

## TEACHERS AND MANAGERS' OPINION ON PROFICIENCIES OF SECONDARY SCHOOLS ADMINISTRATORS (BURDUR SAMPLE)<sup>1</sup>

**Emine ÖNDER**

*Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, eonder@mehmetakif.edu.tr  
ORCID Numarası: 0000-0001-6912-0383*

**Beykul KÜPELİ**

*Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi, Milli Eğitim Bakanlığı, beykulu07@gmail.com  
ORCID Numarası: 0000-0002-4635-3923*

*Received: 12.06.2017*

*Accepted: 13.11.2017*

### ABSTRACT

In this study, the aim was to determine proficiencies of school administrators. The research is in the causal-comparative research model. In the study, 124 school administrators and 271 teachers were reached. In the research, proficiency level scale of school administrators was used as data collection tool. In the research, descriptive statistics, t-test and Anova test was used in analysis of the data. In the research, it was understood that school administrators found themselves more proficiency when compared to teachers. It was observed that opinions of school administrators on their proficiencies varied significantly in dimensions of communication, human resources management and personality, and this variance was among administrators of Anatolian High School and Science/Social Sciences High School. It was understood that Anatolian High School considered themselves more proficiencies in these dimensions. Opinions of school administrators relating to their proficiencies based on their status of seniority and administrative training did not vary significantly. When teachers' opinions were compared in terms of seniority, it was understood that all dimensions of administrator proficiencies varied significantly and teachers with less seniority tended to find administrators more proficiencies. Opinions of teachers relating to school administrators' proficiencies did not vary as per school type.

**Keywords:** Secondary education, school administrator, administrators competence.

<sup>1</sup>Bu çalışma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Emine ÖNDER danışmanlığında yürütülen dönem projesinden yararlanılarak oluşturulmuştur ve özeti ICOESS kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ (BURDUR ÖRNEĞİ)

### ÖZ

Bu araştırmada ortaöğretim okul yöneticilerinin yeterliklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma, nedensel karşılaştırma araştırma modelindedir. Araştırmada 124 okul yöneticisine ve bu yöneticilerin bulunduğu okullarda görev yapan 271 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin yeterlilik düzeyi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, ikiden fazla grubu içeren karşılaştırmalarda ise Anova testi kullanılmıştır. Araştırmada, unvan açısından yönetici yeterliğinin tüm boyutlarının anlamlı farklılaştığı ve okul yöneticilerinin öğretmenlerle karşılaştırıldığında kendilerini daha yeterli buldukları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin okul türü açısından iletişim, insan kaynakları yönetimi ve kişilik özellikleri boyutlarında anlamlı farklılaştığı ve farklılaşmanın Anadolu lisesi ile fen/sosyal bilimler lisesi yöneticileri arasında olduğu görülmüştür. Anadolu lisesi yöneticilerinin bu boyutlarda kendilerini daha yeterli gördüğü anlaşılmıştır. Kıdem ve yöneticilik eğitimi alma durumuna göre okul yöneticilerinin kendi yeterliklerine ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri kıdem açısından karşılaştırıldığında, yönetici yeterliklerinin tüm boyutlarının anlamlı farklılaştığı ve kıdemleri düşük olan öğretmenlerin yöneticileri daha yeterli buldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri okul türüne göre farklılaşmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaöğretim, okul yöneticisi, yönetici yeterliği.

**EXTENDED SUMMARY****Introduction**

In our day that a rapid change have been experienced and the current knowledge have been doubled nearly in every four years (Drucker, 1996), the adaptation of the societies to the development experienced depends on the schools that are named as the driving force of the change (Erçetin & Eriçok, 2016). For this reason, in the twentieth century, it is expected from the schools that they raise individuals who can produce new information and use the information they produce (Yeniçeri & İnce, 2005). In accordance with these expectations, that the schools carry out their educational responsibilities is mostly associated with the competence of the school managers and that they have the required knowledge, ability and several competencies. In the literature, the competencies that the education managers should have been collected under three main titles as technical, humanistic and conceptual (Açıklın, 1998; Erdoğan, 2000). These competencies of school manager are effective on students, employees and the school success in private terms; and in general terms on the success of the education system and the society (Celep, 2000). In this respect, in the countries that school management is considered as an area of expertise, people who have this competency are assigned as manager. However in Turkey, there is a common misunderstanding that management is learnt through experience. It is not considered necessary to take education for school management beyond the education taken in the faculty of education as a teacher candidate; it is considered enough to have experience as a teacher for a length of time. For this reason, manager competencies have always been a popular research subject. In this research, it is aimed to determine the competencies of the school managers in the secondary education and to see how school managers evaluate themselves and teachers evaluate them in terms of competence..

**Method**

The research is in the causal-comparative research model. In the research, the school managers and the teachers in the secondary education in Burdur Province who volunteer to participate in the research have been included in the study. In this regard, 395 participants, 124 school managers and 271 teachers, compose the study group of the research. In the research, "The Level of Competence of the School Managers Scale" was used as the data collection tool developed by Şahin (2000). The scale is composed of 97 items and eight competence sub dimension. The alpha reliability coefficient of the scale is calculated as 0.99. In the research, descriptive statistics in the analysis of the data, t-test in paired comparison and one-way analysis of variance in the comparisons including more than two groups were used.

**Findings (Results)**

It is determined that in the research that the manager competence perception differ significantly according to being a manager and a teacher and school managers find themselves more competent when compared to teachers. It was seen that the manager competence perception of the school managers didn't differ according to their seniority and their education on management. It was determined that the personal characteristics,

communication and human resources sub dimensions according to the school they work in differed significantly by general management competency points. It was seen that the significant difference was between the points of the physical and social sciences high school managers and the Anatolian High School managers and the manager competence perception of the Anatolian High School manager were higher. It was understood that the perception of the teachers on the manager competence of the school managers didn't differ according to the type of their school, it just differed significantly according to the seniority. It was understood that the teachers with lower seniority considered the school managers more competent.

### Conclusion and Discussion

The first finding of the research is that the manager competence perception of the participants differs significantly according to being a manager or a teacher and school managers find themselves more competent. In the literature, it is understood that the points of manager competence of managers and teachers and school managers perceive themselves to be more competent (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse, 2012; Dönmez, 2002; Güngör, 2001; Terci, 2008; Yıldırım & Aslan, 2008). This finding may be the result of the subjective but not the objective attitudes of school managers when they evaluate themselves and teachers when they evaluate school managers.

Another finding of the research is that the manager competence perception of the school managers doesn't differ significantly according to their education on management. When the literature is reviewed, the studies are encountered in which trainings like in-service training, course etc. on management don't differ the perceptions on the manager competence (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse, 2012). But education is considered to be one of the variables that affect the competence perception. Thus, it may be expected that school managers who take management education perceive themselves more competent than the ones who doesn't take management education. But, it is observed that the competence perceptions of the managers who take education and who don't are similar. The reason for this may be the scope and the quality of the management education taken.

In the research, it was understood that the personal characteristics, communication and human resources management dimensions according to the school type of the school managers didn't differ by general manager competence perceptions. It was observed that the competence perception of the managers in the Anatolian High School was higher. As is known, in Turkey, the Physical and Social Sciences High Schools are the favorite schools of secondary education level. The expectancy of the top management and the society as well as the parents and the students from these schools is high. This situation may affect the competence perception of the managers about themselves. It was determined in the research that the manager competence perception of the teachers according to their seniority differed significantly in all dimensions and the teachers with low seniority considered the school managers more competent. Also in literature, the overall tendency is in the direction that the senior teachers considered the school managers less competent. (Yavuz, 2006). As the reason that results are in this direction, it can be demonstrated that the senior teachers had the opportunity to work

at different schools with many managers and so observed and experienced different applications. The long-termed vocational experience and teachings may increase the expectations of the teachers from school management and managers.

## GİRİŞ

Hızlı değişimin yaşandığı, mevcut bilgi birikiminin yaklaşık her dört yılda ikiye katlandığı günümüzde (Drucker, 1996), toplumların yaşanan gelişime uyum sağlayabilmesi değişim lokomotifleri olarak adlandırılan okullara bağlıdır (Erçetin ve Eriçok, 2016). Bu nedenle, bilgi çağı olarak adlandırılan yirmi birinci yüzyılda, okullardan, yeni bilgiler üretebilen ve ürettiği bilgileri kullanabilen bireyleri yetiştirmesi beklenmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005). Bu beklentiler doğrultusunda okulların eğitimsel sorumluluklarını yerine getirebilmesi ise büyük ölçüde okul yöneticilerinin yetkinliği ve niteliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu bakımdan, hedef, etkili okullar oluşturmaksa, okul yöneticilerinin mesleki açıdan yeterli olmaları, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye, yani çeşitli yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Yeterlik, bireyin görevini belirlenmiş hedeflere uygun olarak yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutumları ifade eder (Başaran, 2000; Kaya, 1996; Töremen ve Kolay, 2003). Bireye, kendine biçilen rolü oynayabilme gücünü kazandıran bilişsel ve devinimsel özelliklerdir (Başaran, 1996). Bu doğrultuda yaklaşıldığında yönetici yeterlikleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012).

Okul yöneticileri, birbirine bağımlı, ancak bir o kadar farklı iç ve dış etkenlere tepki veren rollerden oluşan karmaşık görevleri yerine getirirler. Onlar, sadece hiyerarşide meslektaşlarının en üstünde bir konumda olmayıp çoğu kez aynı anda hem eğitimci hem de yönetici şapkasını beraber giyerler. Bu bakımdan okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin yanında eğitim örgütlerinin özgün yapısından ortaya çıkan yeterliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu yönetim bilimindeki paradigma değişimine bağlı olarak sürekli değişse de (Ağaoğlu vd., 2012; Bursalioğlu, 2003; Güçlü, 2003) konuyla ilgili alanyazında genellikle eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler; teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Açıkalin, 1998; Bursalioğlu, 1981; Erdoğan, 2000). Teknik yeterlikler; planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve denetim gibi yöneticilerin görevlerine ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerileri; kavramsal yeterlik, örgütün hizmet alanıyla ilgili bilgi ve becerileri kapsar. Kavramsal yeterlik bağlamında, okul yöneticisinden eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilmesinin dışında bunları kavrayabilmesi ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilmesi beklenir (Bursalioğlu, 1991; Kayıkçı, 2001). İnsancıl yeterlik ise, ortak çaba oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama ve insan ilişkileri ile ilgilidir (Sergiovanni ve Starratt, 1988).

Okul yöneticisinin sahip olduğu bu yeterlikler özelde öğrenciler, çalışanlar ve okul başarısı; genelde ise eğitim sisteminin ve toplumun başarısı üzerinde etkilidir (Celep, 2000). Bu bakımdan okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği ülkelerde bu yeterliklere sahip olanlar yönetici olarak atanmaktadır. Türkiye’de ise yöneticiliğin genel olarak uygulama içinde öğrenildiğine dair yaygın bir yanılsama vardır. Eğitim ve okul yöneticiliğine talip olanların, eğitim fakültelerinde öğretmen adayı olarak öğrendiklerinin ötesinde eğitim ve

yönetimle ilgili bir eğitim almış olmalarına gerek duyulmaz. Okul yöneticisi olabilmek için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak yeterli görülür. Bu nedenle, yönetici yeterlikleri konusu her dönem popüler araştırma konularından birisi olmuştur. Ancak konuyla ilgili yapılan araştırmalarda okul yöneticisi yeterliklerinin genellikle liderlik, değişim yönetimi, insan ilişkileri ve iletişim gibi özel bir alana yönelik yapıldığı görülmektedir (Arslan ve Beytekin, 2004; Babaoğlu ve Litchka, 2010; Güngör, 2001; Kırılmaz, 2005; Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Topluer, 2008). Az da olsa, genel olarak okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara rastlanmaktadır (Ağaoğlu vd., 2012; Aksüt, 1997; Artul, 2004; Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Günay, 2001; Güven, 2002; Karadağ, 2011; Kombıçak, 2008; Koşan, 2002; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2000; Şener, 2004; Terci, 2008). Bu araştırmalarda da çoğunlukla ilköğretim kademesi okulu yöneticilerinin yeterlikleri incelenmiştir. İlköğretim ile ortaöğretim kademesi okul yöneticilerinin yeterlikleri karşılaştıran çalışmalar da bulunmaktadır (Ağaoğlu vd., 2012).

Türkiye’de 2014 yılında yapılan mevzuat değişikliği ile eğitim kurumlarına müdür atama yerine dört yıllığına görevlendirme esası getirilmiştir. Dört yılın sonunda, okul müdürlerinin görev süreleri farklı paydaşlardan elde edilen performans puanlarına bağlı olarak uzatılmakta ya da sonlandırılmaktadır. İlk defa müdür olarak atanacaklar ise komisyon değerlendirme puanına göre sözlü sınava alınmaktadır (MEB, 2014). Bu değişiklik, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasında Türkiye’de öteden beri devan eden tartışmalara yenilerinin eklenmesine neden olmuş; okul yöneticilerinin atanmasında yeterlik yerine bir siyasal partiye yakınlığın belirleyici olacağı kaygısını ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmalarda, sözlü sınavın adaylarının yönetici yeterliklerini belirlemede yetersiz kaldığı, belli bir sivil toplum örgütünün üyesi olmanın yönetici atamada belirleyici olduğu öne sürülmüştür (Yolcu ve Bayram 2015). Tüm bu sebeplerden dolayı mevcut okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin de okul yöneticilerini ne kadar yeterli gördüklerinin belirlenmesi önemli görüşmüştür. Bu bağlamda araştırmada, ortaöğretim okul yöneticilerinin yeterliklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 2) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin yönetici görüşleri okul yöneticiliği ile ilgili eğitim alma durumuna, okul türüne ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri okul türü ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırmada nedensel karşılaştırma araştırma modeli kullanılmıştır. Karasar’a (2009) göre nedensel karşılaştırma modeli, daha önce gerçekleşmiş veya hali hazırda mevcut bir olay veya durumu herhangi bir

müdahale olmadan değişkenler arasındaki neden ve sonuçlarını incelemektir. Bu araştırma modeli aynı zamanda gruplar arasında karşılaştırma yapmaya da fırsat vermektedir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın iki farklı çalışma grubu bulunmaktadır. İlk çalışma grubu Burdur ilindeki 45 ortaöğretim kurumunun müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Bu kapsamda 43 müdür ve 99 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 142 yöneticiye ulaşılmıştır. Ancak, kayıp veriler ve uç veriler nedeniyle, araştırmada analizler 124 okul yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ikinci çalışma grubu yöneticilerin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerden belirlenmiştir. Bunun için tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılarak araştırmacının okula ziyarette bulunduğu gün okulda bulunan öğretmenlerden araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenler çalışma kapsamına alınmıştır. Bu şekilde 316 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak, kayıp ve uç veriler nedeniyle, araştırmanın analizleri 271 öğretmenden toplanan veriler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, katılımcıların %68.6'sı öğretmen, %31.4'ü yönetici, %51.1'i kadın, %48.9'u erkektir; yaşları 25 ile 61 aralığında değişmektedir. Katılımcılardan %10.6'ü fen ve sosyal bilimler lisesinde, 40'ı Anadolu lisesinde, %42.8'i meslek ve çok programlı liselerinde ve geri kalanı (%6.6) ise güzel sanatlar ve spor lisesinde görev yapmaktadır. Kıdem açısından incelendiğinde, katılımcıların %28.9'unun 10 ve daha az, %40'ının 11-20 yıl, %31.1'inin en az 21 yıldır görevde olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğu (%60.8) şuan görev yaptığı okulda en fazla 5 yıldır çalışırken, geri kalanı en az 6 yıldır aynı okulda çalışmaktadır. Katılımcılardan %26.3'ü fen-matematik grubu, %16.7'si sosyal bilimler (tarih, coğrafya, felsefe grubu gibi), %26.1'i dil öğretimi (Türk dili ve yabancı dil), %8.1'i görsel sanatlar ve %22.8'i meslek dersi branşındadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Şahin (2000) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Yeterlilik Düzeyi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 97 maddeden ve okul işletmeciliği, öğrenci işleri, öğretimsel liderlik, insan kaynakları yönetimi, araştırma ve mesleki gelişim, iletişim, okul-çevre ilişkileri, kişilik özellikleri adlı sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 18 maddesi öğretimsel liderlik boyutunda, 19-26 arası maddeler araştırma ve mesleki gelişim, 27-45 arası maddeler insan kaynakları yönetimi, 46-55 arası maddeler okul çevre ilişkisi, 56-68 maddeleri iletişim, 69-74 arası maddeler öğrenci işleri, 75-82 arası maddeler okul işletmeciliği, 83-97 arası maddeler kişilik özellikleri boyutunda yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Şahin tarafından hesaplanmış ve alfa güvenilirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Bu çalışmada güvenilirlik için tekrar hesaplama yapılmış ve alfa güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için 0.99, alt boyutlar için sırasıyla .95, .91, .96, .93, .94, .88, .92 ve .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış ve ölçekte puanlama yapılırken; "çok az" (1), az (2), "orta" (3), "iyi" (4), "çok iyi" (5) olarak puanlanmıştır.

## Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, ikiden fazla grubu içeren karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Gruplar arası farkın belirlenmesinde çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey Testi kullanılmıştır. Analizlerden önce verilerin uygunluğunu sağlamak için uç değerlere bakılmış ve 38 uç değer veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra dağılımın normalliğinin belirlenmesinde Kolmogorov-Smirnov Testi kullanılmış ve yapılan normallik analizinde verilerin normal dağıldığı saptanmıştır (Kolmogorov-Smirnov  $p>.05$ ) (Büyüköztürk, 2006). Veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. İstatistiksel sonuçların yorumlanmasında .05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, bulgular yer almaktadır ve her bir araştırma sorusu bir alt başlık şeklinde ele alınmıştır.

### Katılımcıların Yönetici ve Öğretmen Olma Durumuna Göre Yönetici Yeterliği Algıları

Katılımcıların yönetici ve öğretmen olma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Yönetici ve Öğretmen Olma Durumuna Göre Yönetici Yeterliği Algıları

	Unvan	N	Mean	Sd	t	df	p
Öğretim liderliği	Öğretmen	271	3.76	0.54	-12.23	393	0.00
	Yönetici	124	4.45	0.43			
Araştırma ve mesleki gelişim	Öğretmen	271	3.72	0.59	-12.02	393	0.00
	Yönetici	124	4.44	0.47			
İnsan kaynakları yönetimi	Öğretmen	271	3.91	0.62	-10.65	393	0.00
	Yönetici	124	4.60	0.56			
Okul - çevre ilişkileri	Öğretmen	271	3.76	0.61	-11.17	393	0.00
	Yönetici	124	4.46	0.52			
İletişim	Öğretmen	271	3.79	0.61	-11.35	393	0.00
	Yönetici	124	4.50	0.48			
Öğrenci işleri	Öğretmen	271	3.92	0.64	-10.10	393	0.00
	Yönetici	124	4.56	0.43			
Okul işletmeciliği	Öğretmen	271	4.02	0.62	-9.06	393	0.00
	Yönetici	124	4.58	0.48			
Kişilik özellikleri	Öğretmen	271	3.89	0.62	-10.76	393	0.00
	Yönetici	124	4.58	0.51			
Genel (Yönetici yeterliği)	Öğretmen	271	3.80	0.53	-12.48	393	0.00
	Yönetici	124	4.48	0.43			

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların yönetici ve öğretmen olma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0.01$ ). Ortalama değerler dikkate alındığında, öğretmenlerin yönetici yeterliği algılarının okul müdürü ve yardımcılarından daha düşük olduğu ve yöneticilerin kendilerini “çok iyi”, öğretmenlerin okul yöneticilerini “iyi” derecede yeterli gördükleri söylenebilir. Ayrıca, bulgular

incelendiğinde, her iki grupta da en yüksek ortalamanın okul işletmeciliği, en düşük ortalamanın araştırma ve mesleki gelişim boyutuna ait olduğu anlaşılmaktadır.

### Okul Yöneticilerin Yöneticilikle İlgili Eğitim Alma Durumuna, Görev Yaptığı Okul Türüne ve Kıdeme Göre Yönetici Yeterliği Algıları

Okul yöneticilerin yöneticilikle ilgili eğitim alma durumlarına göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Yönetici Yeterliği Algıları

	Yöneticilik Eğitimi	N	Mean	Sd.	t	df	p
Öğretim liderliği	Evet	27	4.39	0.60	-.72	122	.47
	Hayır	97	4.45	0.38			
Araştırma ve mesleki gelişim	Evet	27	4.36	0.63	-1.13	122	.26
	Hayır	97	4.47	0.42			
İnsan kaynakları yönetimi	Evet	27	4.58	0.64	-.30	122	.77
	Hayır	97	4.61	0.54			
Okul – çevre ilişkileri	Evet	27	4.46	0.58	-.02	122	.99
	Hayır	97	4.46	0.51			
İletişim	Evet	27	4.41	0.66	-1.10	122	.27
	Hayır	97	4.52	0.42			
Öğrenci işleri	Evet	27	4.56	0.46	-.07	122	.94
	Hayır	97	4.56	0.43			
Okul işletmeciliği	Evet	27	4.58	0.50	.01	122	.99
	Hayır	97	4.58	0.47			
Kişilik özellikleri	Evet	27	4.50	0.66	-.83	122	.41
	Hayır	97	4.60	0.46			
Genel (Yönetici yeterliği)	Evet	27	4.43	0.57	-.62	122	.53
	Hayır	97	4.49	0.38			

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili herhangi bir eğitim alma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0.05$ ). Bu durumda yöneticilik eğitimi alınan okul müdürü ve yardımcılarının yönetici yeterliği algılarında herhangi bir farklılaşmaya neden olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerin kıdemlerine göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Yönetici Yeterliği Algıları

		Kareler	df	Kareler	F	p	Anlamlı Fark
Öğretim liderliği	Grup içi	.30	2	.15	.80	.45	
	Gruplar arası	22.74	121	.19			
	Toplam	23.04	123				
Araştırma ve mesleki gelişim	Grup içi	.03	2	.01	.06	.95	
	Gruplar arası	27.48	121	.23			
	Toplam	27.51	123				
İnsan kaynakları	Grup içi	.25	2	.11	.61	.55	

yönetimi	Gruplar arası	22.25	121	.18		
	Toplam	22.50	123			
Okul-çevre ilişkileri	Grup içi	.37	2	.18		
	Gruplar arası	32.94	121	.27	.67	.51
	Toplam	33.31	123			
İletişim	Grup içi	.91	2	.45		
	Gruplar arası	27.24	121	.23	2.02	.14
	Toplam	28.15	123			
Öğrenci işleri	Grup içi	.25	2	.12		
	Gruplar arası	22.95	121	.19	.65	.53
	Toplam	23.20	123			
Okul İşletmeciliği	Grup içi	.44	2	.22		
	Gruplar arası	27.37	121	.23	.97	.38
	Toplam	27.81	123			
Kişilik özelliği	Grup içi	1.71	2	.85		
	Gruplar arası	29.94	121	.25	3.45	.03
	Toplam	31.65	123			21 ve üzeri > 10 ve altı
Genel (Yönetici yeterliği)	Grup içi	.26	2	.13		
	Gruplar arası	22.05	121	.18	.72	.49
	Toplam	22.32	123			

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin kıdemine göre yönetici yeterliği algılarının sadece kişilik özelliği boyutunda farklılaştığı ve kıdemli yöneticilerin kendilerini daha yeterli gördüğü anlaşılmaktadır. Diğer boyutlarda ve genel yönetici yeterliğinde anlamlı farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin kıdemleri farklı olsa da yönetici yeterliklerine ilişkin algılarının kişilik boyutu dışında değişmediği ya da yöneticilerin algı düzeyinin kıdemden bağımsız olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Yeterliği Algıları

		Kareler	df	Kareler	F	p	Anlamlı fark
Öğretim liderliği	Grup içi	1.20	3	0.40			
	Gruplar arası	21.83	120	0.18	2.20	0.09	
	Toplam	23.04	123				
Araştırma ve mesleki gelişim	Grup içi	1.40	3	0.47			
	Gruplar arası	26.11	120	0.22	2.14	0.10	
	Toplam	27.50	123				
İnsan kaynakları yönetimi	Grup içi	2.97	3	0.99			
	Gruplar arası	35.41	120	0.30	3.36	0.02	A>F
	Toplam	38.38	123				
Okul-çevre ilişkileri	Grup içi	1.95	3	0.65			
	Gruplar arası	31.35	120	0.26	2.49	0.06	
	Toplam	33.30	123				
İletişim	Grup içi	2.45	3	0.82			
	Gruplar arası	25.70	120	0.21	3.82	0.01	A>F
	Toplam	28.15	123				
Öğrenci işleri	Grup içi	0.94	3	0.31			
	Gruplar arası	22.25	120	0.19	1.69	0.17	
	Toplam	23.19	123				
Okul İşletmeciliği	Grup içi	1.37	3	0.46			
	Gruplar arası	26.44	120	0.22	2.08	0.11	
	Toplam	27.81	123				

	Toplam	27.81	123				
Kişilik özelliği	Grup içi	3.05	3	1.02			
	Gruplar arası	28.60	120	0.24	4.26	0.01	A>F
	Toplam	31.65	123				
Genel (Yönetici yeterliği)	Grup içi	1.85	3	0.62			
	Gruplar arası	20.47	120	0.17	3.62	0.02	A>F
	Toplam	22.32	123				

\*A= Anadolu Lisesi, F= Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre insan kaynakları yönetimi [F(3-120)=3.36, p<0.05], iletişim [F(3-120)=3.82, p<0.05], kişilik özelliği [F(3-120)=4.26, p<0.05] boyutlarının ve genel yönetici yeterliği algılarının [F(3-120)=3.62, p<0.05] anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, anlamlı farkın fen-sosyal bilimler lisesi ile Anadolu lisesi yönetici puanları arasında olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın olduğu tüm boyutlarda Anadolu lisesi müdür ve müdür yardımcılarının yönetici yeterliği algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### Okul Türü ve Kıdeme Göre Öğretmenlerin Yönetici Yeterlik Algıları

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yönetici Yeterliği Algıları

		Kareler	df	Kareler	F	p
Öğretim liderliği	Grup içi	0.22	3	0.07	0.25	0.86
	Gruplar arası	79.34	267	0.30		
	Toplam	79.56	270			
Araştırma ve mesleki gelişim	Grup içi	0.20	3	0.07	0.19	0.90
	Gruplar arası	95.34	267	0.36		
	Toplam	95.54	270			
İnsan kaynakları yönetimi	Grup içi	0.16	3	0.05	0.13	0.94
	Gruplar arası	104.85	267	0.39		
	Toplam	105.01	270			
Okul-çevre ilişkileri	Grup içi	0.67	3	0.23	0.60	0.62
	Gruplar arası	99.76	267	0.37		
	Toplam	100.43	270			
İletişim	Grup içi	0.50	3	0.17	0.44	0.73
	Gruplar arası	101.04	267	0.38		
	Toplam	101.54	270			
Öğrenci işleri	Grup içi	0.97	3	0.33	0.80	0.50
	Gruplar arası	108.69	267	0.41		
	Toplam	109.66	270			
Okul İşletmeciliği	Grup içi	1.00	3	0.33	0.87	0.46
	Gruplar arası	102.42	267	0.38		
	Toplam	103.42	270			
Kişilik özelliği	Grup içi	1.08	3	0.36	0.92	0.43
	Gruplar arası	104.01	267	0.39		
	Toplam	105.09	270			
Genel (Yönetici yeterliği)	Grup içi	0.37	3	0.12	0.44	0.72
	Gruplar arası	74.98	267	0.28		
	Toplam	75.35	270			

Tablo 5 incelendiğinde, okul türüne göre öğretmenlerin yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0.05$ ). Bu durumda okul türünün öğretmenlerin yönetici yeterliği algılarında bir farklılaşmaya neden olmadığı, hangi okul türünde görev yaparsa yapsın öğretmenlerin yönetici yeterlik algılarının birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Kıdemine Göre Yönetici Yeterliği Algıları

		Kareler	df	Kareler	F	p	Anlamlı fark
Öğretim liderliği	Grup içi	6.57	2	3.29	12.07	0.00	10 ve altı>21 ve üstü
	Gruplar arası	72.98	268	0.27			
	Toplam	79.55	270				
Araştırma ve mesleki gelişim	Grup içi	5.73	2	2.87	8.55	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	89.82	268	0.34			
	Toplam	95.55	270				
İnsan kaynakları yönetimi	Grup içi	5.92	2	2.96	8.01	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	99.08	268	0.37			
	Toplam	105.00	270				
Okul-çevre ilişkileri	Grup içi	5.65	2	2.82	7.98	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	94.79	268	0.35			
	Toplam	100.44	270				
İletişim	Grup içi	8.44	2	4.22	12.15	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	93.10	268	0.35			
	Toplam	101.54	270				
Öğrenci işleri	Grup içi	4.10	2	2.05	5.20	0.01	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	105.57	268	0.39			
	Toplam	109.67	270				
Okul işletmeciliği	Grup içi	2.46	2	1.23	3.26	0.04	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	100.96	268	0.38			
	Toplam	103.42	270				
Kişilik özelliği	Grup içi	7.58	2	3.79	10.41	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	97.51	268	0.36			
	Toplam	105.09	270				
Genel (Yönetici yeterliği)	Grup içi	5.84	2	2.92	11.25	0.00	10 ve altı>11 ve üstü
	Gruplar arası	69.52	268	0.26			
	Toplam	75.36	270				

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetici yeterli algılarının tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0.05$ ). Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, düşük kıdemli öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli gördüğü, bir diğer ifadeyle, öğretmenlerin yönetici yeterliliği algılarının kıdemsiz öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada yönetici ve öğretmen olma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterdiği ve okul yöneticilerinin kendilerini öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha yeterli gördükleri anlaşılmıştır. Okul yöneticilerin yönetici yeterliği algılarının yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşmadığı, kıdem

açısından kişilik özelliği, okul türü açısından ise kişilik özelliği, iletişim ve insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile genel yönetici yeterliği puanlarının anlamlı farklılaştığı saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetici yeterliğine ilişkin algılarının okul türüne göre farklılaşmadığı, ancak kıdem açısından anlamlı farklılaştığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın ilk bulgusu, katılımcıların yönetici ve öğretmen olma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık gösterdiği şeklindedir. Öğretmenlerle karşılaştırıldığında tüm alt boyutlar ve genel yönetici yeterliğinde okul yöneticilerinin kendilerini daha yeterli buldukları görülmüştür. Alanyazın tarandığında öğretmen ve yöneticilerin, yönetici yeterlik algıları arasında anlamlı farkın olmadığını tespit eden araştırmalara rastlanmakla birlikte (Nural, Arslan ve Ada, 2013) genel olarak yöneticiler ile öğretmenlerin yönetici yeterliği puanlarının farklılaştığı yönünde bulgular göze çarpmaktadır. Okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmen veya müfettişlere oranla daha yeterli algıladıkları anlaşılmaktadır (Ağaoğlu vd., 2012; Dönmez, 2002; Güngör, 2001; Terci, 2008; Yıldırım ve Aslan, 2008). Bu ve diğer araştırmaların bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin ise okul yöneticilerini değerlendirirken objektif değil subjektif davranmış olabilecekleri düşünülmektedir. Genellikle kişilerin kendilerine ilişkin algılarının olumlu olması beklenir. Ancak, bireyin herhangi bir konuyla ilgili kendini çok iyi derecede yeterli bulması, eksiklerinin farkına varmamasına neden olabilir. Bu nedenle, okul yöneticilerin kendilerini yönetici yeterliği açısından bu derecede yeterli bulmaları gelişmelerine engel olabilir; değişime ve gelişime kapalı olmalarına neden olabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği şeklindedir. Alanyazına bakıldığında, yöneticilik ile ilgili hizmetiçi eğitim kurs vb. eğitimlerin yönetici yeterliğine ilişkin algıları farklılaştırmadığını belirten çalışmalar olduğu gibi (Ağaoğlu vd., 2012) farklılaşmanın olduğunu (Baran, 2015; Onural, 2005; Şener, 2004) bildiren çalışmalara da rastlanmaktadır. Eğitim yeterlik algısını etkileyen değişkenlerden biri olarak kabul edilir. Dolayısıyla, yönetim alanında eğitim alan okul yöneticilerin kendilerini eğitim almayanlara göre daha yeterli algılamaları beklenebilir. Ancak, araştırmada eğitim alanlar ile almayanların yeterlik algılarının birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni, yöneticilikle ilgili alınan eğitimin kapsamı ve niteliği olabilir. Bilindiği üzere Türkiye’de okul yöneticisi olmak için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak yeterlidir. Yönetici atama esası çıraklık modeline dayanmaktadır. Yöneticiliğin okulu yoktur, yöneticilik usta-çırak ilişkisiyle öğrenilir anlayışı ile hareket edilmektedir. Bu sebepten yönetim alanında lisans ya da lisansüstü düzeyde eğitim alan okul yöneticisi sayısı oldukça sınırlıdır. Araştırmada 27 yönetici yönetimle ilgili eğitim aldığını belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerin eğitim düzeyleri ve alanları ayrıntılı incelendiğinde, hiçbirinin lisans eğitiminin, eğitim yönetimi alanıyla ilgili olmadığı ve sadece 12 okul yöneticisinin lisansüstü eğitim aldığı anlaşılmıştır. Lisansüstü eğitimi alan yöneticilerin mezun olduğu alan bilinmemekle birlikte tamamının eğitim yönetimi alanı dışındaki olduğu varsayıldığında yöneticilikle ilgili eğitim aldığını belirten yöneticilerin çoğunun kısa soluklu, sınırlı düzeyde alınan kurs ve hizmet içi vb. eğitimler aldığı söylenebilir. Ağaoğlu ve diğerleri (2012) ile Şişman ve Turan (2004) tarafından yapılan araştırmalarda da yönetici yetiştirmede hizmet içi eğitim yönteminin çok etkili olmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Onural (2002) tarafından yapılan bir başka araştırmada da eğitim

yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlerin yöneticileri yönetim alanında yeterli duruma getirmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda yönetici yeterliği açısından sadece yöneticilerin yönetimle ilgili eğitim almış olmalarının değil alınan eğitimin niteliğinin de önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, okul türüne göre öğretmenlerin yönetici yeterliği algılarının anlamlı farklılık göstermediği, okul yöneticilerinin yönetici yeterliği algılarının ise görev yapılan okul türüne göre kişilik özelliği, iletişim ve insan kaynakları yönetimi boyutları ile genel yönetici yeterliğinde anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Anlamlı farkın olduğu tüm boyutlarda Anadolu lisesi yöneticilerin yönetici yeterliği algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bilgiden hareketle, Anadolu lisesi yöneticilerinin bu boyutlarda kendilerini daha yeterli gördüğü söylenebilir. Benzer bir araştırmada, okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin yönetici yeterli algılarının okul türüne göre değiştiği (Yıldırım ve Eriçok, 2015), bir diğerinde değişmediği (Baran, 2015) tespit edilmiştir. Bilindiği gibi Türkiye’de Fen ve Sosyal Bilimler liseleri ortaöğretim kademesinin gözde okullarıdır. Veli ve öğrencinin yanı sıra üst yönetimin ve toplumun bu okullardan beklentisi oldukça yüksektir. Bu durum yöneticilerin kendileriyle ilgili yeterlik algısını etkilemiş olabilir. Çünkü okul yöneticisinin kendiyile ilgili yeterlik algısı, okulda karşı karşıya kaldığı zorluklardan okulun büyüklüğüne kadar birçok durumdan etkilenebilir.

Ayrıca araştırmada, kıdeme göre okul yöneticilerinin yönetici yeterliği algılarının sadece kişilik özelliği boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği diğer boyutlarda ve genel yönetici yeterliğinde farklılaşmanın olmadığı anlaşılmıştır. Benzer şekilde Baran (2015), okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin yeterlik algılarının kıdem bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır. Ulaşılan bu sonucun aksine, Ağaoğlu ve diğerleri (2012) ile Yavuz (2006) yönetici algılarının mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı fark gösterdiğini saptamıştır. Bunun yanında araştırmada öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetici yeterli algılarının tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği ve kıdemsiz öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yeterli buldukları saptanmıştır. Alanyazında da genel eğilim, kıdemli öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yetersiz gördükleri yönündedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artmasına paralel, okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda olumsuz görüş bildirme düzeylerin arttığı belirtilmektedir (Karakuş ve Töremen, 2006; Yavuz, 2006). Sonuçların bu yönlü olmasında, kıdemli öğretmenlerin farklı okullarda çok sayıda yönetici ile çalışma imkanı bulmuş olması ve böylece farklı uygulamaları gözlemlemiş ve deneyimlemiş olması gösterilebilir. Uzun soluklu mesleki deneyim ve öğretiler öğretmenlerin okul yöneticiliğinden ve yöneticilerden beklentilerini yükseltmiş olabilir.

## ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, gerek öğretmen gerekse okul müdür ve müdür yardımcılarının araştırma ve mesleki gelişim, iletişim ile okul çevre ilişkileri açısından okul yöneticilerini daha yetersiz buldukları anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, özellikle bu alanlara yönelik okul yöneticilerinin yeterliğini artırmak amacıyla çağdaş yönetim konularını kapsayacak şekilde müdahale programlarının yapılması faydalı olabilir. Ayrıca, araştırmanın sonuçlarından lisansüstü düzeyde eğitim almış okul yönetici sayısının oldukça az olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda lisansüstü eğitim alma konusunda özendirilmesi, atama ve yükseltmede lisansüstü eğitim alma ölçütünün daha belirleyici olması

önerilebilir. Bunun dışında, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça yöneticileri neden daha yetersiz algılandıkları ile Anadolu lisesinde görev yapan okul yöneticilerinin neden kendilerini daha yetersiz algıladıklarına dair yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Sonuçların genellenebilirliğini açısından da konunun farklı illerde ve farklı araştırma desenleriyle değerlendirilmesi önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Aksüt, M. (1997). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Arslan H. & Beytekin, F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Liderliği Standartlarının Araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Artul, S. İ. (2004). *Etkili İlköğretim Okulu Yöneticisi Yeterlikleri (Adapazarı Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Babaoğlu, E. & Litchka, P. R. (2010). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Okul Müdürlerinin Liderlik Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 58-74.
- Baran, H. (2015). *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. 4. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No 93.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29, 27-45.
- Drucker, P. F. (1996). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev: T. Bahçivangil & G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(14), 239-256.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Günay, M. (2001). *İlköğretim Devlet Okulu Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerinin Öğretmenlerin ve Müdürlerin Kendi Algıları ile İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Güven, İ. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Karadağ, E. (2011). Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40.
- Karakuş, M. & Töremen, F. (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 175-189.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*. Ankara: Set Ofset.
- Kayıkcı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150. Erişim tarihi: 23.02.2017, <http://yayim.meb.gov.tr>.
- Kırılmaz, E. (2005). *Yöneticilik Eğitimi Faktörüne Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Yeterliklerinin Karşılaştırılması (İstanbul İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Koşan, Ş. (2002). *Lise Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- MEB, (2014). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. T.C. Resmi Gazete, 29026, 10 Haziran 2014.
- Madenoğlu, C. (2003). *Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nural, E., Arslan, K., Ada, Ş. (2013). Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26, 79-100.
- Okutan, M. (1988). *Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri (Trabzon İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onural, H. (2002). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85.
- Öksüz, C. (1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.

- Şener, S. (2004). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Müdürlük Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (Ed: Y. Özden) Eğitim ve Okul Yönetimi (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160. 150. Erişim tarihi: 23.02.2017, <http://yayim.meb.gov.tr>.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö., & İnce. M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, N., & Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri İle Öğrenme Stillerine İlişkin Bir Araştırma (Tokat İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24), 238-255.
- Yıldırım, N. & Eriçok, B. (2015). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ ve Yönetimsel Yeterlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Nevşehir İli Örneği. *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 567-592. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8461>.
- Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul Yöneticisi Seçme Sürecini Deneyimleyen Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Yöntemine İlişkin Algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.