

22 – 25     26 – 30     31 – 35     36 – 45     46 i više

##### 3. Etnička pripadnost?

Albanac     Turčin     Bošnjak     Ostali (Naznačite) \_\_\_\_\_

##### 4. Nivo vašeg obrazovanja?

VPŠ (2 god.)     VPŠ (plus dve godine napredovanja)     Bachelor  
 Master     Doktoratura     Ostalo (Naznačite) \_\_\_\_\_

##### 5. Smjer?

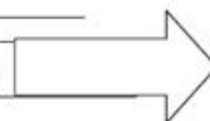
Učitelj/ica razredne nastave     Nastavnik razredne nastave (navedite predmet) \_\_\_\_\_  
 Predškolski/a učitelj/ica     Ostalo (Naznačite) \_\_\_\_\_

##### 6. Koliko godina iskustva imate u vašoj profesiji?

5 godina i manje     6-10 godina     11-15 godina     16-20 godina     21 godina i više

##### 7. Gdje radite?

Prizren     Priština     Gnjilane     Mamuša     Ostalo (Naznačite) \_\_\_\_\_

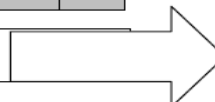


EK-8. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Boşnakça)

**DRUGI DIO: PITANJA**

Molimo odgovorite na sledeće izjave stavljanjem jednog (x) samo u jednoj od kutija (□) pre svake izjave u skladu sa stepenom prikladnosti za vas.

<b>Molimo vas da naznačite nivo kvalifikacija koje imaju "<u>Rukovodioci vaše škole</u>" stavljajući (X) u kutiji ispred njih!</b>		<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Donekle se slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
<b>USPOSTAVLJANJE KOMUNIKACIJE SA LJUDIMA I EFEKTIVNI RAD</b>						
1	Sluša aktivno.	1	2	3	4	5
2	Efektivno koristi komunikacijske veštine.	1	2	3	4	5
3	Pridržava se pravila ponašanja i protokola.	1	2	3	4	5
4	Saradjuje.	1	2	3	4	5
5	Konsultujući se donosi odluke.	1	2	3	4	5
6	Pokazuje demokratsko reagovanje kada je to potrebno.	1	2	3	4	5
7	U radu pravi planove i programe.	1	2	3	4	5
8	Daje značaj ekipnom radu.	1	2	3	4	5
9	Poštuje različita mišljenja.	1	2	3	4	5
10	Rukovodi rješavanjem međuljudskih sukoba.	1	2	3	4	5
11	Stvara jedno demokratsko obrazovno okruženje.	1	2	3	4	5
12	Poštuje vrednosti demokratije i ljudska prava.	1	2	3	4	5
13	Efektivno koristi sredstva komunikacije.	1	2	3	4	5
14	Štiti zakonska prava zaposlenih.	1	2	3	4	5
15	Nagrağuje zaposlene.	1	2	3	4	5
16	Motivira zaposlene.	1	2	3	4	5
<b>PRIPREMANJE DOVOLJNE ŠKOLSKE ZGRADE I ADEKVATNOG ŠKOLSKOG AMBIJENTA</b>						
17	Efektivno koristi fizičke resurse u školi.	1	2	3	4	5
18	Osigurava efikasno upravljanje uslugama upravljanja školskog ureda.	1	2	3	4	5
19	Generiše rešenja protiv faktora koji ometaju funkcionisanje škole.	1	2	3	4	5
20	Osigurava efikasnu upotrebu školske zgrade u pogledu obrazovanja.	1	2	3	4	5
21	Obezbeđuje potrebnu opremu za školu.	1	2	3	4	5
22	Olakšava upotrebu školske opreme.	1	2	3	4	5
23	Obezbeđuje održavanje i popravke školske zgrade.	1	2	3	4	5



EK-8. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Boşnakça)

<b>Molimo vas da naznačite nivo kvalifikacija koje imaju <u>"Rukovodioci vaše škole"</u> stavljajući (X) u kutiji ispred njih!</b>		<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Donekle se slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
24	Obezbeđuje da se školski rad redovno vrši (poput čišćenja, sigurnosti, zaštite).	1	2	3	4	5
25	Organizira aktivnosti koje će omogućiti svestrani razvoj učenika.	1	2	3	4	5
26	Poznaje školsku sredinu.	1	2	3	4	5
27	Predstavlja školu.	1	2	3	4	5
28	Sarağuje sa profesionalnim organizacijama.	1	2	3	4	5
29	Rukovodi razvojem škole.	1	2	3	4	5
30	Osigurava efektivnu saradnju škole i porodice.	1	2	3	4	5
31	Sarağuje sa drugim regionalnim organizacijama.	1	2	3	4	5
32	Obavlja poslove praćenja učenika koji su završili školu.	1	2	3	4	5
<b>USLUGA U PROFESIJI</b>						
33	Prati stručne publikacije.	1	2	3	4	5
34	Učestvuje u naučnim skupovima.	1	2	3	4	5
35	Slijedi zakonodavstvo u oblasti obrazovanja.	1	2	3	4	5
36	Dijeli svoja iskustva sa drugima.	1	2	3	4	5
37	Sarağuje sa rukovodiocima i drugim inspektorima u oblasti profesionalnog razvoja.	1	2	3	4	5
38	Aktivno učestvuje u profesionalnim organizacijama.	1	2	3	4	5
39	Učestvuje u društvenim i kulturnim aktivnostima izvan struke.	1	2	3	4	5
40	Prima povratne informacije od školskih aktera o svojoj performansi.	1	2	3	4	5
41	Omogućava zaposlenima da unapredjuju sebe.	1	2	3	4	5
42	Demonstrira stavove i ponašanja koji će predstavljati profesiju i instituciju.	1	2	3	4	5
43	Podstiče nastavnike da učestvuju u naučnim aktivnostima.	1	2	3	4	5
<b>EFEKTIVNO UPRAVLJANJE INSTITUCIJOM</b>						
44	Primenjuje pristupe u vezi sa organizovanjem i upravljanjem.	1	2	3	4	5
45	Primenjuje organizacione i upravljačke pristupe u obrazovnim organizacijama.	1	2	3	4	5
46	Efektivno sprovodi procese upravljanja.	1	2	3	4	5
47	Ima osnovna pravna znanja.	1	2	3	4	5
48	Sprovodi zakonodavstvo vezano za obrazovanje.	1	2	3	4	5
49	Štiti svoja lična prava i prava lica zaposlenih u školi.	1	2	3	4	5
50	Sprovodi zakonodavstvo u vezi naknada zaposlenih.	1	2	3	4	5
51	Sprovodi zakonodavstvo u kažnjavanju zaposlenih.	1	2	3	4	5

EK-8. (Devam) Okul Yöneticisi Yeterlikleri Envanteri (Boşnakça)

<b>Molimo vas da naznačite nivo kvalifikacija koje imaju <u>"Rukovodioci vaše škole"</u> stavljajući (X) u kutiji ispred njih!</b>		<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Donekle se slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
52	Efektivno koristi finansijske izvore škole.	1	2	3	4	5
53	Poznaje zakonodavstvo vezano za upravljanje finansijskim izvorima.	1	2	3	4	5
54	Ulaže napore za finansiranje škole u granicama zakona.	1	2	3	4	5
55	Iz redova liderskih pristupa bira onaj pristup koji je najprikladniji.	1	2	3	4	5
56	Demonstrira ponašanje vodećeg vodje.	1	2	3	4	5
57	Direktor škole efektivno ispunjava ulogu nadzora.	1	2	3	4	5
58	Efikasno koristiti rezultate procedure vrednovanja.	1	2	3	4	5
59	Primenjuje promene ili inovacije u upravljanju školom.	1	2	3	4	5
60	Smanjuje otpor prema promenama i reformama.	1	2	3	4	5
61	Stvara viziju za promene ili inovacije.	1	2	3	4	5
62	Omogućuje učešće učenika u procesima odlučivanja.	1	2	3	4	5
<b>RAZVOJ VASPITNO - OBRAZOVNOG PROGRAMA</b>						
63	Omogućuje učenicima da steknu obrazovanje u skladu sa njihovim interesima i sposobnostima.	1	2	3	4	5
64	Poznaje koncepte i procese razvoja programa u obrazovanju.	1	2	3	4	5
65	Osigurava planiranje i sprovoğenje nastavnih aktivnosti.	1	2	3	4	5
66	Obezbedjuje sredstva i opremu za efektivnu nastavu u školi.	1	2	3	4	5
67	Stvara pogodnu obrazovno vaspitnu sredinu.	1	2	3	4	5
68	Obezbedjuje efektivnu upotrebu principa i tehnika nastave.	1	2	3	4	5
69	Prati novi pristup obrazovanju.	1	2	3	4	5
70	Obezbedjuje uslove za metodologiju koja omogućuje da u centru bude učenik.	1	2	3	4	5
71	Poseduje potrebno znanje za upravljanje razredom.	1	2	3	4	5
72	Obezbedjuje efektivnu upotrebu tehnika merenja i vrednovanja.	1	2	3	4	5
73	Vrši vrednovanje programa obuke najprikladnijom metodom.	1	2	3	4	5
74	Pružna učenicima efektivnu uslugu vođenja u skladu sa njihovim interesima i sposobnostima.	1	2	3	4	5
75	Priprema odgovarajuće ambijente koji odgovaraju učenicima sa posebnim potrebama.	1	2	3	4	5

KRAJ