



**DİN ÖĞRETİMİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**



ISCASS
International
Science
Association

21. YÜZYIL BECERİLERİ: OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YETERLİKLERİ İMAM HATİP OKULLARI TÜRKİYE





MEB DİN ÖĞRETİMİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
&
ULUSLARARASI BİLİM DERNEĞİ

21. YÜZYIL BECERİLERİ:
OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YETERLİKLERİ
İMAM HATİP OKULLARI TÜRKİYE

Genel Koordinatör

Nazif YILMAZ
Din Öğretimi Genel Müdürü

Hazırlayanlar

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Şuay Nilhan AÇIKALIN

Zeynep OLGUN

2020



İÇİNDEKİLER

TABLolar	2
ŞEKİLLER	3
YÖNETİCİ ÖZETİ	5
Araştırmada ulaşılan bulgular özetle şöyledir:	6
1. GİRİŞ	8
1.1. Yöneticilik Kavramı	8
1.2. Liderlik Kavramı	9
1.3. Liderlik Yaklaşımları	10
1.4. Okul Yönetimi ve Liderlik Yeterlikleri	13
1.4.1. Alan Bilgisi Yönetimi	14
1.4.2. Öğrenci İşleri Yönetimi	15
1.4.3. Bütçe Yönetimi	15
1.4.4. İletişim Yönetimi	15
1.4.5. Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi	15
1.4.6. Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	16
1.4.7. Çevre ile İş Birliği Yönetimi	16
1.4.8. Öz Yönetim	16
1.5. Araştırmanın Amacı ve Önemi	17
2. YÖNTEM	18
2.1. Araştırmanın Modeli	18
2.2. Evren ve Örneklem	18
2.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması	19
2.4. Verilerin Analizi	20
3. BULGULAR	22
3.1. Alan Bilgisi Yönetimi	24
3.2. Öğrenci İşleri Yönetimi	31
3.3. Bütçe Yönetimi	36
3.4. İletişim Yönetimi	39
3.5. Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi	44
3.6. Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	48
3.7. Çevre ile İş Birliği Yönetimi	54
3.8. Öz Yönetim	58
3.9. Tüm Yönetim Alanlarının Değişkenler Açısından Karşılaştırılması	62
3.9.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	62
3.9.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması	64
3.9.3. Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması	66
3.9.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması	67
3.10. Tüm Yönetim Alanları	71
4. SONUÇ ve ÖNERİLER	72
5. KAYNAKÇA	75



TABLÖLAR

Tablo 1: Evren ve Örneklem Dağılımı	18
Tablo 2: Ön Uygulama Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri	19
Tablo 3: Öğretmen Anketi Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	20
Tablo 4: Şube Müdürleri Anketi Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	21
Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgi dağılımı	22
Tablo 6: Araştırmaya katılan şube müdürlerinin demografik bilgi dağılımı	23
Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Alan Bilgisi Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı.....	30
Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Öğrenci İşleri Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı.....	35
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı	38
Tablo 10: Okul Yöneticilerinin İletişim Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı.....	43
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı	47
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı	53
Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Çevre İle İş Birliği Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı	57
Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Öz Yönetim Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı	61
Tablo 15: Öğretmenlerin Cinsiyet Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri.....	62
Tablo 16: Şube Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri.....	63
Tablo 17: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	64
Tablo 18: Şube Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	65
Tablo 19: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	66
Tablo 20: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	67
Tablo 21: Şube Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	69
Tablo 22: Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Görüşlerine Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri	71



ŞEKİLLER

Şekil 1: Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	10
Şekil 2: Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	11
Şekil 3: Okul Yöneticileri Liderlik Yeterlik Alanları.....	14
Şekil 4: Okul müdürüm, yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.....	24
Şekil 5: Okul müdürüm, eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.	24
Şekil 6: Okul müdürüm, eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.	25
Şekil 7: Okul müdürüm, Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular. ..	25
Şekil 8: Okul müdürüm, eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.	26
Şekil 9: Okul müdürüm, eğitim ve öğretimi denetler.	26
Şekil 10: Okul müdürüm, yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.	27
Şekil 11: Okul müdürüm, personelin mesleki gelişimini destekler.	27
Şekil 12: Okul müdürüm, personelin kişisel gelişimini destekler.	28
Şekil 13: Okul müdürüm, kişilere/durumlara göre farklı liderlik özellikleri gösterir.	28
Şekil 14: Okul müdürüm, okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.....	29
Şekil 15: Okul müdürüm, okul kültürünün oluşmasına katkı sağlamak için dönüştürücü liderlik özelliği sergiler.	29
Şekil 16: Okul müdürüm, duyguların yönetimi becerisine sahiptir.	30
Şekil 17: Okul müdürüm, okulda öğrenci sağlığına ilişkin çalışmalar yürütür.....	31
Şekil 18: Okul müdürüm, okulda öğrenci güvenliğine ilişkin tedbirler alır.	31
Şekil 19: Okul müdürüm, okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.....	32
Şekil 20: Okul müdürüm, özel eğitim/üstün yetenekli öğrenciler için uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesini sağlar.	32
Şekil 21: Okul müdürüm, okuldaki öğrencilerin başarısını değerlendirir.....	33
Şekil 22: Okul müdürüm, kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.	33
Şekil 23: Okul müdürüm, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.	34
Şekil 24: Okul müdürüm, mezun öğrencileri izler ve takip eder.	34
Şekil 25: Okul müdürüm, okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.	36
Şekil 26: Okul müdürüm, okulun ihtiyaçlarına uygun şekilde bütçe hazırlar.....	36
Şekil 27: Okul müdürüm, bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.	37
Şekil 28: Okul müdürüm, teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.....	37
Şekil 29: Okul müdürüm, etkili iletişim becerisine sahiptir.	39
Şekil 30: Okul müdürüm, okulda uzlaşmacı bir yönetim yaklaşımı benimser.	39
Şekil 31: Okul müdürüm, kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.	40
Şekil 32: Okul müdürüm, personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.	40
Şekil 33: Okul müdürüm, personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.	41
Şekil 34: Okul müdürüm, personel arasında adil bir şekilde görev ve sorumluluk tanımlar.	41
Şekil 35: Okul müdürüm, eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.	42
Şekil 36: Okul müdürüm, etik ilke ve kurallara dikkat eder.	42
Şekil 37: Okul müdürüm, okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır.	44
Şekil 38: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecine etkin olarak katılır.....	44
Şekil 39: Okul müdürüm, karar alma stratejilerini bilir.	45
Şekil 40: Okul müdürüm, okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.....	45
Şekil 41: Okul müdürüm, okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.....	46
Şekil 42: Okul müdürüm, gerektiği durumlarda yetkisini devreder.....	46
Şekil 43: Okul müdürüm, liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.	47
Şekil 44: Okul müdürüm, teknolojik gelişmelere duyarlıdır.	48
Şekil 45: Okul müdürüm, yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.	48
Şekil 46: Okul müdürüm, eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.	49
Şekil 47: Okul müdürüm, okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.	49
Şekil 48: Okul müdürüm, okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.	50
Şekil 49: Okul müdürüm, bilgisayar kullanma konusunda yeterlidir.	50
Şekil 50: Okul müdürüm, yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.	51
Şekil 51: Okul müdürüm, teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler.....	51



Şekil 52: Okul müdürüm, okul içi iletişimde sosyal medyayı bir araç olarak kullanır.	52
Şekil 53: Okul müdürüm, sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.	52
Şekil 54: Okul müdürüm, sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.	53
Şekil 55: Okul müdürüm, okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.	54
Şekil 56: Okul müdürüm, okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.	54
Şekil 57: Okul müdürüm, çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır.	55
Şekil 58: Okul müdürüm, okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.	55
Şekil 59: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır.	56
Şekil 60: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır.	56
Şekil 61: Okul müdürüm, kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir.	58
Şekil 62: Okul müdürüm, kişisel gelişimine önem verir.	58
Şekil 63: Okul müdürüm, mesleki gelişimine önem verir.	59
Şekil 64: Okul müdürüm, zamanını etkili şekilde yönetir.	59
Şekil 65: Okul müdürüm, okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	60
Şekil 66: Okul müdürüm, okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.	60



YÖNETİCİ ÖZETİ

Üçüncü bin yılın hazırlığında, eğitim liderlik yapması ve liderler yetiştirmesi beklenen bir hizmet alanıdır. Alanda bu beklentilerin karşılanabilmesi için beceri ve yeterliklerle donatılmış vizyon sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. 1998-2000 yılları arasında ‘Okul Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları’ adlı araştırma gerçekleştirilmiş ve okul yöneticilerinin kendilerini yeterli gördükleri alanlar, geliştirmeyi istedikleri alanlar, meslek yaşamlarında benimsedikleri değerler gibi birçok tema ele alınarak detaylı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri, ‘çalışkanlık, dürüstlük, adil olmak’ yeterlikleri yönünden kendilerini güçlü görmektedir; ‘yöneticilik bilgisi, vizyon oluşturma, okul-çevre ilişkileri, iletişim becerileri, sosyal davranış ve protokol’ alanlarında kendilerini geliştirmek istemektedir; meslek yaşamlarında ‘disiplin’ değerini benimsediklerini ifade etmektedir (Erçetin, 2000). Yirmi yıl sonra, bu araştırmadan yola çıkılarak 21. yüzyıl becerileri kapsamında okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyinin ortaya çıkarılması bir ihtiyaç olarak görülmüştür. Nitekim Millî Eğitim Bakanlığının yürüttüğü çalışmalarda da okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin stratejilerin izleneceği görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik yeterlik düzeylerinin bilimsel veriler ışığında belirlenmesi önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmanın amacı 2018- 2019 eğitim öğretim yılında imam hatip okullarında görev yapan okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi, çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim olmak üzere 8 alanda yer alan liderlik yeterlik düzeylerini belirlemek; il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürleri ile imam hatip okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeyleri konusundaki görüşlerini incelemektir.

Araştırmanın alt amaçları ise;

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve şube müdürlerinin demografik özelliklerini tanımlamak,
2. Okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi, çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim olmak üzere 8 alanda yer alan liderlik yeterlik düzeylerini,
3. İmam hatip okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, görev yaptıkları kurum türü ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını,
4. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Yapılan araştırmada, bir grubun belirli özelliklerini ortaya çıkarmak amaçlandığı için tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye geneli imam hatip okullarında görev yapan



bütün branşlardaki 85.814 öğretmen ile 81 il ve 922 ilçenin şube müdürü olan toplamda 1.003 din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 10.890 öğretmen ve 371 din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %48.3'ünün erkek, %51.7'sinin kadın olduğu; %44.7'sinin Anadolu imam hatip lisesinde, %55.3'ünün imam hatip ortaokulunda görev yaptığı; %34.4'ünün "1-5 yıl" arası, %25.2'sinin "6-10 yıl" arası, %13.9'unun "11-15 yıl" arası, %12.1'inin "16-20 yıl" arası, %8.3'ünün "21-25 yıl" arası, %6.1'inin "26 yıl ve üstü" mesleki kıdeme sahip olduğu; %86.5'inin lisans, %13.3'ünün yüksek lisans, %0.2'sinin doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmada, alanyazından yararlanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan "21. Yüzyıl Becerileri Kapsamında Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri" adlı anket kullanılmıştır. Anket "alan bilgisi yönetimi (13)", "öğrenci işleri yönetimi (8)", "bütçe yönetimi (4)", "iletişim yönetimi (8)", "karmaşık ve kaotik durumların yönetimi (7)", "teknoloji kullanımı ve yönetimi (11)", "çevre ile iş birliği yönetimi (6)", "öz yönetim (6)" olmak üzere 8 alt boyut ve 63 maddeden oluşmaktadır. Anket, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde 4'lü Likert tipinde yapılandırılmıştır. Araştırmanın verileri betimsel istatistiklerle ifade edilmiş ve uygun istatistiksel yöntemlerle çalışmanın amaçları kapsamında analiz edilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bulgular özetle şöyledir:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine; en az ise iletişim yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine sahip olduğu; şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim alanında yer alan yeterlik düzeyine; en az ise öz yönetim alanında yer alan yeterlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında, erkek öğretmenlerin görüş ortalaması, kadın öğretmenlerin görüş ortalamasından; kadın şube müdürlerinin görüş ortalaması ise, erkek şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.
3. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında, lisans mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüş ortalamasından; lisans mezunu şube müdürlerinin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.



4. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında imam hatip ortaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüş ortalaması, Anadolu imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüş ortalamasından daha yüksektir.
5. Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması, 21 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalamasından; 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması, 11 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara ilişkin bazı öneriler ise şöyledir:

1. Okul yöneticilerine, bütçeyi verimli kullanma ve bütçe maliyet etkililik analizi yapma; öğretmenlerin motivasyonunu sağlama ve etkili iletişim kurabilme hususlarında eğitimler düzenlenmelidir.
2. Okul yöneticilerine, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basın ve çevrenin önemi hakkında bilinç oluşturulmalıdır.
3. İmam hatip okullarından mezun öğrencilerin izlenmesi ve takip edilmesi için e-modül geliştirilmeli ve bu modül üzerinden okulların mezun öğrencilerini görebilmelerine imkân sağlanmalıdır.
4. Üniversitelerin ilgili bölümlerinde ve alanlarında öğretmen adaylarına, bir eğitim yöneticisinde olması gereken yeterlikler hakkında farkındalık oluşturulmalıdır.
5. MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerine 21. yüzyıl becerileri kapsamında bir eğitim yöneticisinde olması gereken yeterlikler hakkında eğitimler düzenlenmelidir.

Uluslararası Bilim Derneği olarak “21. Yüzyıl Becerileri Kapsamında Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri: İmam Hatip Okulları Türkiye” adlı çalışmamızı sizlere sunmanın heyecanı içerisindeyiz. Araştırma izin sürecindeki değerli desteklerinden ve fikri katkılarından dolayı Din Öğretimi Genel Müdürü Sayın Nazif Yılmaz’a, araştırma yapılan illerdeki milli eğitim müdürlüğü yetkililerine, araştırmaya katılarak verdikleri desteklerden dolayı din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri ile imam hatip okullarında görevli öğretmenlere ve raporun hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim. Bir sonraki çalışmamızda buluşmak üzere.

Saygılarımla
Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN
Uluslararası Bilim Derneği Başkanı

23.05.2020, Ankara



1. GİRİŞ

Hızlı bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı günümüzde eğitim yöneticilerinin geleneksel rolleri sorgulanmaya başlanmıştır. Belirsizliğin ve karmaşanın hâkim olduğu ortamlarda örgütlere yön verecek liderlere duyulan ihtiyaç ise her geçen gün daha da artmaktadır. Eğitim örgütleri küresel değişimlerden etkilenmekte ve yön duygusunu kaybetmemek için güçlü eğitim liderlerine ihtiyaç duymaktadır. Eğitim liderleri, vizyonu, belirsizlik durumlarında izlediği yol, insan ve çevre ilişkileri, teknoloji kullanımı, alana hâkim olması gibi özellikleriyle günümüzde etkin rol üstlenebilmektedir (Özdemir, 2018).

On Birinci Kalkınma Planı'nda (2019-2023) yer alan eğitim hedefleri, Türk Eğitim Sisteminde son yıllarda gerçekleştirilen yeni uygulamalar, Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonunda belirtilen tema ve hedefler, okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde ihtiyaç duyulan yeterliklere yeni bir bakış açısı geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda görev yapan okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik yeterliklerinin ise yeniden tanımlanması önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle, yapılan araştırmada 21. yüzyıl becerilerini içeren okul yöneticileri liderlik yeterlikleri belirlenmiş ve bu yeterliklerin imam hatip okullarında görev yapan okul yöneticilerinde bulunma düzeyinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

1. 1. Yöneticilik Kavramı

Yönetim, insan, ortak amaç ve iş birliği kavramlarından oluşur. Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Örgüt bir yapı ise yönetim onu canlandıran bir süreçtir (Balcı, 2019). Yöneticilik, örgütü amacına göre yaşatmaktır. Yöneticilik, yasal sorumlulukların yerine getirilmesi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yetkinin kullanılması, belirsizlik durumunun yok edilerek istikrara kavuşma eğiliminin gösterilmesidir. Örgütün amaçları doğrultusunda planların yürütülmesi, örgüt faaliyetlerinin doğru biçimde uygulanması ve mevcut durumun sürdürülmesi, sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi yöneticilik kavramının ana unsurlarını oluşturmaktadır. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericileri etkileme gücüne sahip olması; yönettiği personelin duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi



gerekmektedir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun kişi sadece yönetici olarak nitelendirilebilmektedir (Aydın, 2018).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının ortak özelliği ise izleyenleri etkilemek ve örgütün hedeflerine etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemi olarak ifade edilebilir (Güçlü, 2018).

1.2. Liderlik Kavramı

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da amaçları değiştirmek için yeni bir yapı oluşturmak örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2018). Liderlik, topluluğun faaliyetlerini ortak bir amaca yöneltme, kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, vizyon sahibi olma, değişen durumlara uyum sağlayabilme, yenilenebilme, etkili iletişim gibi özelliklerin ön planda olmasını gerektirir. Liderlik, örgütte yer alan bütün bireylerin iş birliği içinde gönüllü çalışmasını, amaçların gerçekleştirilmesi için motivasyonun sağlanmasını, değişimin yönetilmesini ifade eder. Liderlik, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, izleyenlerle güçlü iş birliği oluşturma süreci olarak tanımlanır. Liderlik, etkiyi ve etkileşimi önemser (Erçetin, 2000). ‘Sürece meydan okuma’, ‘paylaşılan bir vizyonu aşılama’, ‘başkalarını eyleme geçirme’, ‘izlenilecek yolda model olma’, ‘izleyenleri cesaretlendirme’ olarak sıralanan bu beş unsur liderlik kavramının ana öğelerini oluşturmaktadır.

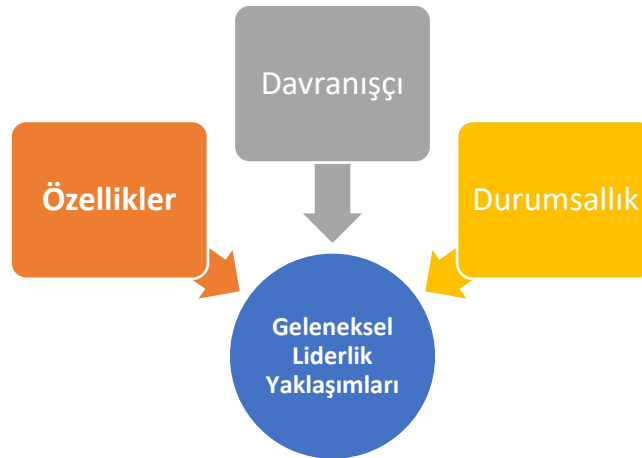
Lider, farklı açılardan değerlendirilerek çeşitli tanımları yapılabilen bir kavramdır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan bireydir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil, liderlerdir. Lider, grup arasından gelmiş olsa dahi birçok bakımdan gruptan farklı özellikleri olan ve grup norm uygulanmasında daha esnek davranabilen üyedir. Bu bakımdan lider, başarılı liderlik davranışlarında diğerlerinden farklı olan kimselerdir. Örgütün amaçlarının belirlenmesine öncülük etmek, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek motivasyonu sağlamak, örgütün bu amaçlara göre yaşamasına destek olmak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmek liderin başlıca görevleri arasında yer alır. Bu görevlerden birini yerine getiremeyen lider, grubunun gözünde değersizleşir ve başarısız olarak değerlendirilir. Okul yöneticileri liderden önce üsttür veya baştır. Okul yöneticilerinin, üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi ancak eğitim sürecinin temel değer ve ideallerini benimsemek ve bunları davranışa çevirebilmek ile mümkündür. Liderlik, grup içinde ahenkle çalışmayı, yöneticilik ise kişisel hak ve görevler üzerinden çalışmayı kapsadığı için okul yöneticilerinin okul grubuna dönük çalışması beklenir. Ancak, okul yöneticisi okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, okulu

toplumun dışında tutamaz, okulu başarıya ulaştırmaya çalışırken bağlı bulunduğu kurumun başarısını gözden kaçıramaz. Okul yöneticiliğinde liderlik, yetki, görev ve etki ile kendini belli eder. Formal yetki okul yöneticisine statü liderliği; informal yetki ise grup liderliği sağlar. Etkinin derecesi de en iyi, grup üyelerinin dönütlerinden anlaşılır (Bursalıoğlu, 2015). Okul yöneticiliğinde lider, küreselleşen dünyada hızlı değişimi yakalayabilen, esnek yaklaşımlar sergileyebilen, karmaşık durumlara farklı çözümler üretebilen, öngörülü ve açık fikirli olabilen, kültürel farklılıklara saygı gösterebilen kısaca 21. yüzyıl becerilerine sahip bireylerdir.

Okul yöneticilerinin, 21. yüzyıl becerileri kapsamında liderlik yeterliklerinin sağlanması, küreselleşme sürecinde ulusal liderlik özellikleri taşıması, Geleceğin Türkiye’inde önemli yapı taşlarını oluşturacak, gelecek nesillerin yetişmesine önemli katkı sağlayacaktır (Erçetin ve Hamedoğlu, 2007). Okul yöneticileri, bulunduğu konum itibarıyla okulun amaçlarına ulaşabilmesi, değişen durumlara uyum sağlayabilmesi ve geleceğini planlayabilmesi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, yönetsel becerileri, alan bilgisi, çevre ile olan iletişimi, örgütsel zekâ yönetimi gibi yeterlikleri bulunduğu okulun ve toplumun değişimini yönlendirmektedir (Neyişçi, Erçetin ve Potas, 2004).

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları geçmişten günümüze yönetim bilimcilerin ilgi alanına girmiştir. Bu nedenle araştırmacıların liderlik yaklaşımlarından yola çıkarak liderlik davranışlarını farklı açılardan ele aldıkları ve değerlendirdikleri görülmüştür. Ancak genel itibarıyla liderlik yaklaşımları geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Bu iki ana grubun kendi içinde çeşitlendirildiği görülmektedir. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları 3 grupta incelenmektedir: Özellikler, Davranışçı ve Durumsallık (Güçlü, 2018).



Şekil 1: Geleneksel Liderlik Yaklaşımları



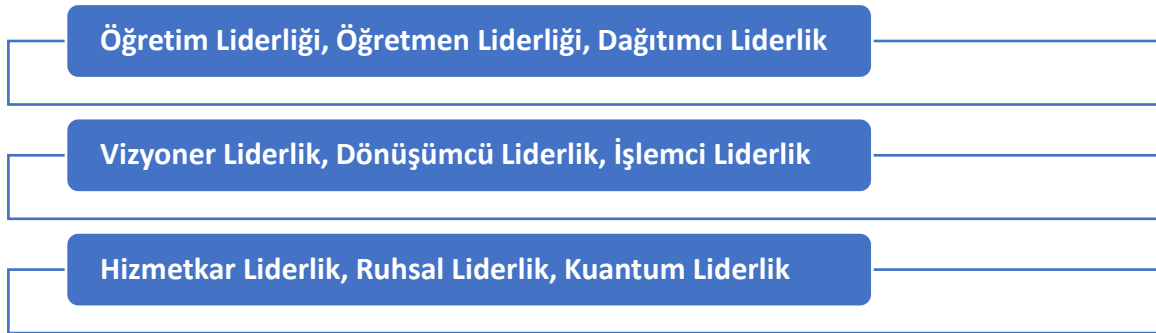
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları,

Özellikler Teorisi; liderlerin ortaya çıkmasında ve etkililiğinde kişisel özelliklerin önemli olduğunu savunmaktadır. Özellikler Teorisinde liderlerin başarılı veya başarısız karakteristik özelliklerini inceleyen ampirik çalışmalar yürütülmüştür. Bu teoriye göre liderlerin **fizyolojik** (boy, kilo, görünüş), **demografik** (yaş, eğitim, sosyo ekonomik durum), **kişilik** (kendine güven, saldırganlık), **zeka** (kararlılık, bilgi ve yargı), **görev odaklılık** (başarı merkezli, azimli, ısrarcı), **sosyal karakteristik** (sosyal ve iş birlikçi) özellikleri gruplandırılmıştır.

Davranışsal Liderlik Teorisi; Özellikler Teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığını ifade ederek liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade davranış biçimlerine odaklanılması gerektiğinden bahsetmektedir.

Durumsallık Teorisi; Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığını düşünen bazı araştırmacılar, liderliğin içinde bulunan durumla yakından ilişkisi olduğu, her durum ve şartta aynı liderlik tarzının geçerli olamayacağı tezini ortaya çıkarmıştır.

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ise Öğretim Liderliği, Öğretmen Liderliği, Dağıtımcı Liderlik, Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Ruhsal Liderlik, Kuantum Liderlik olarak 9 grupta incelemek mümkündür (Güçlü, 2018).



Şekil 2: Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları,

Öğretim Liderliği; okul bağlamında yürütülen liderlik araştırmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Bu yaklaşımın odak noktası öğrenci başarısını ve öğrenmesini artırmaktır. Öğrencilerin kapasitelerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi; akademik, sosyal ve kültürel açıdan en üst seviyeye taşınması; öğretmenlerin ise öğretim sürecinin kalitesini artırmaya yönelik hem bireysel hem de kolektif olarak çalışmalarının sağlanması için okul yönetimine



düşen önemli görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Öğretim lideri olarak bir okul yöneticisinden öğretim sürecini öğretmenlerle birlikte yönlendirmesi beklenmektedir.

Öğretmen Liderliği; okul gelişimine katkı sağlayacak bir liderliğin yalnızca okul yönetiminde değil aynı zamanda öğretmenlerin liderlik davranışları ile mümkün olabileceğini savunur. Öğretmen liderliği, öğretmenlerin sadece bir uygulayıcı olarak değil araştıran, sorgulayan, mesleki bilgi ve becerilerini geliştiren, okul liderliği sürecine aktif bir şekilde katkı sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, öğretmen dersini verir ve gider anlayışını reddeder, öğrenme ve öğretme süreçlerinin kalitesinin artmasında; okuldaki değişimin ve gelişimin sağlanmasında öğretmeni merkeze alır.

Dağıtımçı Liderlik; öğretmenlerin okulda birlikte hareket ederek, iş birliği yaparak ve paylaşımda bulunarak hem mesleki gelişimlerini hem de öğretimin kalitesini geliştirdikleri kolektif bir liderlik anlayışını ortaya koymaktadır. Okulda demokratik, paylaşımcı, katılımcı ve çok sesli bir anlayışın hakim olması bu yaklaşımın önemli özellikleri arasında yer alır.

Vizyoner Liderlik; Örgüt içerisinde vizyon oluşturulması ve bu vizyonun sürdürülebilmesi için çalışmaların yürütüldüğü bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, okul yöneticilerinin bürokratik yazışmalar ve ilişkilerle kendilerini sınırlandırmayıp okulda ilişkileri, değerleri anlamaya çalışan, vizyoner liderlik davranışı sergileyen okulu bir öğrenme merkezi yapan liderler olarak görev alması önem teşkil etmektedir.

Dönüşümcü Liderlik; Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayacak biçimde dönüşümlerini gerçekleştirmesi, örgütün amaçlarına hizmet ederek yaşam süresini uzatması ve örgütün başarısını en üst seviyeye çıkartması bu yaklaşımda liderlerin en önemli özelliği olarak yansıtılmaktadır. Değişimi algılayan, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, motivasyon sağlayan, risk alabilen liderler dönüşümcü lider olarak ifade edilmektedir.

İşlemci Liderlik; Örgütün geleneklerine ve kültürüne bağlılık gösterildiği, var olan durumunun korunması için mücadele edildiği bir yaklaşımdır. Risk almayı ve değişimi istemeyen liderler, ödül-ceza ilişkisi çerçevesinde çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar.

Hizmetkar Liderlik; Bu yaklaşımın merkezinde hizmet etme önceliği vardır. Herhangi bir çıkar gözetilmeksizin liderin kendisini başkalarının hizmetine adanması, örgütün amaçları için yaşaması kısaca hizmetkar olması bu yaklaşımın temelini oluşturur. Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik yaklaşımı göstermesi, okulda çalışan öğretmenler ve diğer personelde güven ve mutluluk düzeyinin artmasına katkı sağlar.

Ruhsal Liderlik; Dürüstlük, etik değerler, bağımsızlık ve adalet gibi üstün değerler bu yaklaşımın temelini oluşturur. Okul yöneticilerinin okulda çalışan bireylerin ruh hali, huzur



durumu ve iç dünyasını düşünerek hareket etmesi olumlu düşüncelerin hakim olmasına katkı sağlayarak öğretimin kalitesinin arttıracaktır. Okullarda ruhsal liderlik yaklaşımı sergilendiğinde, insanların ruh dünyalarının iyimser olmasıyla eğitim öğretimin verimli olacağı ifade edilmektedir.

Kuantum Liderlik; Belirsiz, kestirilemeyen ve kaos durumunda liderlerin davranışlarının neler olacağını ifade eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderler belirsizlik ve olasılıklar temelinde planlar yürütür, örgütün kriz durumundan çıkması ve eskisinden daha güçlü hale gelmesi için çabalar. Kuantum liderler, belirsizliklerle baş edebilir ve geleceğin net olarak görülmediği bulanık ortamlarda yürümeyi bilir.

1.4. Okul Yönetimi ve Liderlik Yeterlikleri

Yurtiçi ve yurt dışında okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesine yönelik teorik ve uygulamalı birçok çalışma yapılmıştır. Ancak okul yöneticiliği meslekleşmediği ve üst politika belgelerinde ve hedeflerinde yeterince yer almadığı için okul yöneticileri yeterlikleri belirlenmekle kalmış, uygulama ve davranışa dönüştürme aşamasına geçilememiştir. Ancak Türk Eğitim Sisteminde son yıllarda gerçekleştirilen yeni uygulamalar, Millî Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonunda belirtilen hedefler, okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesinde ihtiyaç duyulan yeterliklere yeni bir bakış açısı geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda görev yapan okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik yeterliklerinin ise yeniden tanımlanması önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle, yapılan araştırmada alanyazında yer alan araştırmalardan da yararlanılarak 21. yüzyıl becerilerini içeren okul yöneticileri liderlik yeterlikleri belirlenmiştir. Söz konusu okul yöneticileri liderlik yeterlikleri 8 alandan oluşmaktadır. Şekil 3'te yer alan okul yöneticileri liderlik yeterlik alanları "Alan Bilgisi Yönetimi, Öğrenci İşleri Yönetimi, Bütçe Yönetimi, İletişim Yönetimi, Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi, Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi, Çevre ile İş birliği Yönetimi ve Öz Yönetim" olarak sıralanmaktadır.



Şekil 3: Okul Yöneticileri Liderlik Yeterlik Alanları

Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik alanlarında belirlenen yeterlikler ise aşağıda sıralanmıştır.

1.4.1. Alan Bilgisi Yönetimi

- ◆ Yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.
- ◆ Eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.
- ◆ Eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.
- ◆ Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular.
- ◆ Eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.
- ◆ Eğitim ve öğretimi denetler.
- ◆ Yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.
- ◆ Personelin mesleki gelişimini destekler.
- ◆ Personelin kişisel gelişimini destekler.
- ◆ Kişilere/durumlara göre farklı liderlik özellikleri gösterir.
- ◆ Okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.
- ◆ Okul kültürünün oluşmasına katkı sağlamak için dönüştürücü liderlik özelliği sergiler.
- ◆ Duyguların yönetimi becerisine sahiptir.



1.4.2. Öğrenci İşleri Yönetimi

- ◆ Okulda öğrenci sağlığına ilişkin çalışmalar yürütür.
- ◆ Okulda öğrenci güvenliğine ilişkin tedbirler alır.
- ◆ Okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.
- ◆ Özel eğitim/üstün yetenekli öğrenciler için uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesini sağlar.
- ◆ Okuldaki öğrencilerin başarısını değerlendirir.
- ◆ Kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.
- ◆ Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.
- ◆ Mezun öğrencileri izler ve takip eder.

1.4.3. Bütçe Yönetimi

- ◆ Okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.
- ◆ Okula ihtiyaçlarına uygun şekilde bütçe hazırlar.
- ◆ Bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.
- ◆ Teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.

1.4.4. İletişim Yönetimi

- ◆ Etkili iletişim becerisine sahiptir.
- ◆ Okulda uzlaşmacı bir yönetim yaklaşımı benimser.
- ◆ Kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.
- ◆ Personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.
- ◆ Personeller arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.
- ◆ Personeller arasında adil bir şekilde görev ve sorumluluk tanımlar.
- ◆ Eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.
- ◆ Etik ilke ve kurallara dikkat eder.

1.4.5. Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi

- ◆ Okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır.
- ◆ Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecine etkin olarak katılır.
- ◆ Karar alma stratejilerini bilir.
- ◆ Okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.



- ◆ Okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.
- ◆ Gerekli durumlarda yetkisini devreder.
- ◆ Liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.

1.4.6. Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi

- ◆ Teknolojik gelişmelere duyarlıdır.
- ◆ Yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.
- ◆ Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.
- ◆ Okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.
- ◆ Okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.
- ◆ Bilgisayar kullanma konusunda yeterlidir.
- ◆ Yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- ◆ Teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler.
- ◆ Okul içi iletişimde sosyal medyayı bir araç olarak kullanır.
- ◆ Sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.
- ◆ Sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.

1.4.7. Çevre ile İş Birliği Yönetimi

- ◆ Okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.
- ◆ Okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.
- ◆ Çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır.
- ◆ Okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.
- ◆ Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır.
- ◆ Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır.

1.4.8. Öz Yönetim

- ◆ Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir.
- ◆ Kişisel gelişimine önem verir.
- ◆ Mesleki gelişimine önem verir.
- ◆ Zamanını etkili şekilde yönetir.
- ◆ Okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.
- ◆ Okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.



1.5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üçüncü bin yılın hazırlığında, eğitim liderlik yapması ve liderler yetiştirmesi beklenen bir hizmet alanıdır. Alanda bu beklentilerin karşılanabilmesi için beceri ve yeterliklerle donatılmış vizyon sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. 1998-2000 yılları arasında ‘Okul Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları’ adlı araştırma gerçekleştirilmiş ve okul yöneticilerinin kendilerini yeterli gördükleri alanlar, geliştirmeyi istedikleri alanlar, meslek yaşamlarında benimsedikleri değerler gibi birçok tema ele alınarak detaylı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri, ‘çalışkanlık, dürüstlük, adil olmak’ yeterlikleri yönünden kendilerini güçlü görmektedir; ‘yöneticilik bilgisi, vizyon oluşturma, okul-çevre ilişkileri, iletişim becerileri, sosyal davranış ve protokol’ alanlarında kendilerini geliştirmek istemektedir; meslek yaşamlarında ‘disiplin’ değerini benimsedikleri ifade etmektedir (Erçetin, 2000). Yirmi yıl sonra, bu araştırmadan yola çıkılarak 21. yüzyıl becerileri kapsamında çerçevesi geliştirilmiş liderlik yeterliklerine, okul yöneticilerinin sahip olma düzeyinin ortaya çıkarılması bir ihtiyaç olarak görülmüştür. Nitekim Millî Eğitim Bakanlığının yürüttüğü çalışmalarda da okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin stratejilerin izleneceği görülmektedir. MEB 2023 Eğitim Vizyonu İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi Alanı kapsamında yer alan Hedef 1: ‘Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.’ doğrultusunda yöneticilerin liderlik yeterlik düzeylerinin bilimsel veriler ışığında belirlenmesi önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmanın amacı 2018- 2019 eğitim öğretim yılında imam hatip okullarında görev yapan okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi, çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim olmak üzere 8 alanda yer alan liderlik yeterlik düzeylerini belirlemek; il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürleri ile imam hatip okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeyleri konusundaki görüşlerini incelemektir.

Araştırmanın alt amaçları ise;

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve şube müdürlerinin demografik özelliklerini tanımlamak,
2. Okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi,



çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim olmak üzere 8 alanda yer alan liderlik yeterlik düzeylerini,

3. İmam hatip okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, görev yaptıkları kurum türü ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını,

4. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada, bir grubun belirli özelliklerini ortaya çıkarmak amaçlandığı için tarama modeli tercih edilmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye Geneli imam hatip okullarında görev yapan bütün branşlardaki 85.814 öğretmen ile 81 ilin ve 922 ilçenin şube müdürü olan toplamda 1.003 din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 10.890 öğretmen ve 371 din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri oluşturmaktadır.

Tablo 1: Evren ve Örneklem Dağılımı

Bölgeler	Çalışma Evreni (N)	Ankete Katılan Kişi Sayısı	Katılım Yüzdesi %
Marmara Bölgesi	23707	2384	10.1
Karadeniz Bölgesi	10887	1241	11.4
Ege Bölgesi	7052	1176	16.7
İç Anadolu Bölgesi	16537	2017	12.2
Doğu Anadolu Bölgesi	7521	827	11.0
Akdeniz Bölgesi	9696	1835	18.9
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	11417	1781	15.6
Genel Toplam	86.817	11.261	13.0



2.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama aracı, literatürden yararlanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formlarıdır. Öğretmenlere ve din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri yönelik 5’li likert tipi 63 maddeden ve 8 alt boyuttan oluşan anket hazırlanmıştır. Ankette yer alan maddelerin değerlendirilmesi amacıyla uzman görüşü alınmıştır. Uzmanların önerileri doğrultusunda, düzeltilmesi teklif edilen anket maddeleri değiştirilmiş, uygun görülmeyen maddeler ise anketten çıkartılmıştır. Anketin kapsam geçerliği sağlanarak, ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anketin ön uygulaması, 411 öğretmen ve din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri ile gerçekleştirilmiştir.

Ön uygulamadan elde edilen veriler doğrultusunda, anketin güvenirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Uygulanan anketin güvenirliği, anket puanları arasındaki iç tutarlılığı incelemek amacıyla ‘Cronbach Alpha Güvenirliği’ ile ölçülmüştür. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla da faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer Olkin (KMO)” ve “Barlett’s Test” ile test edilmiştir. Yapılan araştırmanın amacı ve anketin yapısı gereği her bir bölüm için ayrı ayrı Cronbach Alpha Güvenirliği ve Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Barletts Testi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Anketlerde yer alan 8 alt boyutun geçerlik ve güvenirlik değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Ön Uygulama Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Anket Alanları	Cronbach Alpha	KMO ve Barletts Testi	Sig değeri
Alan Bilgisi Yönetimi	0.963	0.96	0.000
Öğrenci İşleri Yönetimi	0.928	0.936	0.000
Bütçe Yönetimi	0.942	0.834	0.000
İletişim Yönetimi	0.969	0.951	0.000
Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi	0.947	0.888	0.000
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	0.956	0.943	0.000
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	0.941	0.922	0.000
Öz Yönetim	0.956	0.906	0.000

Ankette yer alan bütün sorular incelendiğinde, Cronbach Alpha katsayısı: 0.991; Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Barletts Testi katsayısı: 0.982 (mükemmel düzey); sig değeri: 0.000’dır. Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda öğrenci ve öğretmen anketlerinin yeterli düzeyde güvenilir ve geçerli olduğu saptanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik düzeyinin yüksek olması, faktör yükünün 0.4’ün altında madde bulunmaması nedeniyle ölçekten herhangi bir



madde çıkartılmamıştır. Anketler, araştırmanın örnekleme kapsamında elektronik ortamda toplanmış, 10.890 öğretmen ve 371 din öğretimi biriminden sorumlu il/ilçe şube müdürleri toplamda 11.261 kişiye uygulanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Öğretmen ve il/ilçe şube müdürleri anketleri 2018-2019 öğretim yılında elektronik ortamda uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketlerde 5’li likert tipi “Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum” skalası uygulanmış ve 5-1 arası puan ile kodlanmıştır. Kişisel bilgilerin yer aldığı verilerin analizinde frekans (f) ve yüzde (%) kullanılmıştır. 8 alt boyuttan oluşan anketlerin her bir maddesi için frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Verilerin analizinde, aritmetik ortalama, mod, medyan değerleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile histogram grafikleri incelenmiştir. Ayrıca, anketin boyutlarının ve tamamının Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri ile anket boyutlarının ve tamamının ortalama, medyan ve mod değerleri incelenmiştir. Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin -2.0 ve 2.0 arasında olması ve değişkenlerin ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler alması araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu nedenle araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Veriler analiz edilirken; iki gruplu değişkenler arasında farkın belirlenmesinde bağımsız gruplar için t-testi, ikiden fazla gruplu değişkenler arasındaki farkın belirlenmesinde ise tek yönlü varyans analizi one-way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3: Öğretmen Anketi Skewness ve Kurtosis Değerleri

	Alan Bilgisi	Öğrenci İşleri	Bütçe	İletişim	Kaotik ve Karmaşa	Teknoloji	Çevre ile İş birliği	Öz Yönetim	Tüm
N (Katılımcı)	10890	10890	10890	10890	10890	10890	10890	10890	10890
Aritmetik Ortalama	4.13	4.23	4.21	4.11	4.15	4.17	4.18	4.14	4.16
Medyan	4.15	4.25	4.25	4.13	4.14	4.18	4.17	4.17	4.17
Mod	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Skewness Değeri	-1.215	-1.186	-1.218	-1.332	-1.184	-1.089	-1.187	-1.280	-1.166
Skewness S.Hata	.023	.023	.023	.023	.023	.023	.023	.023	.023
Kurtosis Değeri	1.696	2.181	1.969	1.632	1.758	1.695	1.962	1.859	1.660
Kurtosis S. Hata	.047	.047	.047	.047	.047	.047	.047	.047	.047



Anketin boyutlarının ve tamamının Skewness (Çarpıklık) değerleri -1,089 ve -1,280 arasında; Kurtosis (Basıklık) değerleri ise 1,632 ve 2,181 arasında değişim göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğin boyutlarının ve tamamının ortalama, medyan ve mod değerlerinin de birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Şube Müdürleri Anketi Skewness ve Kurtosis Değerleri

	Alan Bilgisi	Öğrenci İşleri	Bütçe	İletişim	Kaotik ve Karmaşa	Teknoloji	Çevre ile İş birliği	Öz Yönetim	Tüm
N (Katılımcı)	371	371	371	371	371	371	371	371	371
Aritmetik Ortalama	3.74	3.98	3.91	3.89	3.81	3.84	3.93	3.72	3.84
Medyan	3.85	4.00	4.00	4.00	4.00	3.91	4.00	3.83	3.87
Mod	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Skewness Değeri	-.302	-.134	-.482	-.454	-.453	-.288	-.551	-.379	-.232
Skewness S. Hata	.127	.127	.127	.127	.127	.127	.127	.127	.127
Kurtosis Değeri	.131	.228	.479	.062	.249	.314	.772	.109	.114
Kurtosis S. Hata	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253

Anketin boyutlarının ve tamamının Skewness (Çarpıklık) değerleri -,134 ve -,551 arasında; Kurtosis (Basıklık) değerleri ise ,062 ve ,772 arasında değişim göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğin boyutlarının ve tamamının ortalama, medyan ve mod değerlerinin de birbirine yakın olduğu görülmektedir.



3. BULGULAR

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgi dağılımı

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Erkek	5263	48.3
	Kadın	5627	51.7
	Toplam	10890	100.0
Görev Yapılan Okul Türü	Anadolu İmam Hatip Lisesi	4870	44.7
	İmam Hatip Ortaokulu	6020	55.3
	Toplam	10890	100.0
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	3744	34.4
	6-10 Yıl	2744	25.2
	11-15 Yıl	1517	13.9
	16-20 Yıl	1317	12.1
	21-25 Yıl	906	8.3
	26 Yıl ve üstü	662	6.1
	Toplam	10890	100.0
Öğrenim Durumu	Lisans	9423	86.5
	Yüksek Lisans	1443	13.3
	Doktora	24	0.2
	Toplam	10890	100.0
Branş Türü	Meslek Dersleri	2769	25.4
	Kültür Dersleri	8121	74.6
	Toplam	10890	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %48.3'ünün erkek, %51.7'sinin kadın olduğu; %44.7'sinin Anadolu imam hatip lisesinde, %55.3'ünün imam hatip ortaokulunda görev yaptığı; %34.4'ünün "1-5 yıl" arası, %25.2'sinin "6-10 yıl" arası, %13.9'unun "11-15 yıl" arası, %12.1'inin "16-20 yıl" arası, %8.3'ünün "21-25 yıl" arası, %6.1'inin "26 yıl ve üstü" mesleki kıdeme sahip olduğu; %86.5'inin lisans, %13.3'ünün yüksek lisans, %0.2'sinin doktora mezunu olduğu; %25.4'nün meslek dersleri, %74.6'sının kültür dersleri branşında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet ve görev yapılan okul türü dağılımında dengenin gözetildiği ifade edilebilir. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının mesleki kıdem itibarıyla genç bir eğitim kadrosundan oluşması; öğretmenlerin çoğunluğunun lisans mezunu olması dikkat çekicidir. Anadolu imam hatip liselerinde ve imam hatip ortaokullarında görev yapan kültür dersi branşındaki öğretmenlerin sayısı, meslek dersi öğretmenlerinin sayısından fazla olmasından dolayı araştırmaya kültür dersi branşındaki öğretmenlerin daha çok katılım sağlaması beklenen bir bulgudur.



Tablo 6: Araştırmaya katılan şube müdürlerinin demografik bilgi dağılımı

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Erkek	349	94.1
	Kadın	22	5.9
	Toplam	371	100.0
Şube Müdürlüğü Görevi Süresince Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	244	65.8
	6-10 Yıl	54	14.6
	11-15 Yıl	18	4.9
	16 Yıl ve üstü	55	14.8
	Toplam	371	100.0
Din Öğretimi Şubesinde Görev Yapma Süresi	0-3 Ay	33	8.9
	4-6 Ay	74	19.9
	7-9 Ay	60	16.2
	10-12 Ay	30	8.1
	13 Ay ve Üstü	174	46.9
	Toplam	371	100.0
Öğrenim Durumu	Lisans	256	69.0
	Yüksek Lisans	114	30.7
	Doktora	1	0.3
	Toplam	371	100.0
Görev Türü	Okul Müdürü	163	43.9
	Müdür Yardımcısı	126	34.0
	Öğretmen	82	22.1
	Toplam	371	100.0

Araştırmaya katılan şube müdürlerinin %94.1'inin erkek, %5.9'unun kadın olduğu; %65.8'inin "1-5 yıl" arası, %14.6'sının "6-10 yıl" arası, %4.9'unun "11-15 yıl" arası, %14.8'inin "16 yıl ve üstü" mesleki kıdeme sahip olduğu; %8.9'unun "0-3 ay", %19.9'unun "4-6 ay", %16.2'sinin "7-9 ay", %8.1'inin "10-12 ay", %46.9'unun "13 ay ve üstü" sürede din öğretimi şubesinde görev yaptığı; %69.0'ının lisans, %30.7'sinin yüksek lisans, %0.3'ünün doktora mezunu olduğu; şube müdürlüğü görevine gelmeden önce %43.9'nun okul müdürü, %34.0'ının müdür yardımcısı, %22.1'inin öğretmen olduğu görülmektedir.

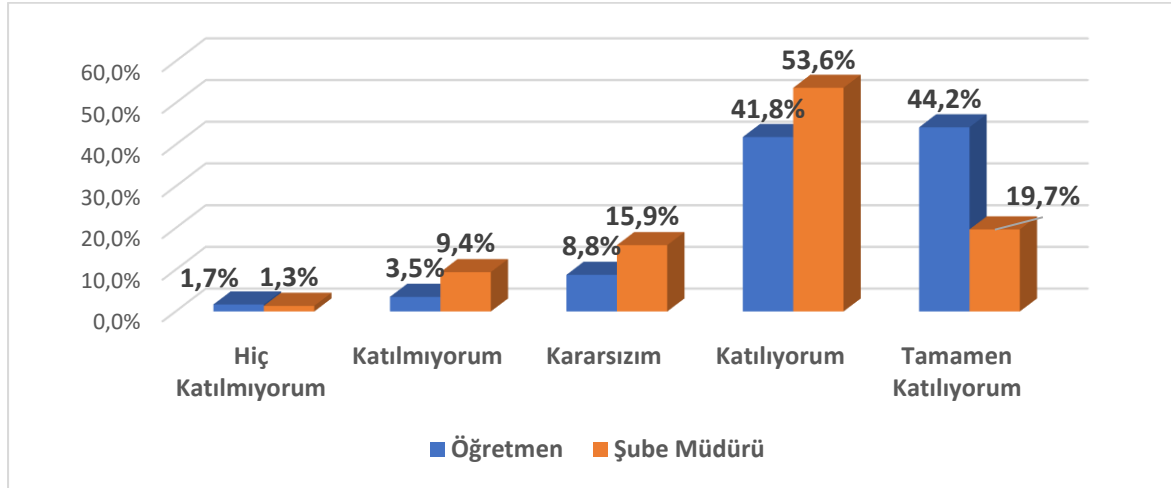
Din öğretimi şubesinde görevli mevcut şube müdürlerinin çoğunluğunun erkek olmasından dolayı araştırmaya katılan şube müdürlerinin çoğunluğunun da erkek olması doğal bir bulgudur. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının, lisans mezunu olması ve mesleki kıdem itibarıyla yeni atanmış şube müdürlerinden oluşması dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin çoğunluğunun bu göreve gelmeden önce okul müdürü veya müdür yardımcısı olarak görev yaptığı tespit edilmiştir.



3.1. Alan Bilgisi Yönetimi

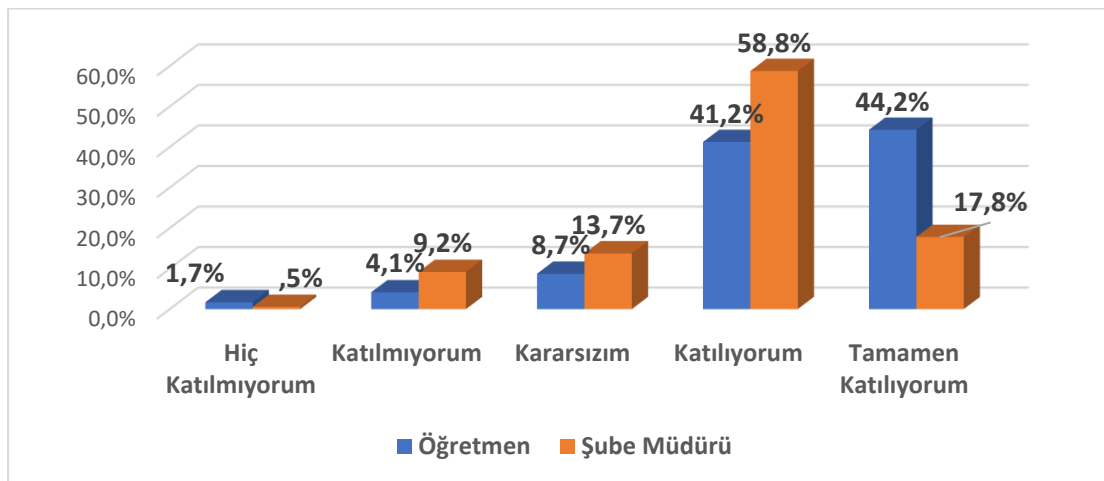
Araştırmanın Alan Bilgisi Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 13 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 13 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 4: Okul müdürüm, yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.



“Okul müdürüm/yöneticileri, yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.” ifadesine öğretmenlerin %86,0’ı, şube müdürlerinin ise %73,3’ü katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %10,7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

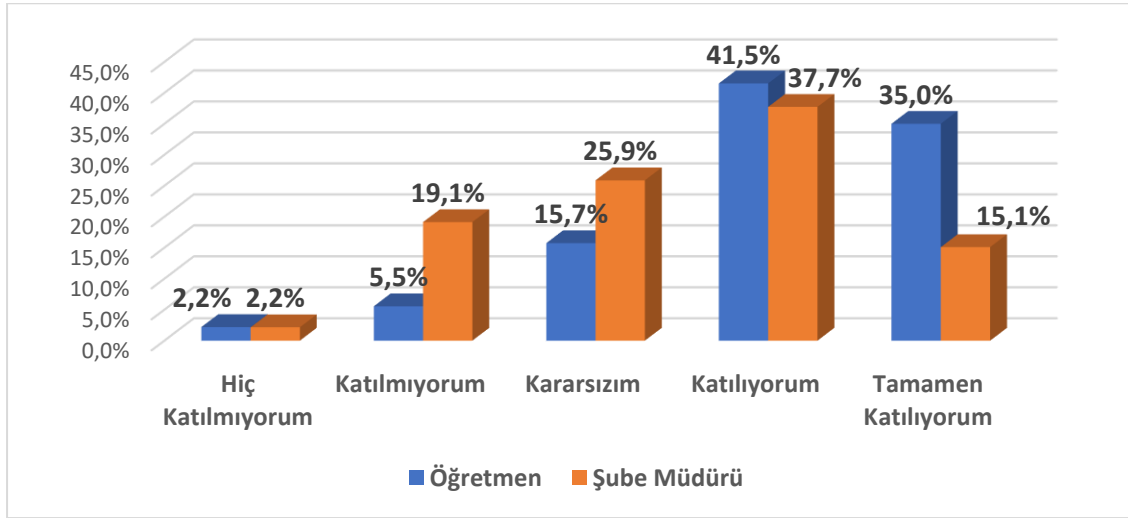
Şekil 5: Okul müdürüm, eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.” ifadesine öğretmenlerin %85,4’ü, şube müdürlerinin ise %76,6’sı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %9,7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

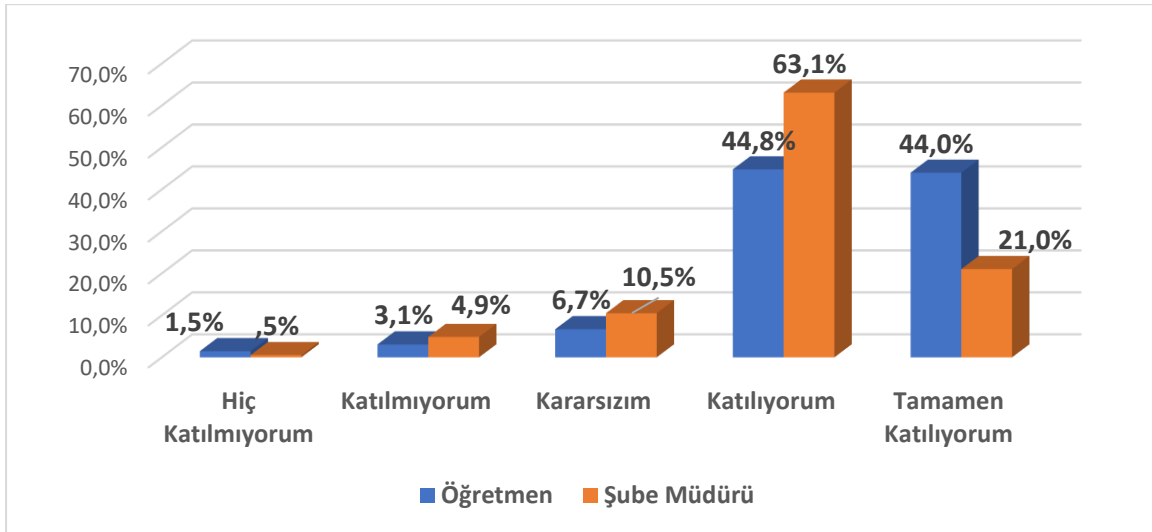


Şekil 6: Okul müdürüm, eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.



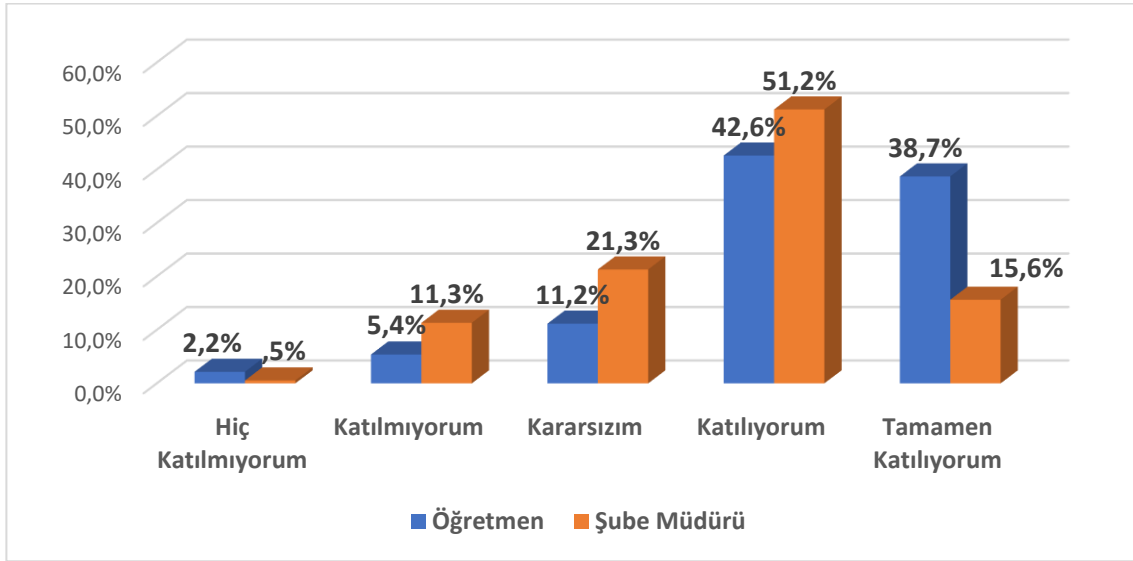
“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.” ifadesine öğretmenlerin %76.5’i, şube müdürlerinin ise %52.8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %21.3’ünün bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 7: Okul müdürüm, Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular.



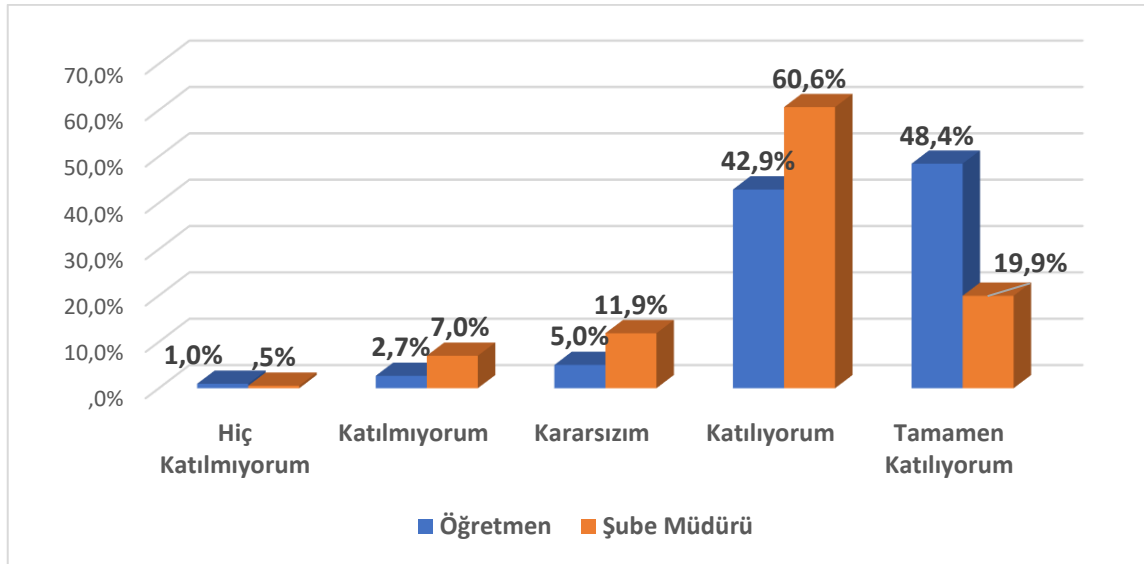
“Okul müdürüm/yöneticileri, Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular.” ifadesine öğretmenlerin %88.8’i, şube müdürlerinin ise %84.1’i katıldığını ifade etmektedir.

Şekil 8: Okul müdürüm, eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.” ifadesine öğretmenlerin %81.3’ü, şube müdürlerinin ise %66.8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %11.8’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

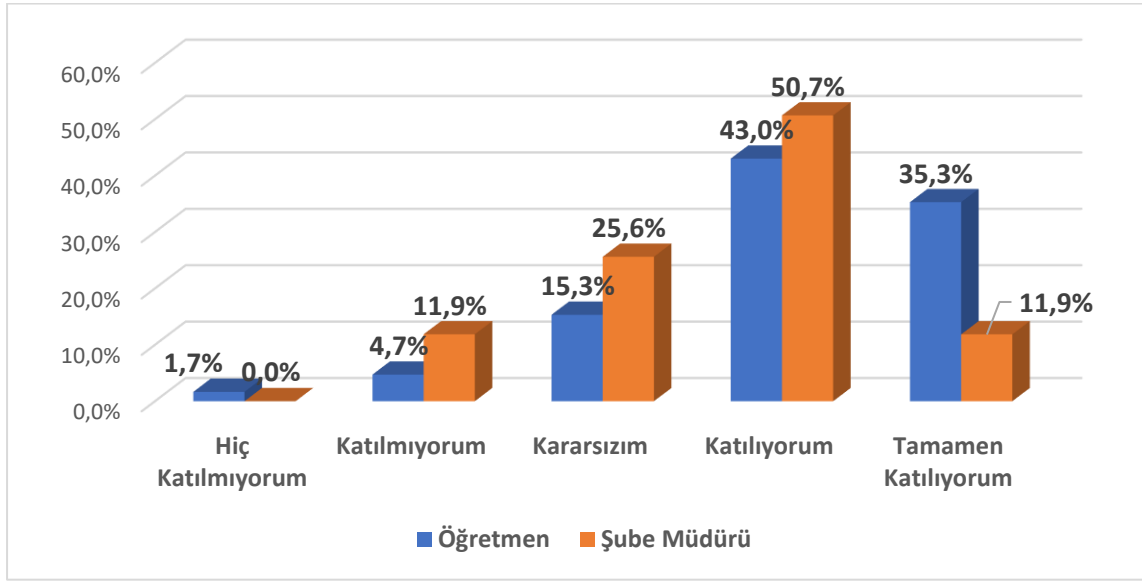
Şekil 9: Okul müdürüm, eğitim ve öğretimi denetler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitim ve öğretimi denetler.” ifadesine öğretmenlerin %91.3’ü, şube müdürlerinin ise %80.5’i katıldığını ifade etmektedir.

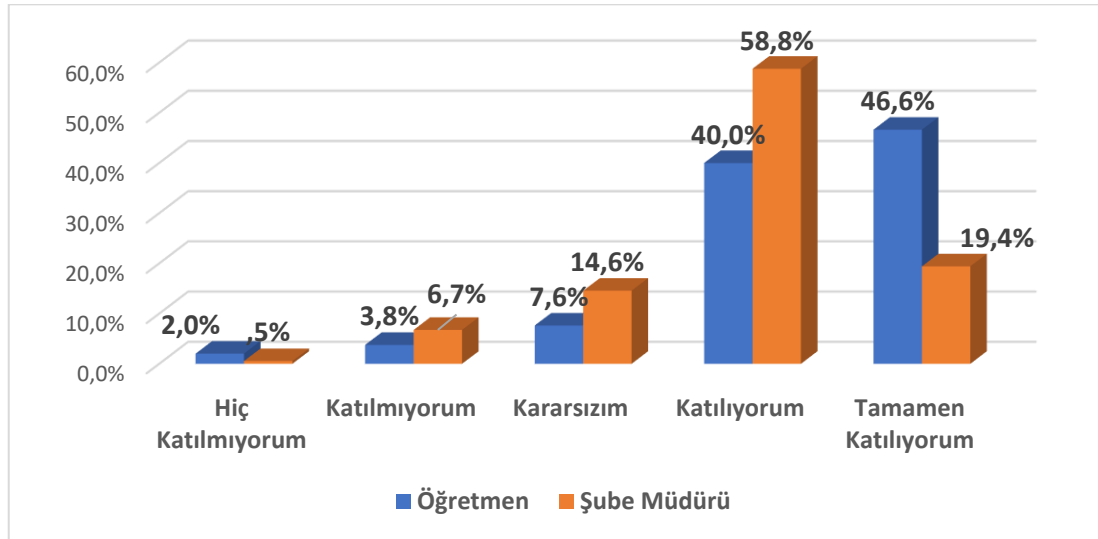


Şekil 10: Okul müdürüm, yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.



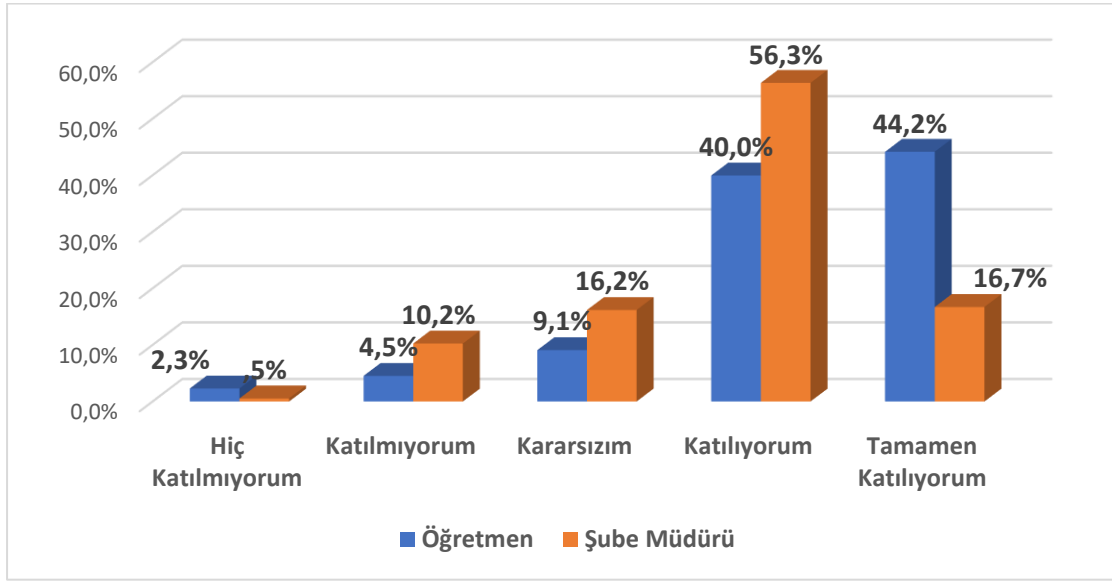
“Okul müdürüm/yöneticileri, yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.” ifadesine öğretmenlerin %78.3’ü, şube müdürlerinin ise %62.6’sı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %11.9’unun bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 11: Okul müdürüm, personelin mesleki gelişimini destekler.



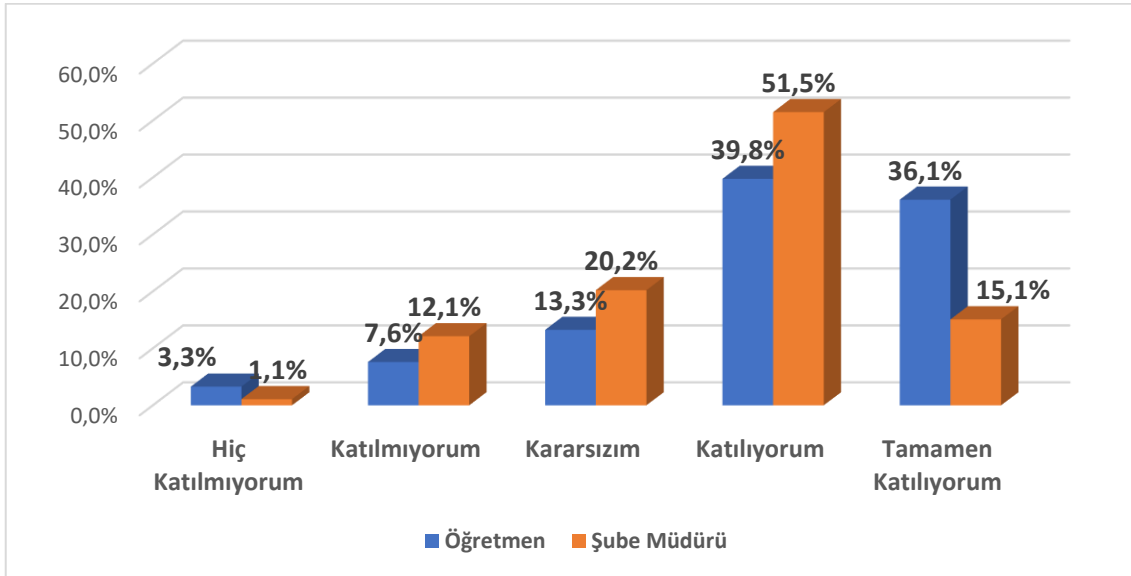
“Okul müdürüm/yöneticileri, personelin mesleki gelişimini destekler.” ifadesine öğretmenlerin %86.6’sı, şube müdürlerinin ise %78.2’si katıldığını ifade etmektedir.

Şekil 12: Okul müdürüm, personelin kişisel gelişimini destekler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, personelin kişisel gelişimini destekler.” ifadesine öğretmenlerin %84.2’si, şube müdürlerinin ise %73.0’ı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %10.7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

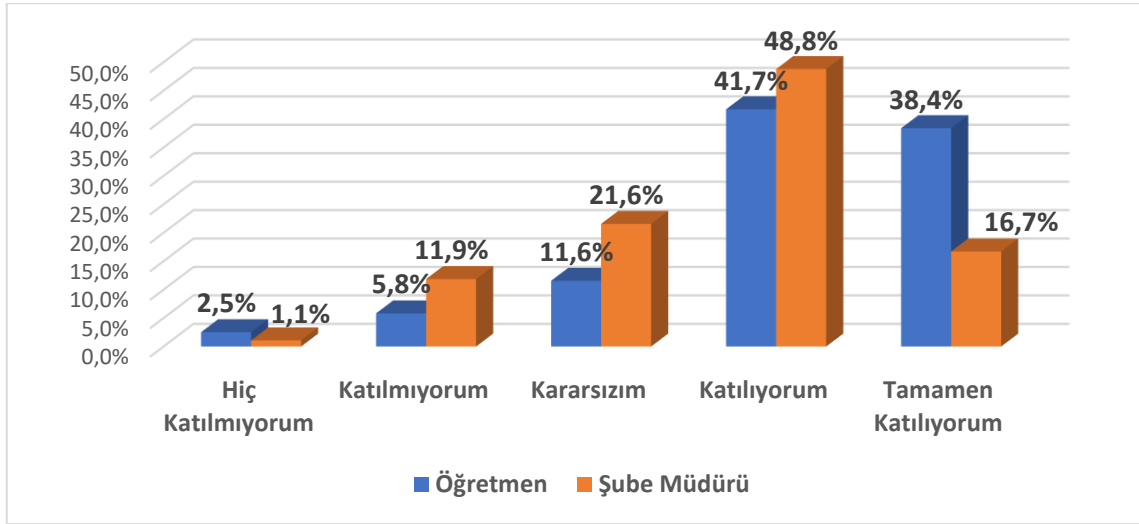
Şekil 13: Okul müdürüm, kişilere/durumlara göre farklı liderlik özellikleri gösterir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, kişilere/durumlara göre farklı liderlik özellikleri gösterir.” ifadesine öğretmenlerin %75.9’u, şube müdürlerinin ise %66.6’sı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %13.2’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

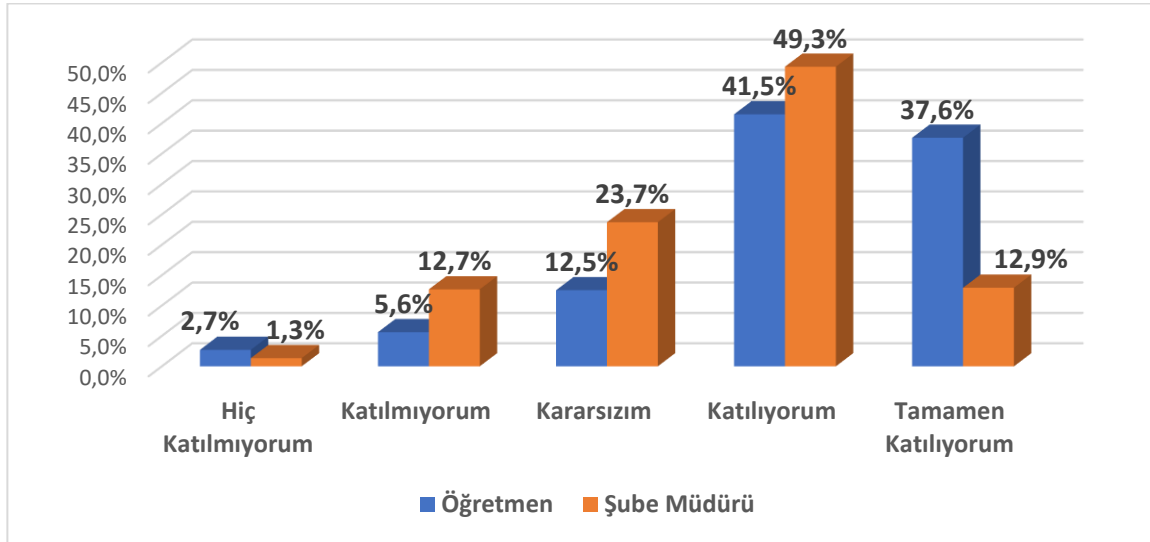


Şekil 14: Okul müdürüm, okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.



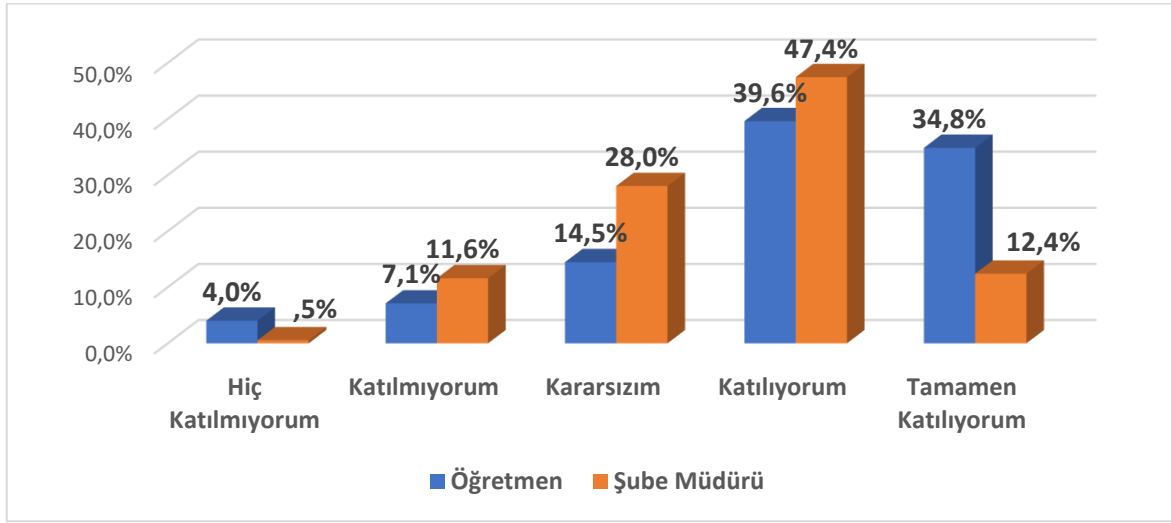
“Okul müdürüm/yöneticileri, okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.” ifadesine öğretmenlerin %80.1’i, şube müdürlerinin ise %65.5’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %13.0’nın bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 15: Okul müdürüm, okul kültürünün oluşmasına katkı sağlamak için dönüşümcü liderlik özelliği sergiler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul kültürünün oluşmasına katkı sağlamak için dönüşümcü liderlik özelliği sergiler.” ifadesine öğretmenlerin %79.1’i, şube müdürlerinin ise %62.2’si katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %14.0’nın bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 16: Okul müdürüm, duyguların yönetimi becerisine sahiptir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, duyguların yönetimi becerisine sahiptir.” ifadesine öğretmenlerin %74,4’ü, şube müdürlerinin ise %59,8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %12,1’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Alan Bilgisi Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

Okul Yöneticileri;	Öğretmen (X̄)	Şube Müdürü (X̄)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.	4.23	3.81	.876	.906
Eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.	4.22	3.84	.893	.841
Eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.	4.02	3.44	.962	1.031
Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular.	4.27	3.99	.831	.748
Eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.	4.10	3.70	.948	.885
Eğitim ve öğretimi denetler.	4.35	3.92	.778	.802
Yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.	4.06	3.63	.917	.843
Personelin mesleki gelişimini destekler.	4.25	3.90	.900	.806
Personelin kişisel gelişimini destekler.	4.19	3.78	.940	.862
Kişilere/durumlara göre farklı liderlik özellikleri gösterir.	3.98	3.67	1.045	.912
Okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.	4.08	3.68	.976	.925
Okul kültürünün oluşmasına katkı sağlamak için dönüştürücü liderlik özelliği sergiler.	4.06	3.60	.984	.914
Duyguların yönetimi becerisine sahiptir.	3.94	3.60	1.066	.869
Toplam	4.13	3.74	.806	.678

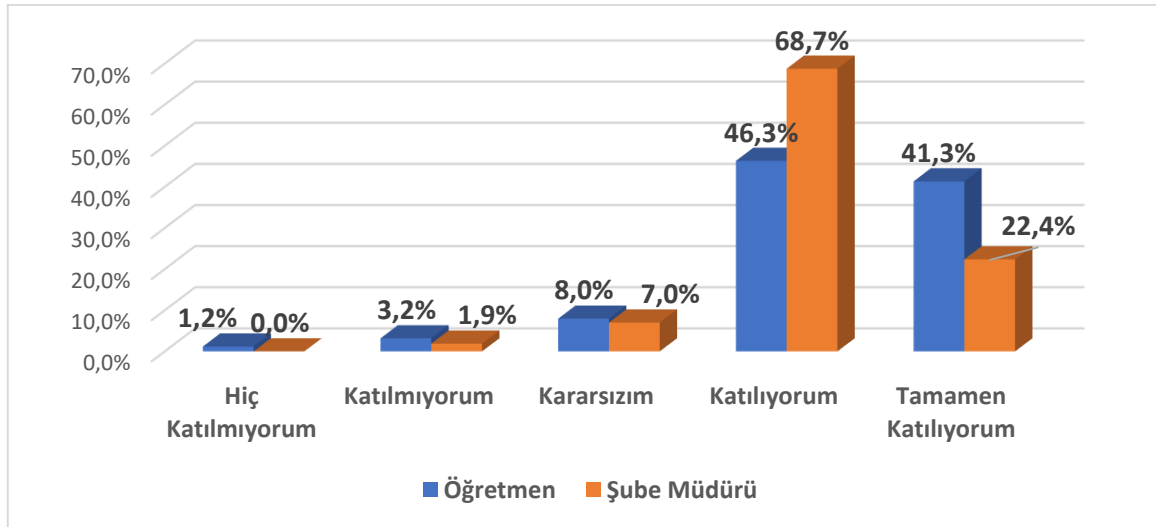
Okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler en fazla ortalama ile “*eğitim ve öğretimi denetler* ($\bar{X}=4.35$, $Ss=.778$)” ifadesine; şube müdürleri ise en fazla ortalama ile “*Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular* ($\bar{X}=3.99$ $Ss=.748$)” ifadesine görüş belirtmişken; öğretmenler en az ortalama ile “*duyguların yönetimi becerisine sahiptir* ($\bar{X}=3.94$, $Ss=1.066$)” ifadesine; şube müdürleri ise en az ortalama ile “*eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar* ($\bar{X}=3.44$, $Ss=1.031$)” ifadesine görüş belirtmiştir.



3.2. Öğrenci İşleri Yönetimi

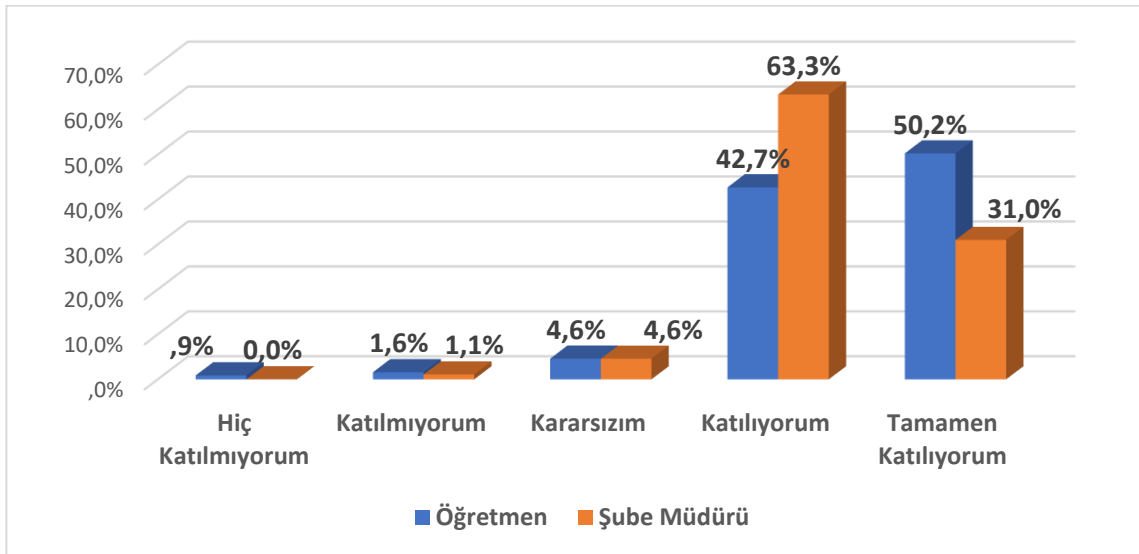
Araştırmanın Öğrenci İşleri Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 8 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 8 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 17: Okul müdürüm, okulda öğrenci sağlığına ilişkin çalışmalar yürütür.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulda öğrenci sağlığına ilişkin çalışmalar yürütür.” ifadesine öğretmenlerin %87,6’sı, şube müdürlerinin ise %91,1’i katıldığını ifade etmektedir.

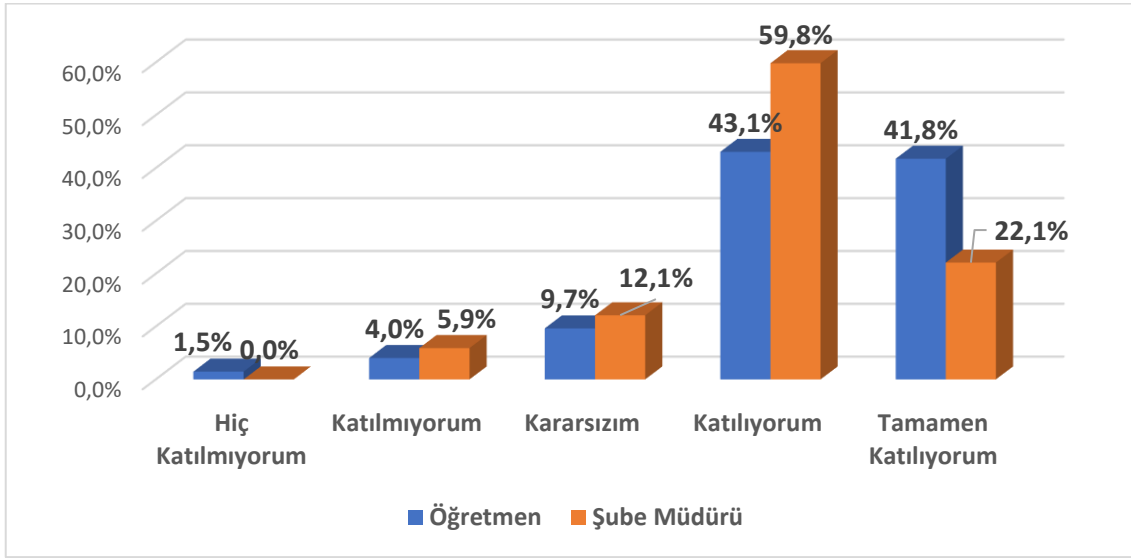
Şekil 18: Okul müdürüm, okulda öğrenci güvenliğine ilişkin tedbirler alır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulda öğrenci güvenliğine ilişkin çalışmalar yürütür.” ifadesine öğretmenlerin %92,9’u, şube müdürlerinin ise %94,3’ü katıldığını ifade etmektedir.

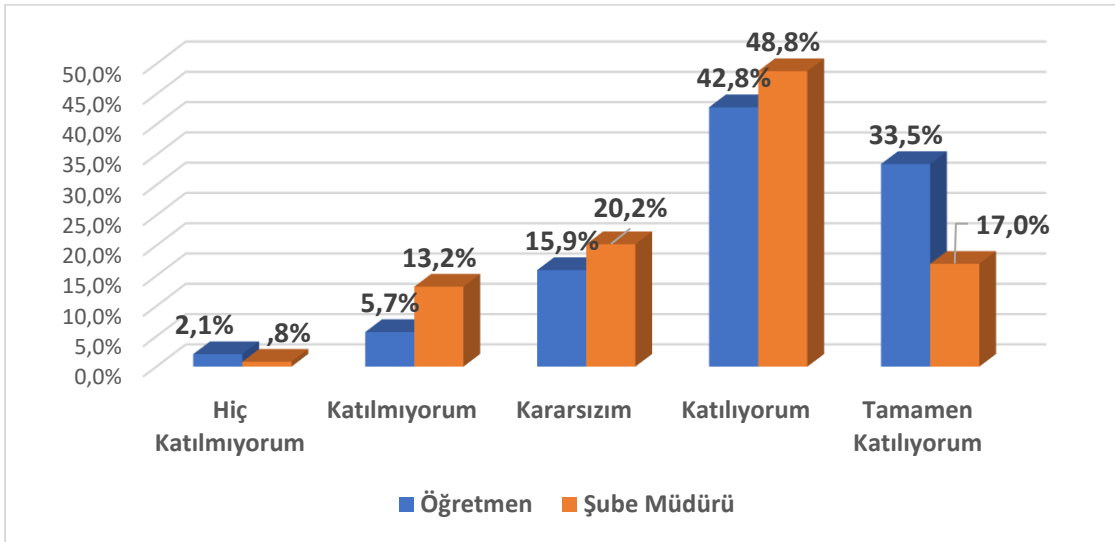


Şekil 19: Okul müdürüm, okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.” ifadesine öğretmenlerin %84.9’u, şube müdürlerinin ise %81.9’u katıldığını ifade etmektedir.

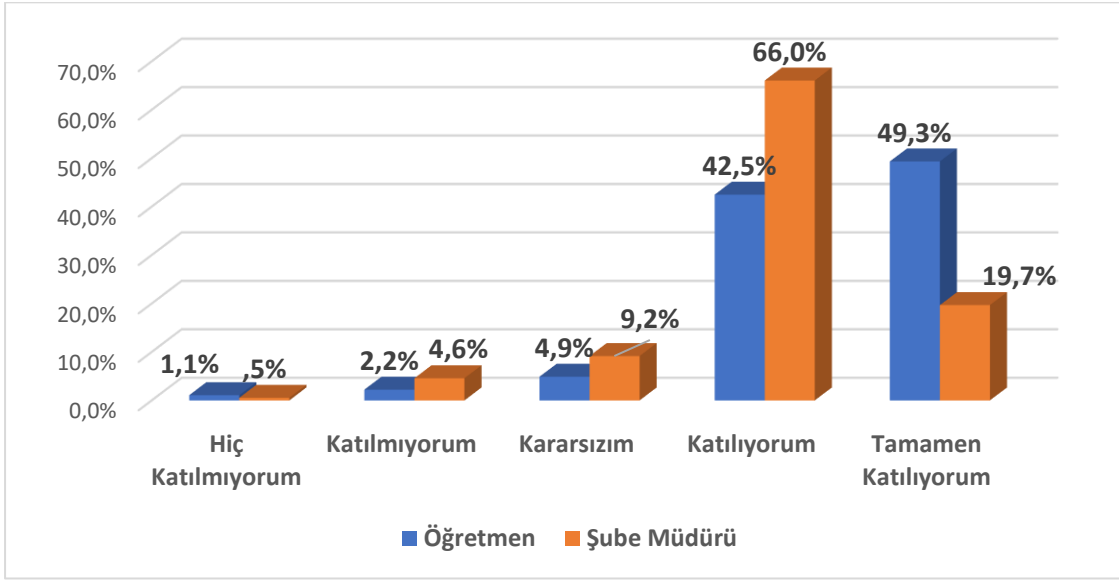
Şekil 20: Okul müdürüm, özel eğitim/üstün yetenekli öğrenciler için uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesini sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, özel eğitim/üstün yetenekli öğrenciler için uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesini sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %76.3’ü, şube müdürlerinin ise %65.8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %14.0’ının bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

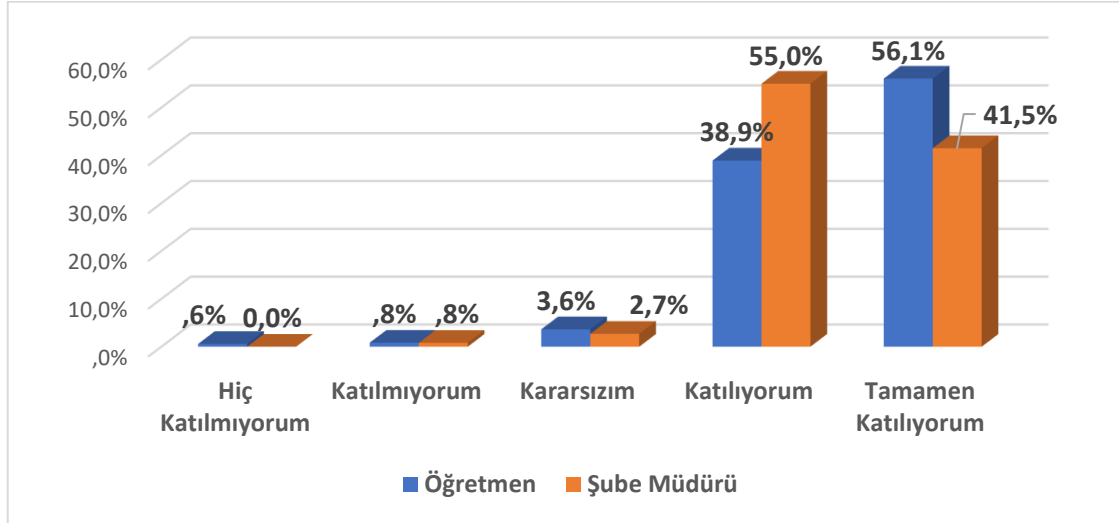


Şekil 21: Okul müdürüm, okuldaki öğrencilerin başarısını değerlendirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okuldaki öğrencilerin başarısını değerlendirir.” ifadesine öğretmenlerin %91.8’i, şube müdürlerinin ise %85.7’si katıldığını ifade etmektedir.

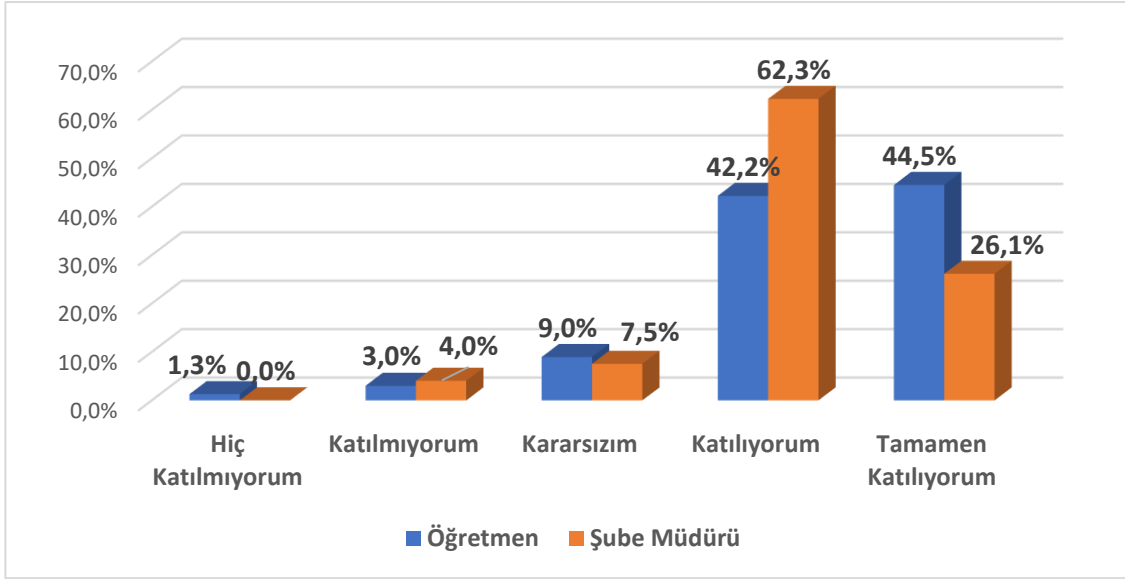
Şekil 22: Okul müdürüm, kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %95.0’ı, şube müdürlerinin ise %96.5’i katıldığını ifade etmektedir.

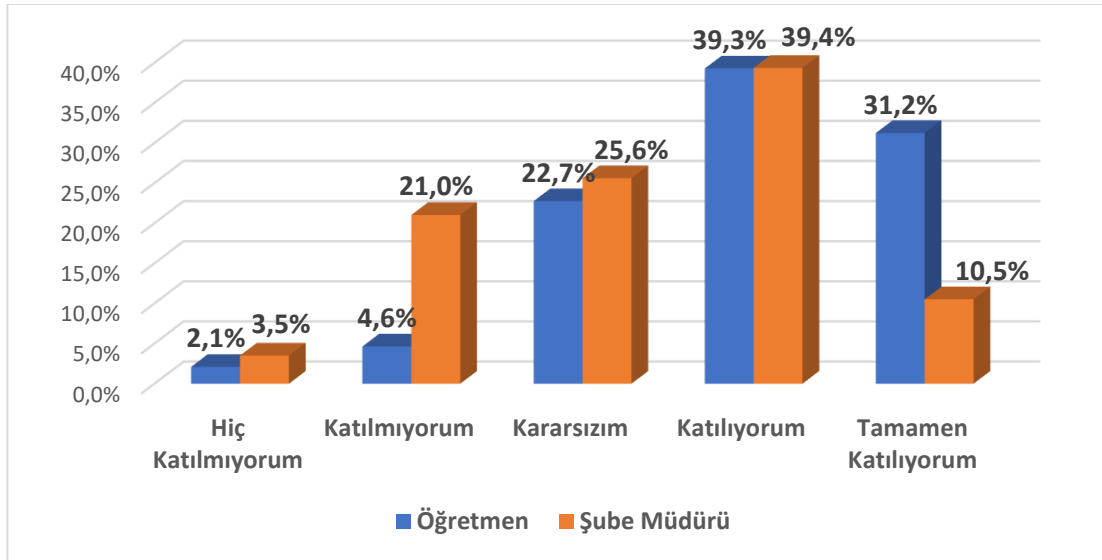


Şekil 23: Okul müdürüm, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %86.7’si, şube müdürlerinin ise %88.4’ü katıldığını ifade etmektedir.

Şekil 24: Okul müdürüm, mezun öğrencileri izler ve takip eder.



“Okul müdürüm/yöneticileri, mezun öğrencileri izler ve takip eder.” ifadesine öğretmenlerin %70.5’i, şube müdürlerinin ise %49.9’u katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %24.5’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.



Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Öğrenci İşleri Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

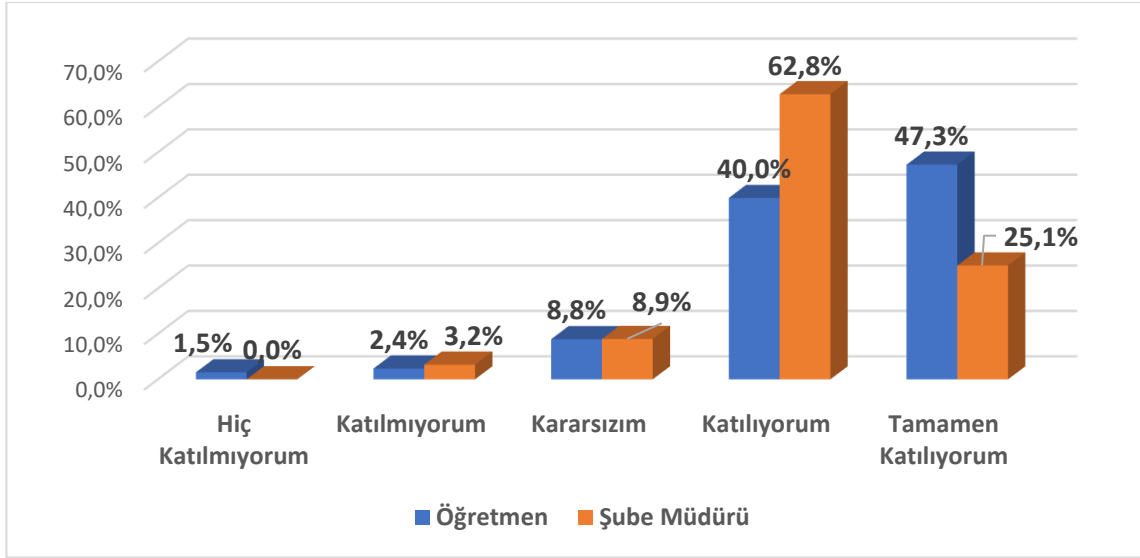
Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Okulda öğrenci sağlığına ilişkin çalışmalar yürütür.	4.23	4.12	.820	.597
Okulda öğrenci güvenliğine ilişkin tedbirler alır.	4.40	4.24	.730	.584
Okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.	4.20	3.98	.877	.762
Özel eğitim/üstün yetenekli öğrenciler için uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesini sağlar.	4.00	3.68	.953	.934
Okuldaki öğrencilerin başarısını değerlendirir.	4.37	4.00	.770	.722
Kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.	4.49	4.37	.665	.580
Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.	4.26	4.11	.840	.699
Mezun öğrencileri izler ve takip eder.	3.93	3.32	.953	1.031
Toplam	4.23	3.98	.701	.549

Okul yöneticilerinin öğrenci işleri yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “*kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar* ($\bar{X}$ =4.49, Ss=.665 ; $\bar{X}$ =4.37, Ss=.580)” ifadesine görüş belirtmişken; en az ortalama ile “*mezun öğrencileri izler ve takip eder* ($\bar{X}$ =3.93, Ss=.953 ; $\bar{X}$ =3.32, Ss=1.031)” ifadesine görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin öğrenci işleri yönetimi alt boyutunda yer alan liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen ve şube müdürlerinin benzer görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.

3.3. Bütçe Yönetimi

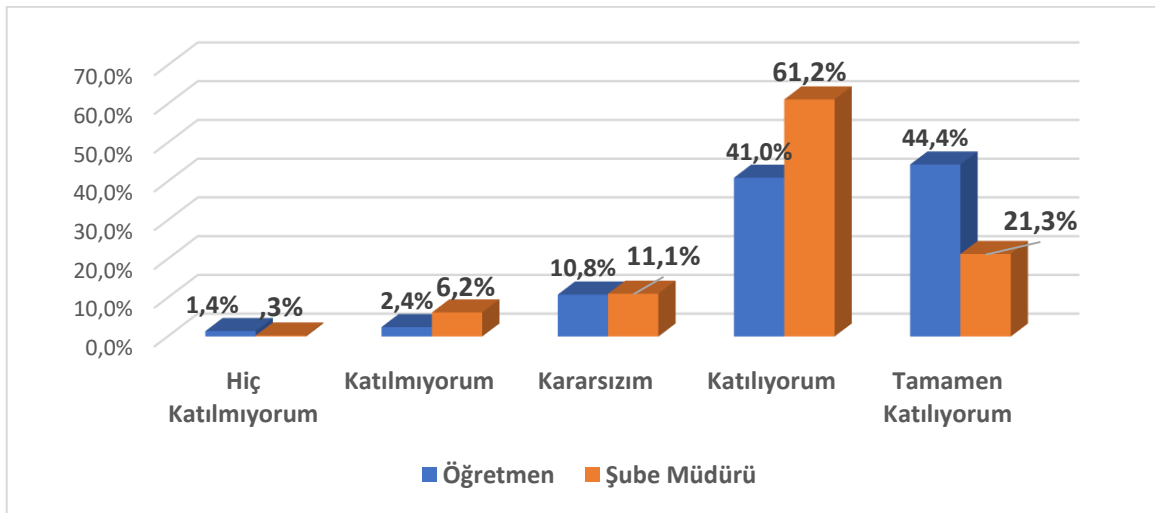
Araştırmanın Bütçe Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 4 liderlik yeterli düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 4 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 25: Okul müdürüm, okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.” ifadesine öğretmenlerin %87.3’ü, şube müdürlerinin ise %87.9’u katıldığını ifade etmektedir.

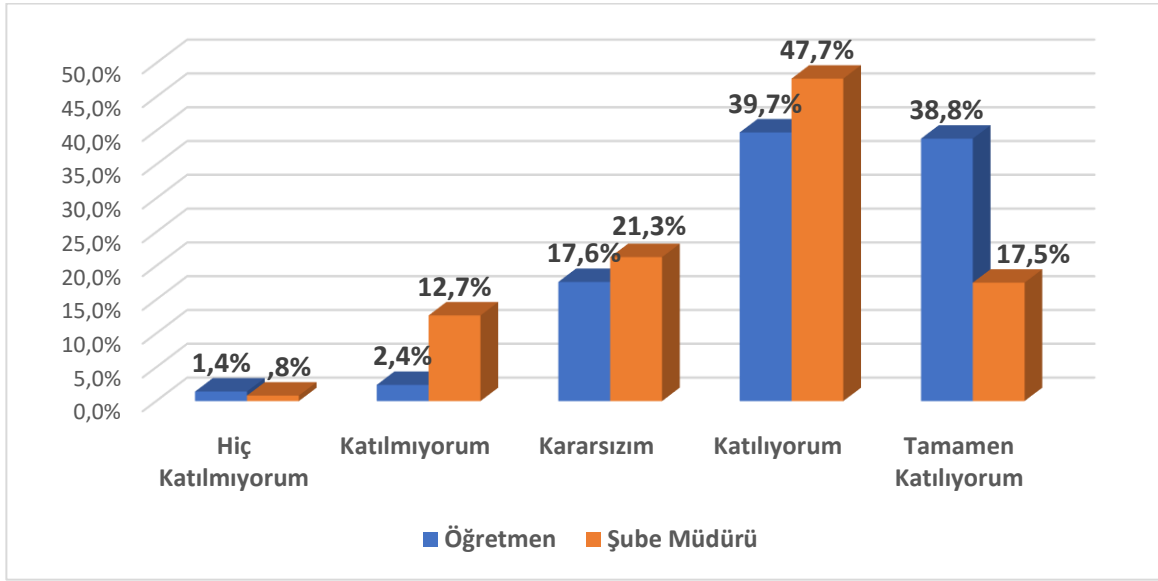
Şekil 26: Okul müdürüm, okulun ihtiyaçlarına uygun şekilde bütçe hazırlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun ihtiyaçlarına uygun şekilde bütçe hazırlar.” ifadesine öğretmenlerin %85.4’ü, şube müdürlerinin ise %82.5’i katıldığını ifade etmektedir.

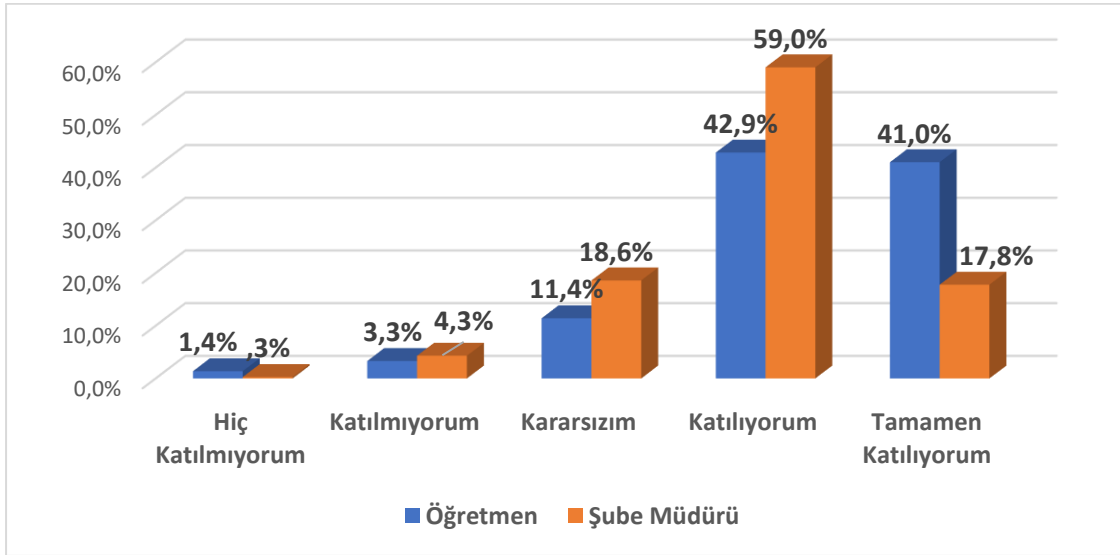


Şekil 27: Okul müdürüm, bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.” ifadesine öğretmenlerin %78.5’i, şube müdürlerinin ise %65.2’si katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %13.5’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 28: Okul müdürüm, teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.” ifadesine öğretmenlerin %83.9’u, şube müdürlerinin ise %76.8’i katıldığını ifade etmektedir.



Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Bütçe Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.	4.29	4.10	.843	.679
Okula ihtiyaçlarına uygun şekilde bütçe hazırlar.	4.25	3.97	.846	.772
Bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.	4.12	3.68	.879	.933
Teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.	4.19	3.90	.864	.743
Toplam	4.21	3.91	.796	.688

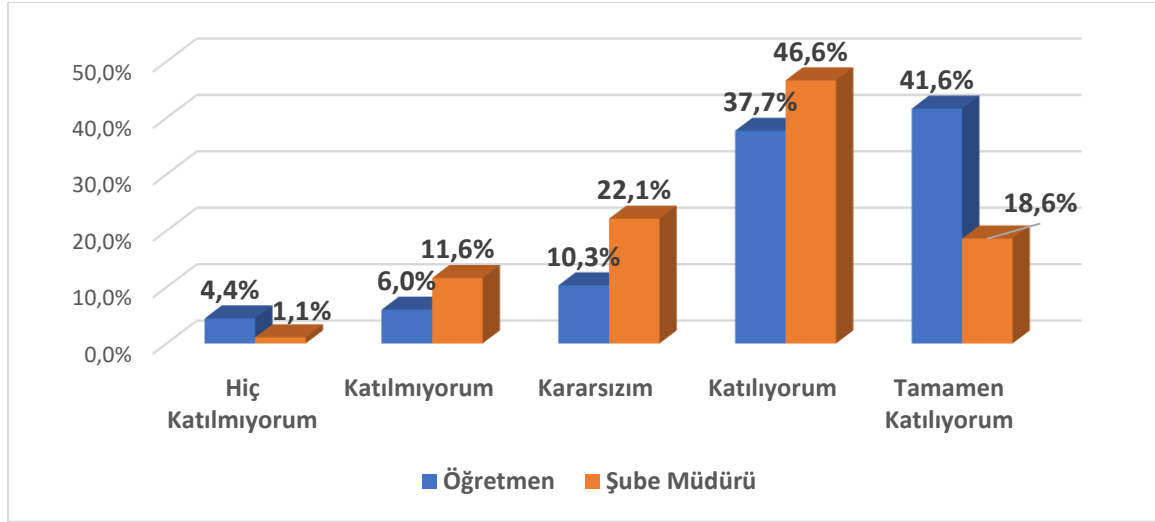
Okul yöneticilerinin bütçe yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “*okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır* ($\bar{X}$ =4.29, Ss=.843 ; ($\bar{X}$ =4.10, Ss=.679)” ifadesine görüş belirtmişken; en az ortalama ile “*bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar* ($\bar{X}$ =4.12, Ss=.879 ; $\bar{X}$ =3.68, Ss=.933)” ifadesine görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bütçe yönetimi alt boyutunda yer alan liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen ve şube müdürlerinin benzer görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.



3.4. İletişim Yönetimi

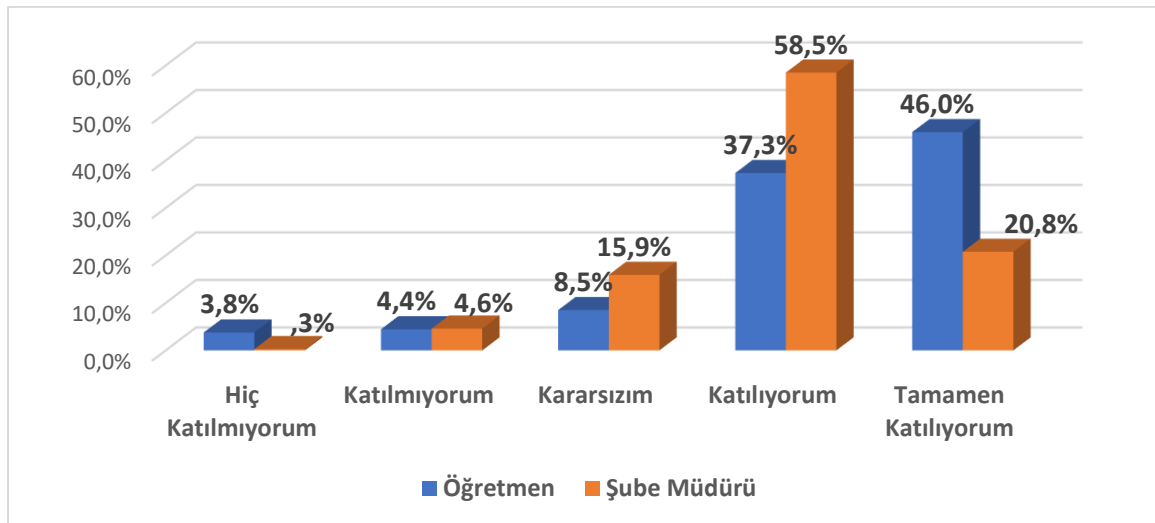
Araştırmanın İletişim Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 8 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 8 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 29: Okul müdürüm, etkili iletişim becerisine sahiptir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, etkili iletişim becerisine sahiptir.” ifadesine öğretmenlerin %79.3’ü, şube müdürlerinin ise %65.2’si katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %12.7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

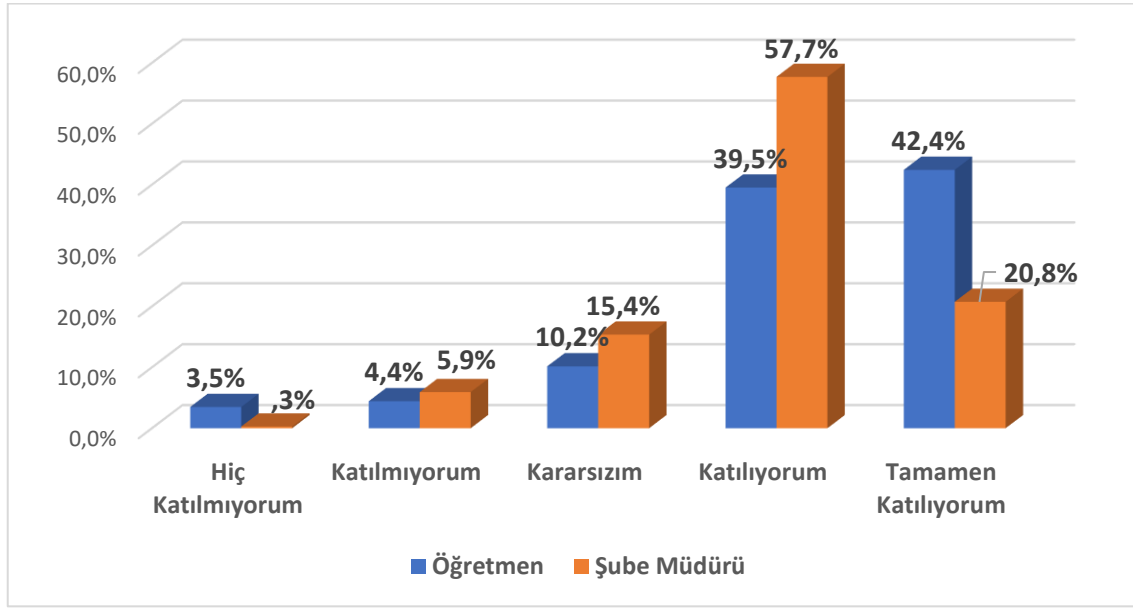
Şekil 30: Okul müdürüm, okulda uzlaşmacı bir yönetim yaklaşımı benimser.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulda uzlaşmacı bir yönetim yaklaşımı benimser.” ifadesine öğretmenlerin %83.3’ü, şube müdürlerinin ise %79.3’ü katıldığını ifade etmektedir.

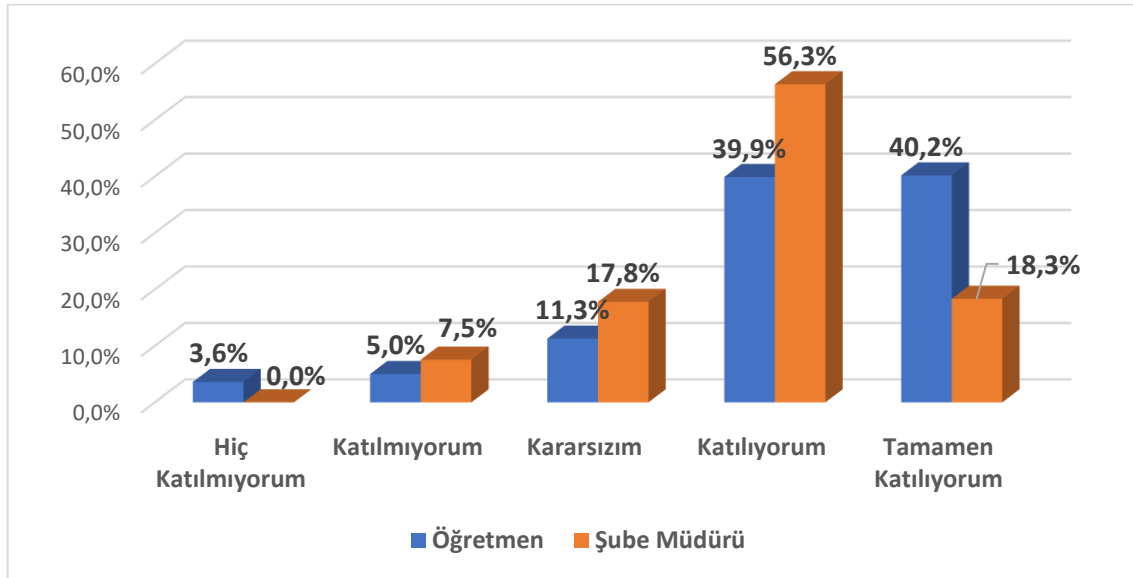


Şekil 31: Okul müdürüm, kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.” ifadesine öğretmenlerin %81.9’u, şube müdürlerinin ise %78.5’i katıldığını ifade etmektedir.

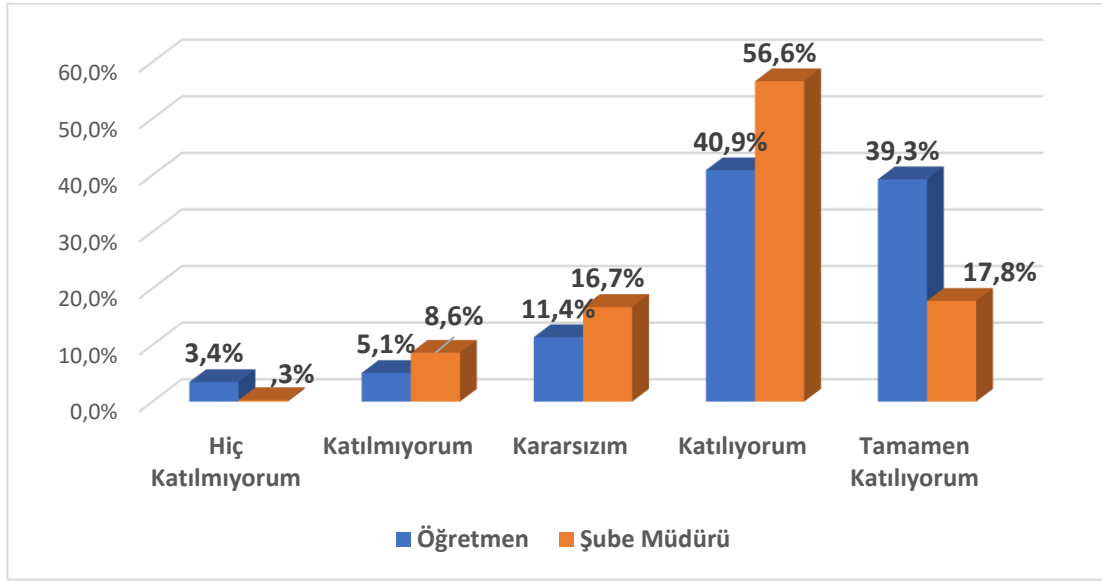
Şekil 32: Okul müdürüm, personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.” ifadesine öğretmenlerin %80.1’i, şube müdürlerinin ise %74.6’sı katıldığını ifade etmektedir.

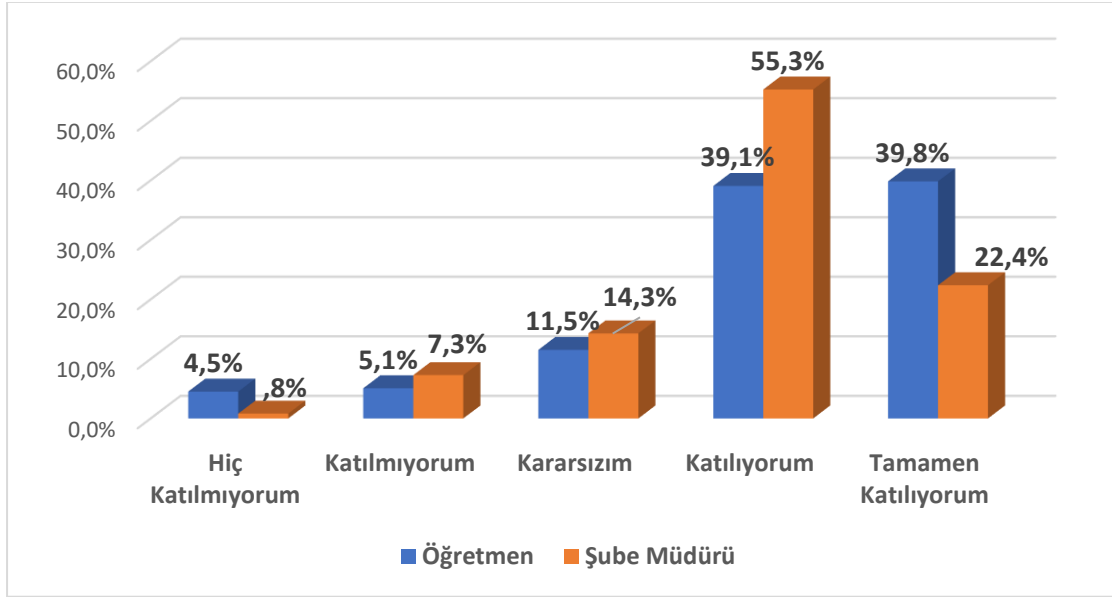


Şekil 33: Okul müdürüm, personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.” ifadesine öğretmenlerin %80.2’si, şube müdürlerinin ise %74.4’ü katıldığını ifade etmektedir.

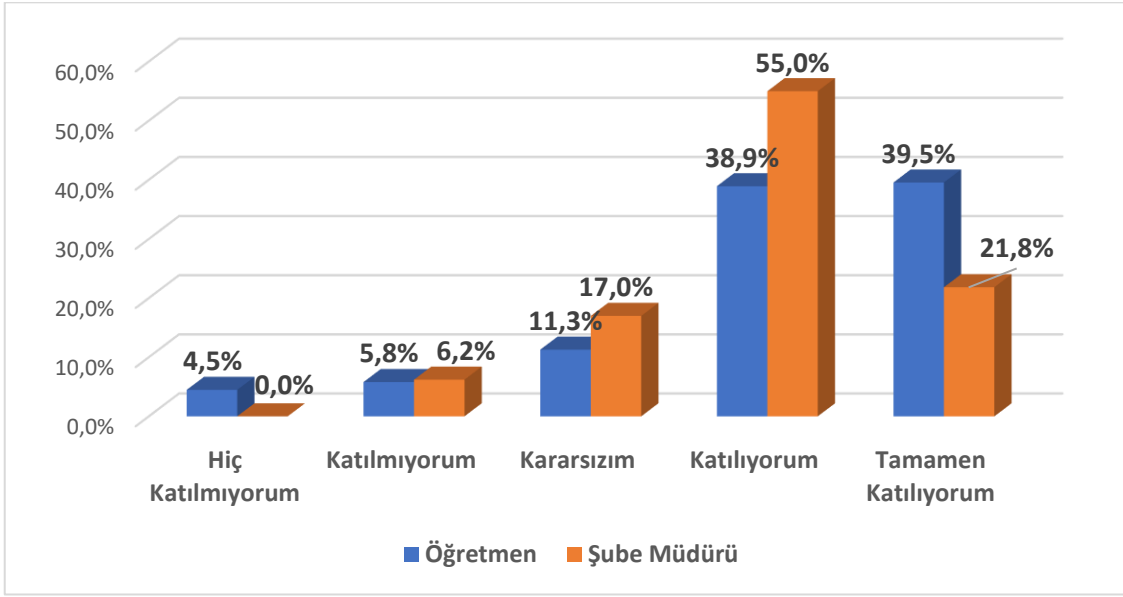
Şekil 34: Okul müdürüm, personel arasında adil bir şekilde görev ve sorumluluk tanımlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, personel arasında adil bir şekilde görev ve sorumluluk tanımlar.” ifadesine öğretmenlerin %78.9’u, şube müdürlerinin ise %77.7’si katıldığını ifade etmektedir.

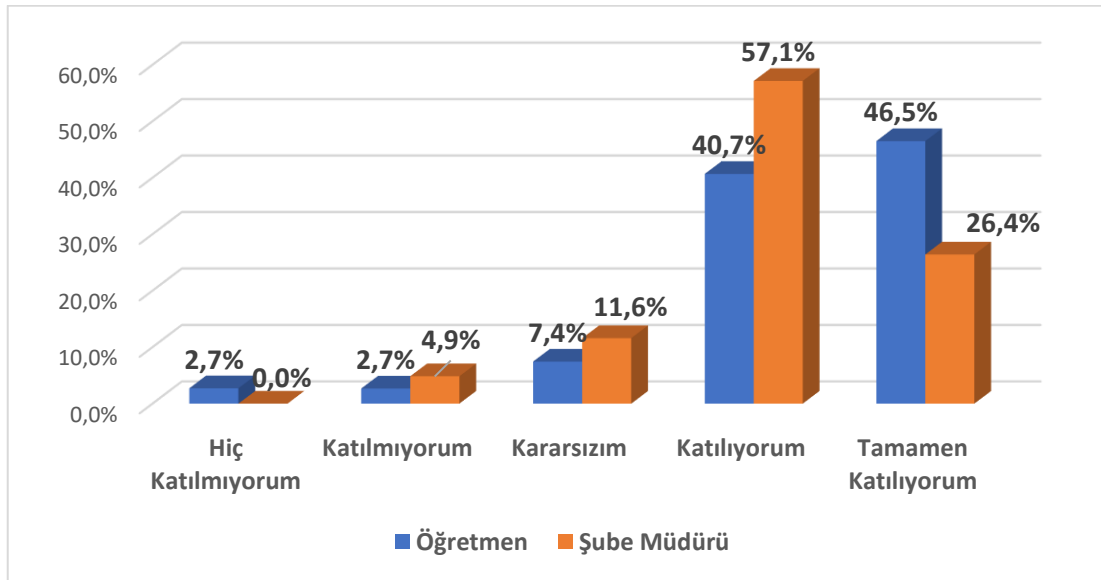


Şekil 35: Okul müdürüm, eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %78,4’ü, şube müdürlerinin ise %76,8’i katıldığını ifade etmektedir.

Şekil 36: Okul müdürüm, etik ilke ve kurallara dikkat eder.



“Okul müdürüm/yöneticileri, etik ilke ve kurallara dikkat eder.” ifadesine öğretmenlerin %87,2’si, şube müdürlerinin ise %83,5’i katıldığını ifade etmektedir.



Tablo 10: Okul Yöneticilerinin İletişim Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

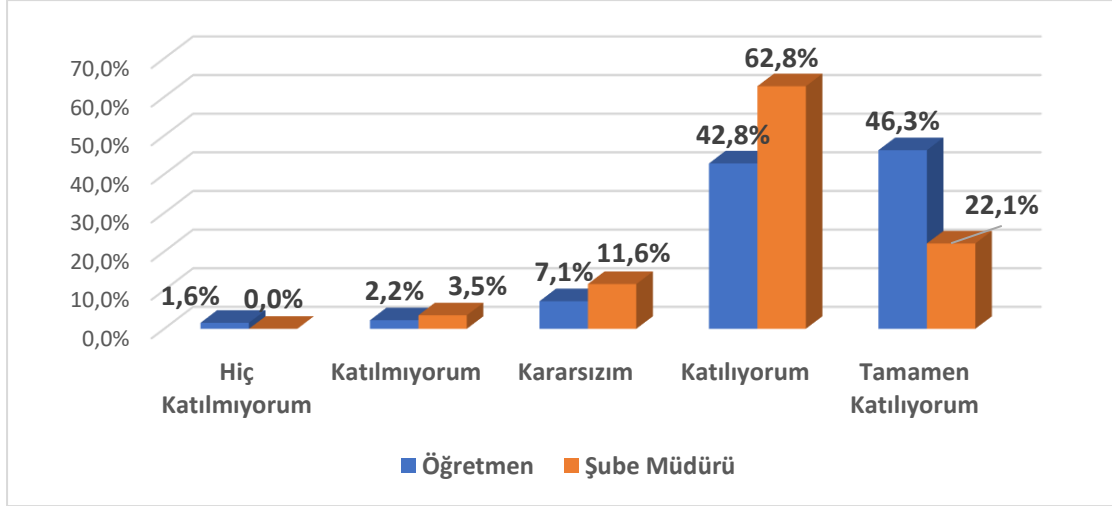
Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (S_s)	Şube Müdürü (S_s)
Etkili iletişim becerisine sahiptir.	4.06	3.70	1.074	.938
Okulda uzlaşmacı bir yönetim yaklaşımı benimser.	4.17	3.95	1.015	.757
Kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.	4.13	3.93	1.000	.787
Personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.	4.08	3.85	1.017	.802
Personeller arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alır.	4.07	3.83	1.006	.829
Personeller arasında adil bir şekilde görev ve sorumluluk tanımlar.	4.05	3.91	1.059	.851
Eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.	4.03	3.92	1.068	.795
Etik ilke ve kurallara dikkat eder.	4.26	4.05	.908	.757
Toplam	4.11	3.89	.936	.707

Okul yöneticilerinin iletişim yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “etik ilke ve kurallara dikkat eder ($\bar{X}$ =4.26, S_s =.908 ; $\bar{X}$ =4.05, S_s =.757)” ifadesine görüş belirtmişken; öğretmenler en az ortalama ile “eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar ($\bar{X}$ =4.03, S_s =1.068)” ifadesine, şube müdürleri ise en az ortalama ile “etkili iletişim becerisine sahiptir ($\bar{X}$ =3.70, S_s =.938)” ifadesine görüş belirtmiştir.

3.5. Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi

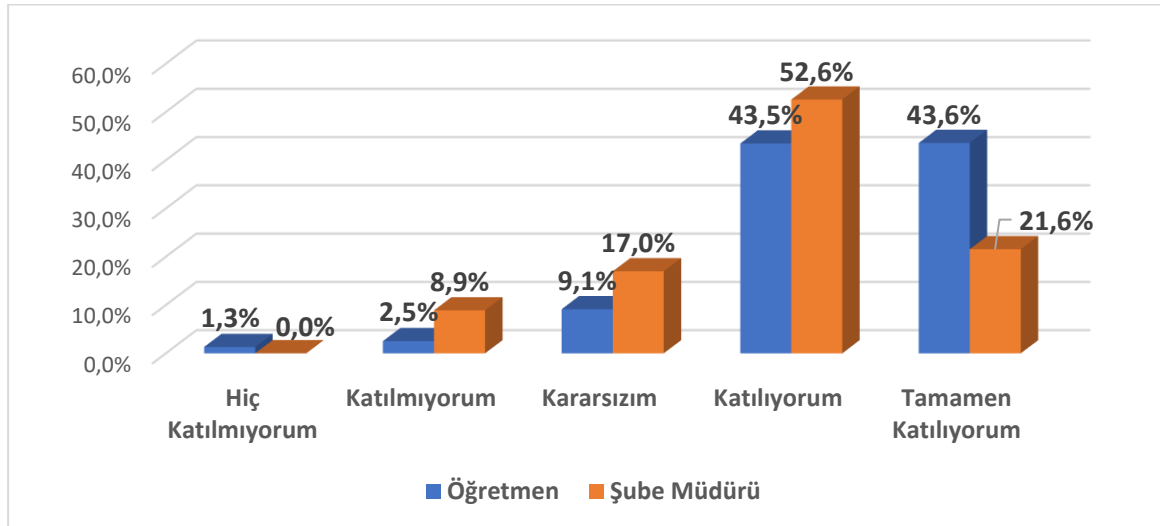
Araştırmanın Karmaşık ve Kaotik Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 7 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 7 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 37: Okul müdürüm, okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır.” ifadesine öğretmenlerin %89.1’i, şube müdürlerinin ise %84.9’u katıldığını ifade etmektedir.

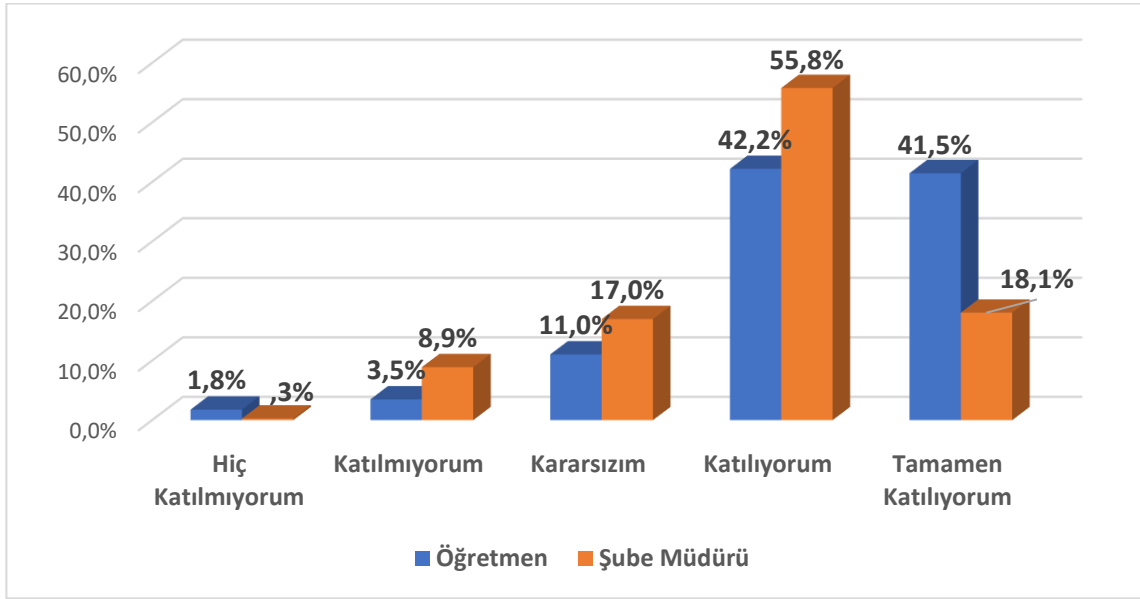
Şekil 38: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecine etkin olarak katılır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecine etkin olarak katılır.” ifadesine öğretmenlerin %87.1’i, şube müdürlerinin ise %74.2’si katıldığını ifade etmektedir.

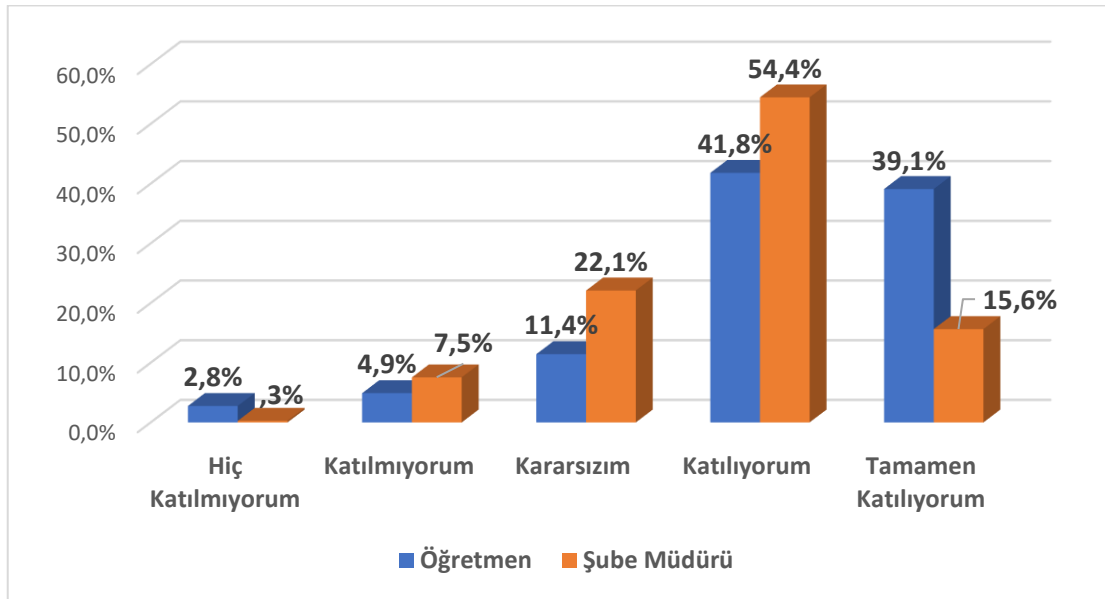


Şekil 39: Okul müdürüm, karar alma stratejilerini bilir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, karar alma stratejilerini bilir.” ifadesine öğretmenlerin %83.7’si, şube müdürlerinin ise %73.9’u katıldığını ifade etmektedir.

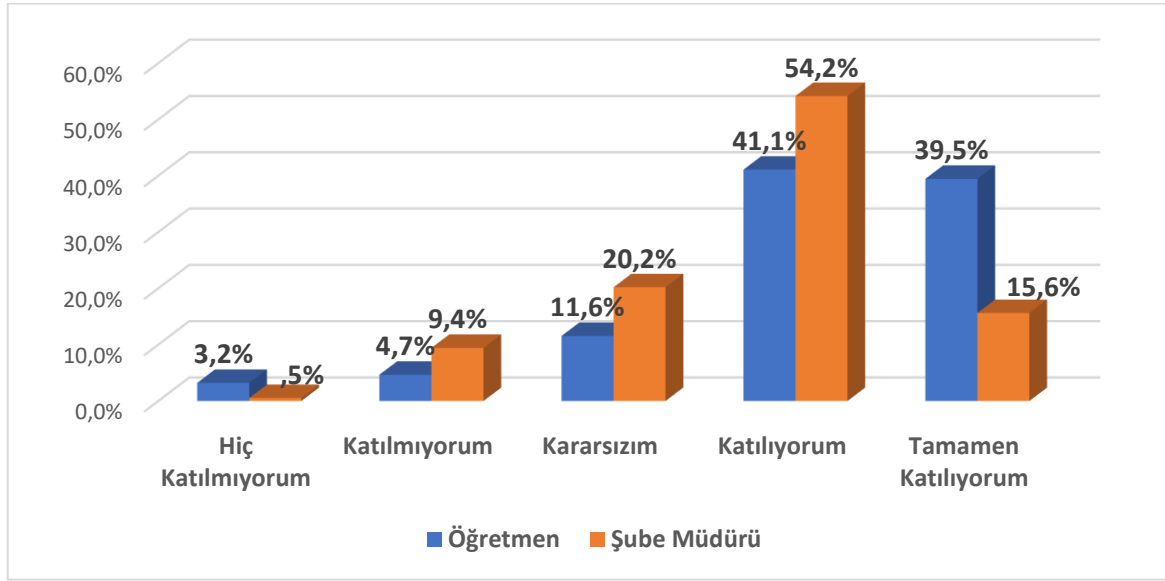
Şekil 40: Okul müdürüm, okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.” ifadesine öğretmenlerin %80.9’u, şube müdürlerinin ise %70.0’ı katıldığını ifade etmektedir.

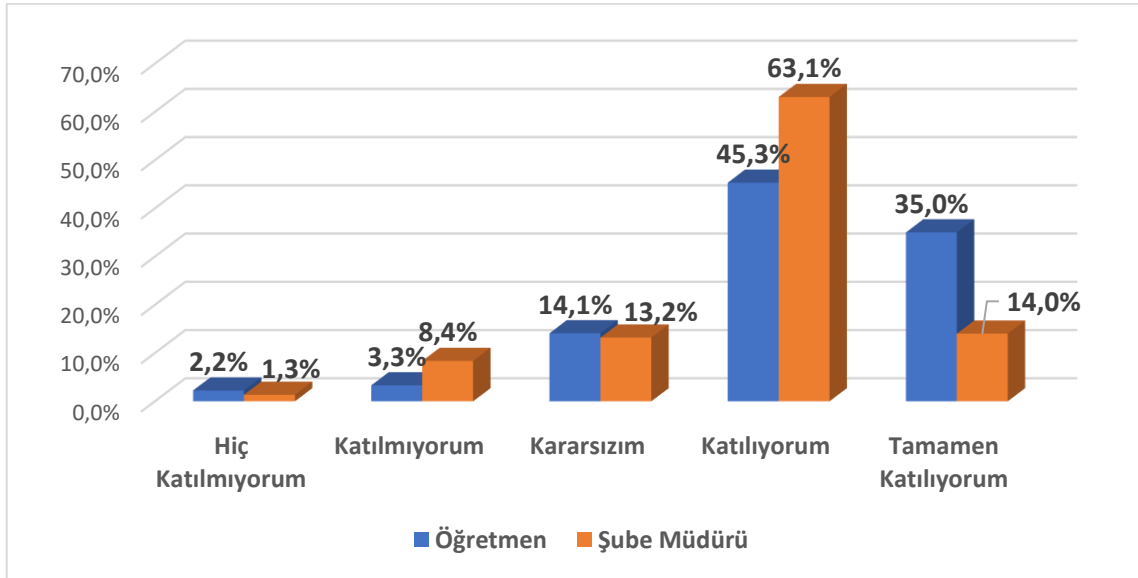


Şekil 41: Okul müdürüm, okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.” ifadesine öğretmenlerin %80,6’sı, şube müdürlerinin ise %69,8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %9,9’unun bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

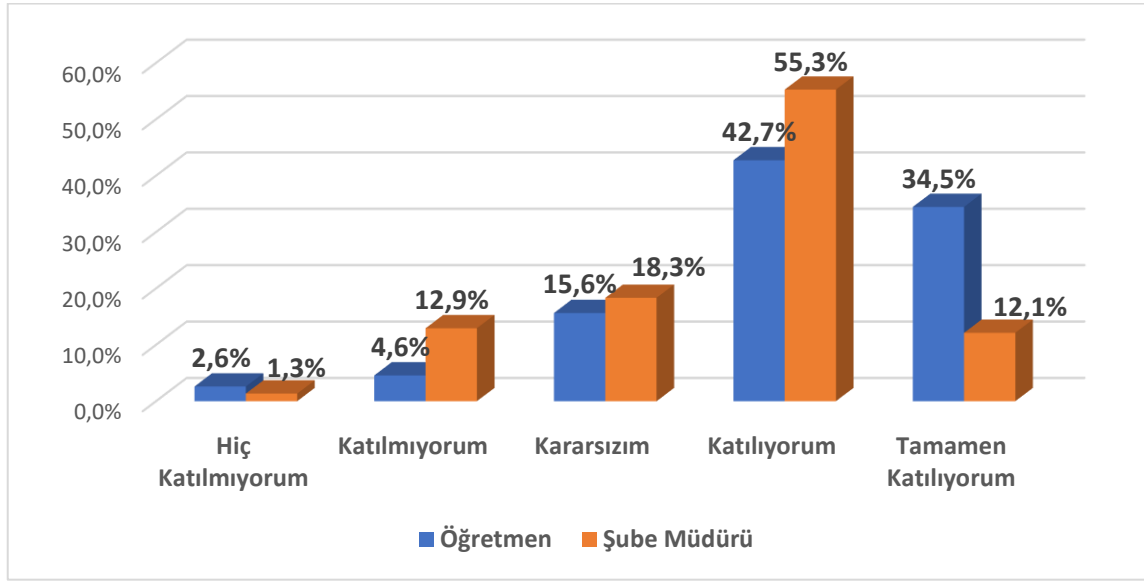
Şekil 42: Okul müdürüm, gerektiği durumlarda yetkisini devreder.



“Okul müdürüm/yöneticileri, gerektiği durumlarda yetkisini devreder.” ifadesine öğretmenlerin %80,3’ü, şube müdürlerinin ise %77,1’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %9,7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.



Şekil 43: Okul müdürüm, liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.” ifadesine öğretmenlerin %77.2’si, şube müdürlerinin ise %67.4’ü katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %14.2’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Karmaşık ve Kaotik Durumların Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

Okul Yöneticileri;	Öğretmen (X)	Şube Müdürü (X)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır.	4.30	4.04	.820	.691
Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecine etkin olarak katılır.	4.25	3.87	.825	.852
Karar alma stratejilerini bilir.	4.18	3.82	.890	.838
Okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.	4.10	3.78	.970	.809
Okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.	4.09	3.75	.989	.851
Gerektiği durumlarda yetkisini devreder.	4.08	3.80	.905	.831
Liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.	4.02	3.64	.958	.903
Toplam	4.15	3.81	.804	.679

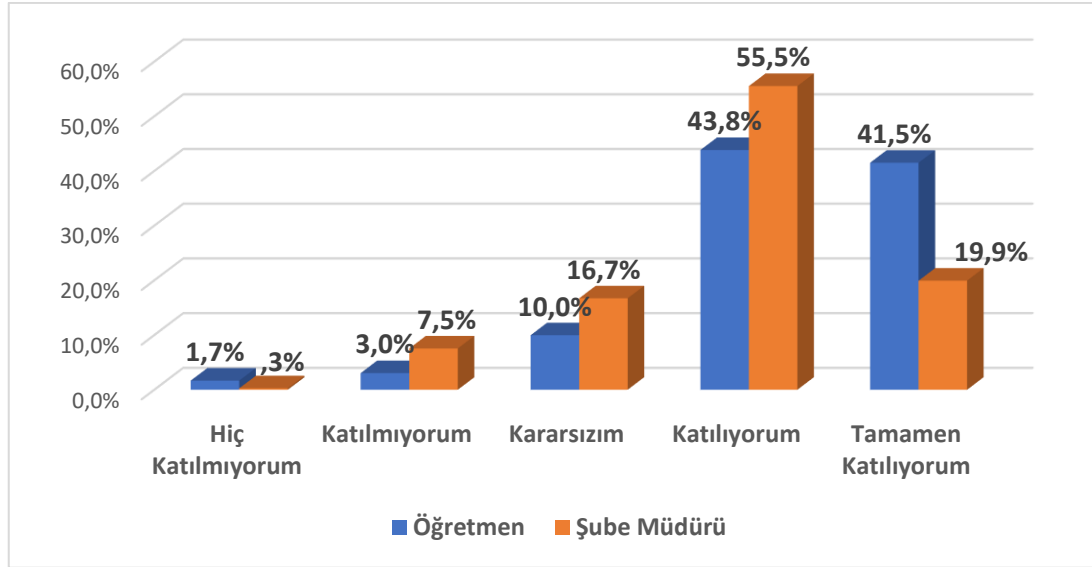
Okul yöneticilerinin karmaşık ve kaotik durumların yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır ($\bar{X}=4.30$, $Ss=.820$; $\bar{X}=4.04$, $Ss=.691$)” ifadesine görüş belirtmişken; en az ortalama ile “liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır ($\bar{X}=4.02$, $Ss=.958$; $\bar{X}=3.64$, $Ss=.903$)” ifadesine görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin karmaşık ve kaotik durumların yönetimi alt boyutunda yer alan liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen ve şube müdürlerinin benzer görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.



3.6. Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi

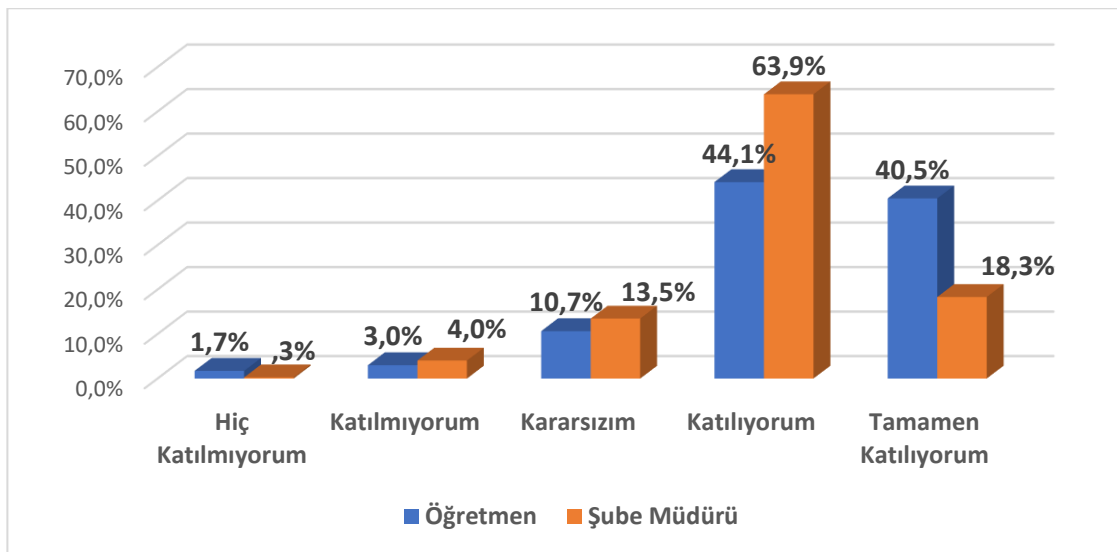
Araştırmanın Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 11 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 11 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 44: Okul müdürüm, teknolojik gelişmelere duyarlıdır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, teknolojik gelişmelere duyarlıdır.” ifadesine öğretmenlerin %85.3’ü, şube müdürlerinin ise %75.4’ü katıldığını ifade etmektedir.

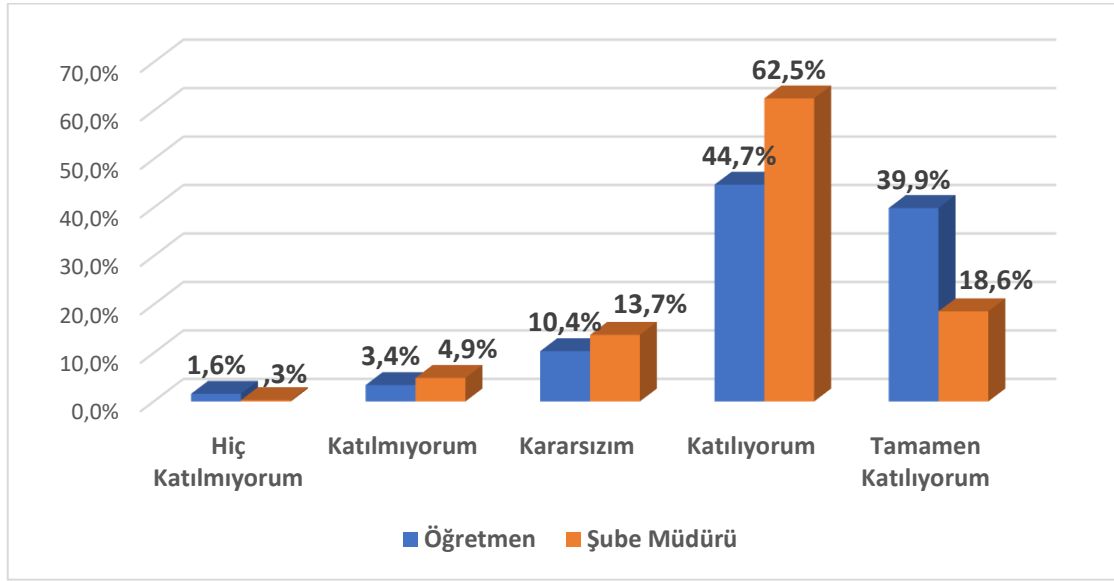
Şekil 45: Okul müdürüm, yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.” ifadesine öğretmenlerin %84.6’sı, şube müdürlerinin ise %82.2’si katıldığını ifade etmektedir.

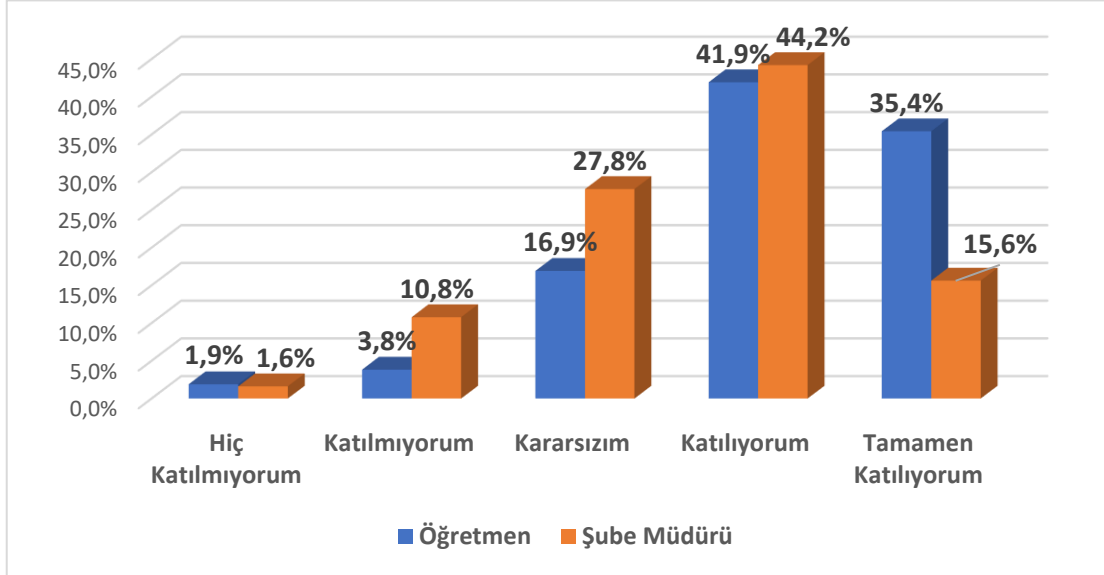


Şekil 46: Okul müdürüm, eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %84,6’sı, şube müdürlerinin ise %81,1’i katıldığını ifade etmektedir.

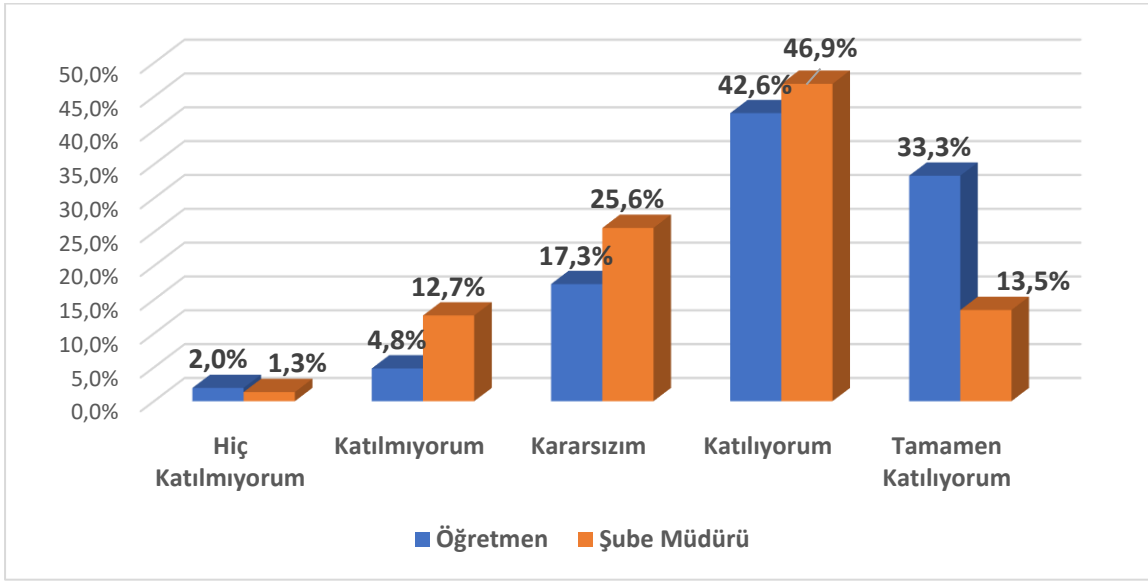
Şekil 47: Okul müdürüm, okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.” ifadesine öğretmenlerin %77,3’ü, şube müdürlerinin ise %59,8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %12,4’ünün bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

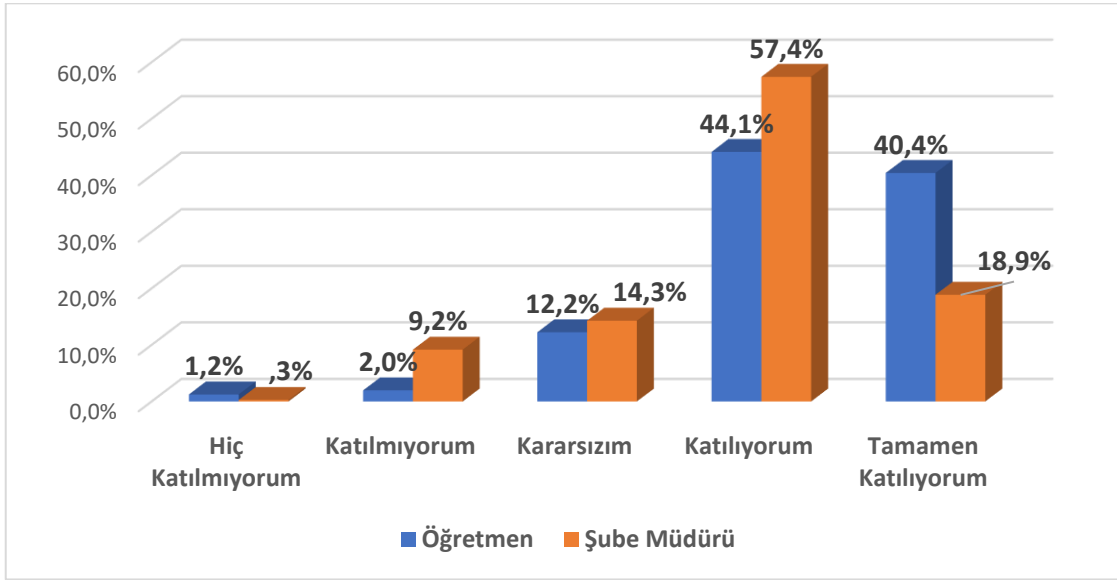


Şekil 48: Okul müdürüm, okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.” ifadesine öğretmenlerin %75,9’u, şube müdürlerinin ise %60,4’ü katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %14,0’ının bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

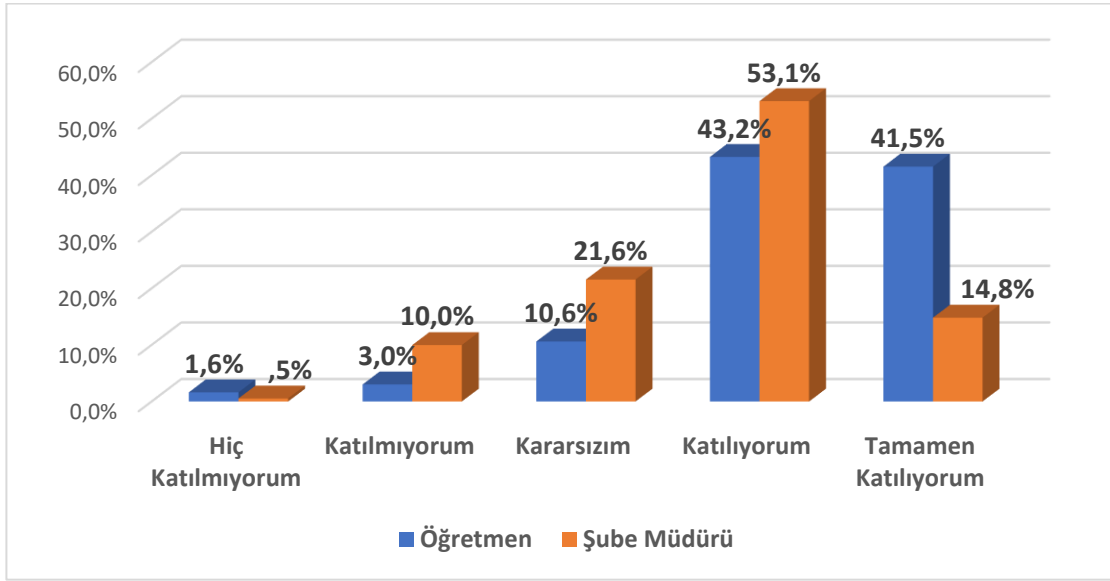
Şekil 49: Okul müdürüm, bilgisayar kullanma konusunda yeterlidir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, bilgisayar kullanma konusunda yeterlidir.” ifadesine öğretmenlerin %84,5’i, şube müdürlerinin ise %76,3’ü katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %9,5’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

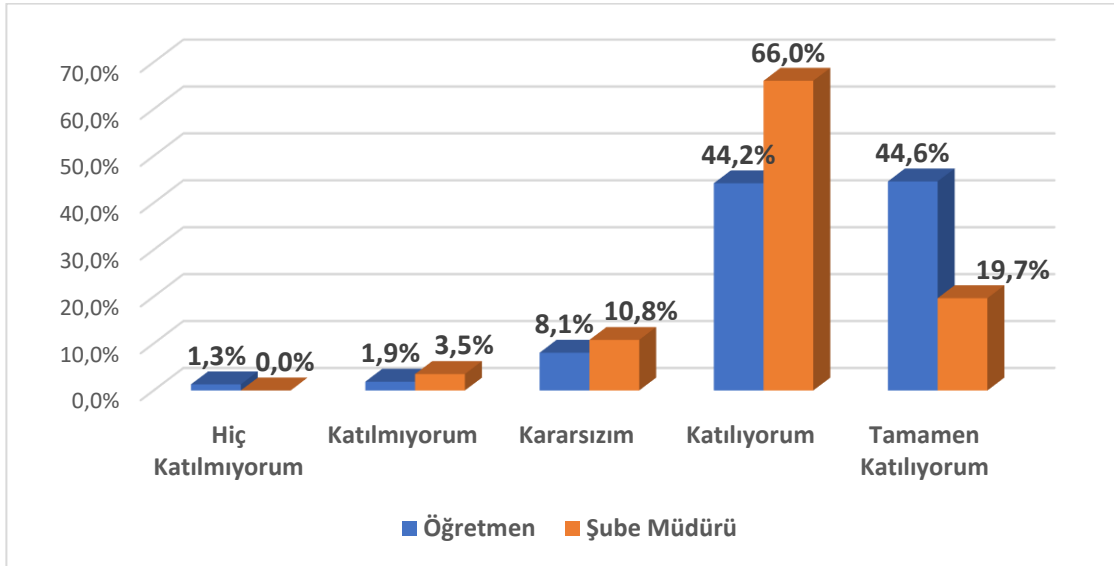


Şekil 50: Okul müdürüm, yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.” ifadesine öğretmenlerin %84,7’si, şube müdürlerinin ise %67,9’u katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %10,5’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

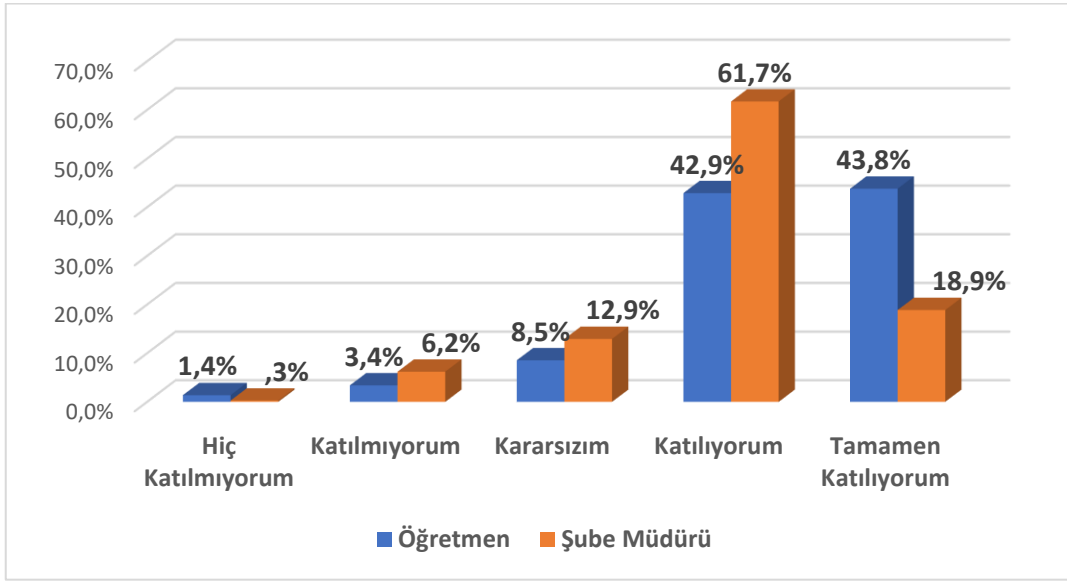
Şekil 51: Okul müdürüm, teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler.” ifadesine öğretmenlerin %88,8’i, şube müdürlerinin ise %85,7’si katıldığını ifade etmektedir.

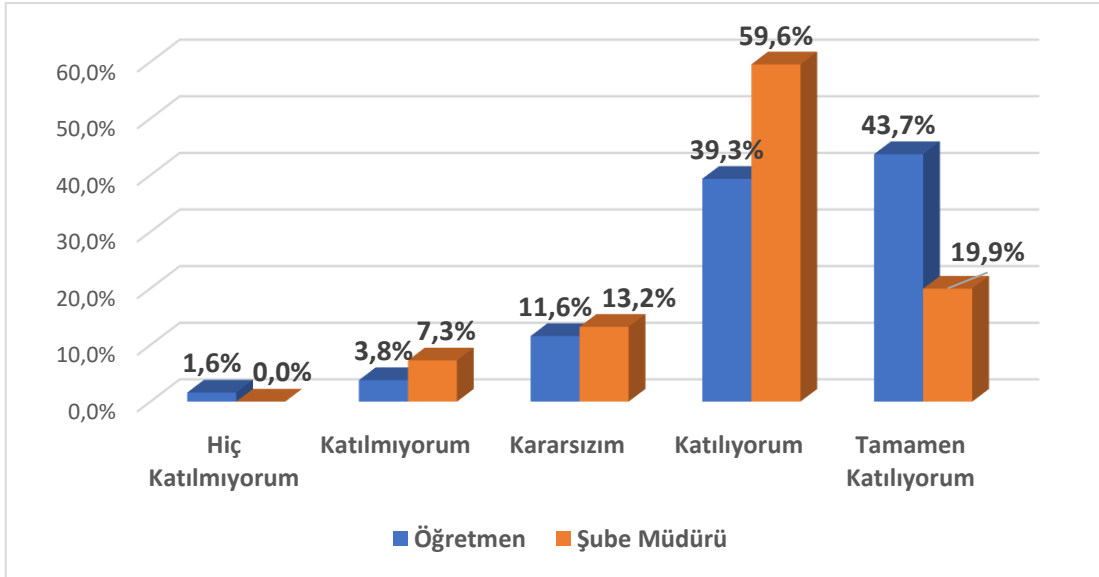


Şekil 52: Okul müdürüm, okul içi iletişimde sosyal medyayı bir araç olarak kullanır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul içi iletişimde sosyal medyayı bir araç olarak kullanır.” ifadesine öğretmenlerin %86,7’si, şube müdürlerinin ise %80,6’sı katıldığını ifade etmektedir.

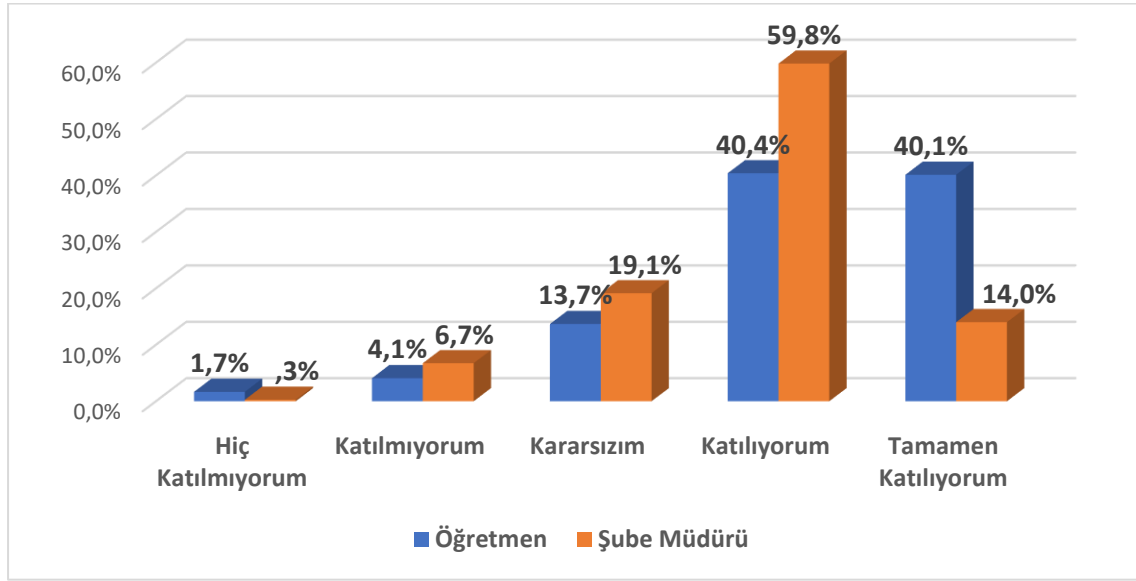
Şekil 53: Okul müdürüm, sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.



“Okul müdürüm/yöneticileri, sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.” ifadesine öğretmenlerin %83,0’ı, şube müdürlerinin ise %79,5’i katıldığını ifade etmektedir.



Şekil 54: Okul müdürüm, sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.” ifadesine öğretmenlerin %80.5’i, şube müdürlerinin ise %73.8’i katıldığını ifade etmektedir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

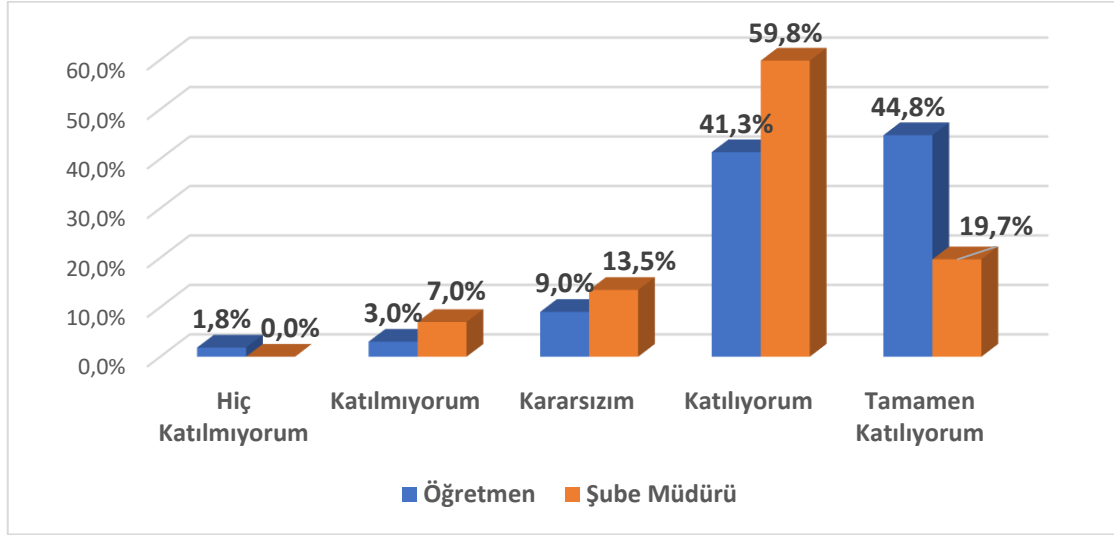
Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Teknolojik gelişmelere duyarlıdır.	4.20	3.87	.863	.824
Yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.	4.19	3.96	.867	.710
Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.	4.18	3.94	.864	.735
Okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.	4.05	3.61	.919	.930
Okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.	4.00	3.58	.936	.921
Bilgisayar kullanma konusunda yeterlidir.	4.21	3.85	.821	.838
Yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.	4.20	3.72	.864	.856
Teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler.	4.29	4.02	.797	.668
Okul içi iletişimde sosyal medyayı bir araç olarak kullanır.	4.24	3.93	.850	.766
Sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.	4.20	3.92	.899	.786
Sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.	4.13	3.81	.914	.768
Toplam	4.17	3.84	.744	.603

Okul yöneticilerinin teknoloji kullanımı ve yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler ($\bar{X}$ =4.29, Ss=.797 ; ($\bar{X}$ =4.02, Ss=.668)” ifadesine görüş belirtmişken; en az ortalama ile “okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir ($\bar{X}$ =4.00, Ss=.936 ; ($\bar{X}$ =3.58, Ss=.921)” ifadesine görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin teknoloji kullanımı ve yönetimi alt boyutunda yer alan liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen ve şube müdürlerinin benzer görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.

3.7. Çevre ile İş Birliği Yönetimi

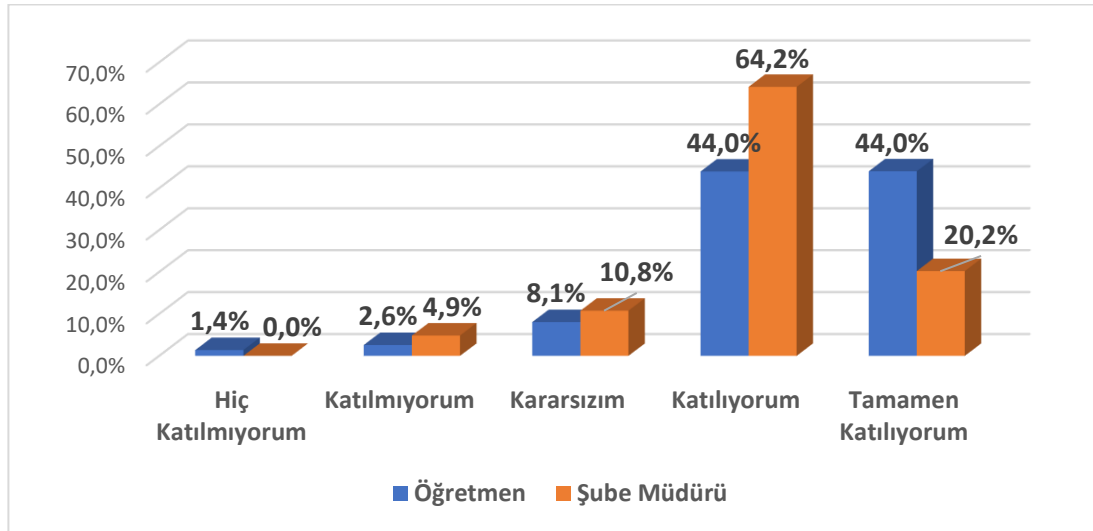
Araştırmanın Çevre ile İş Birliği Yönetimi alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 6 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 6 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 55: Okul müdürüm, okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.” ifadesine öğretmenlerin %86.1’i, şube müdürlerinin ise %79.5’i katıldığını ifade etmektedir.

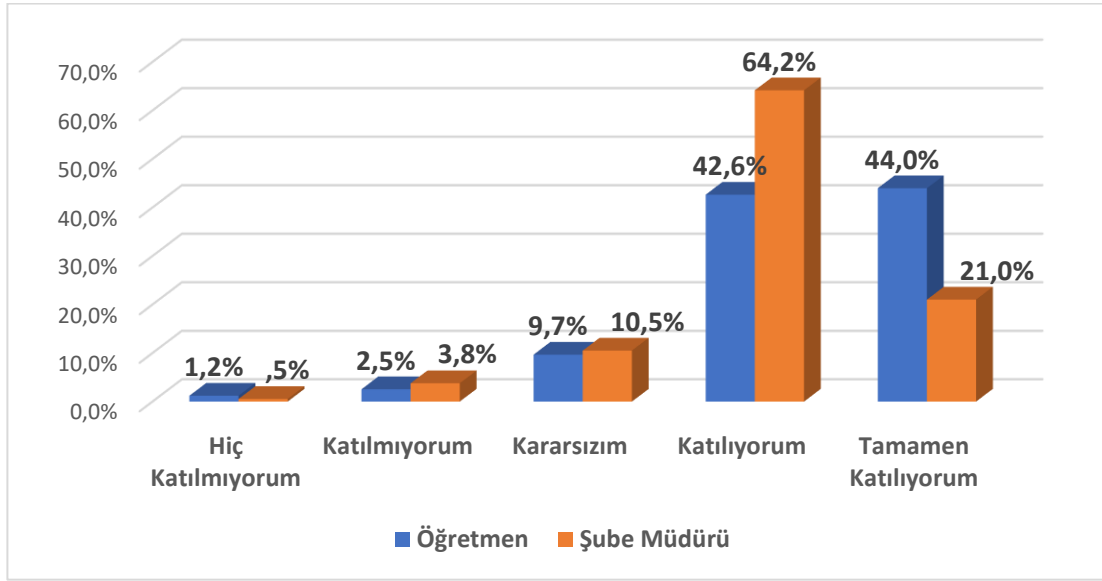
Şekil 56: Okul müdürüm, okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.” ifadesine öğretmenlerin %88.0’ı, şube müdürlerinin ise %84.4’ü katıldığını ifade etmektedir.

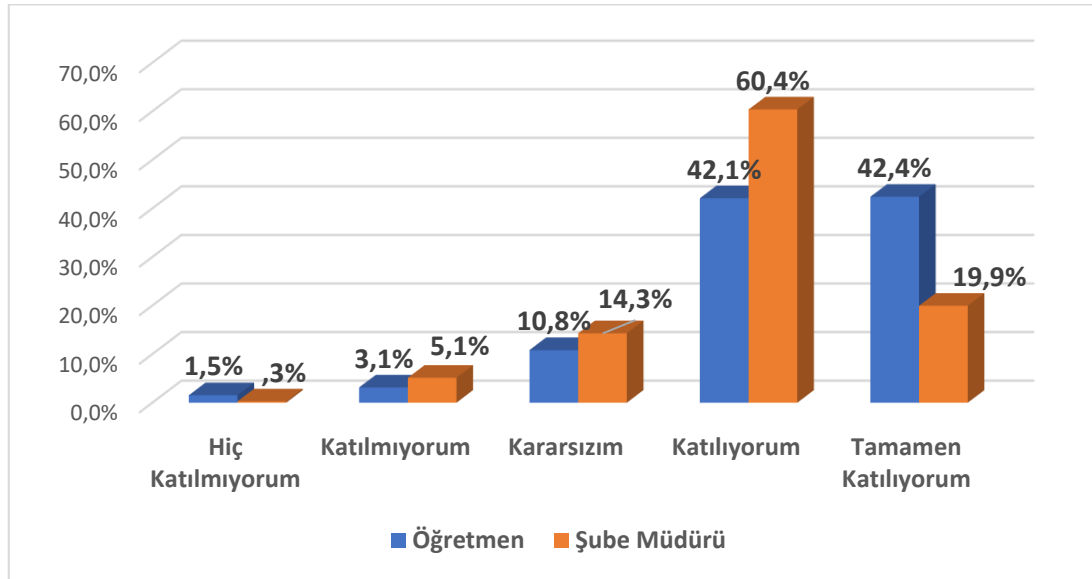


Şekil 57: Okul müdürüm, çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır.” ifadesine öğretmenlerin %86,6’sı, şube müdürlerinin ise %85,2’si katıldığını ifade etmektedir.

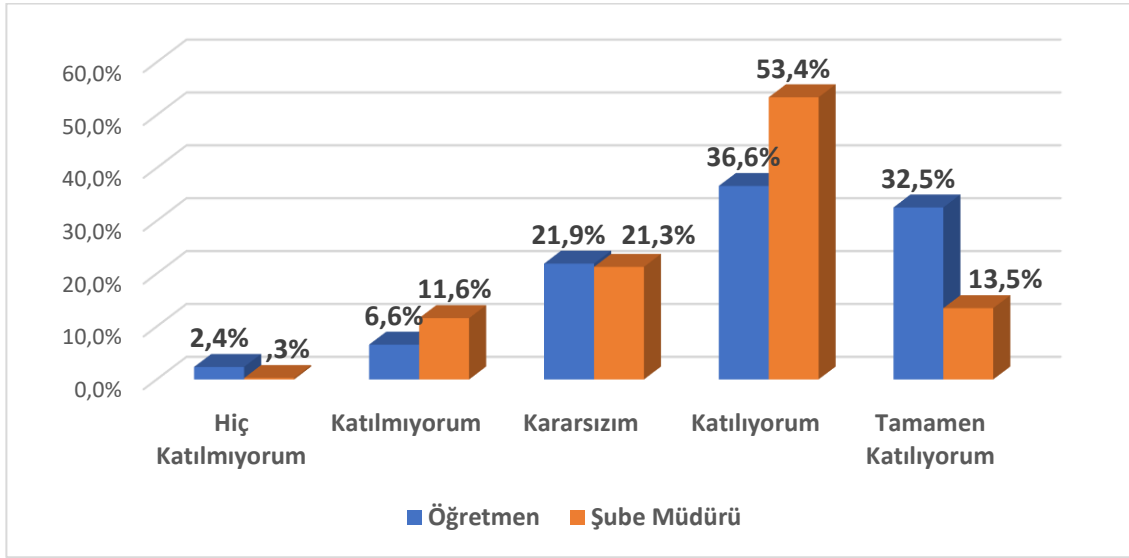
Şekil 58: Okul müdürüm, okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.” ifadesine öğretmenlerin %84,5’i, şube müdürlerinin ise %80,3’ü katıldığını ifade etmektedir.

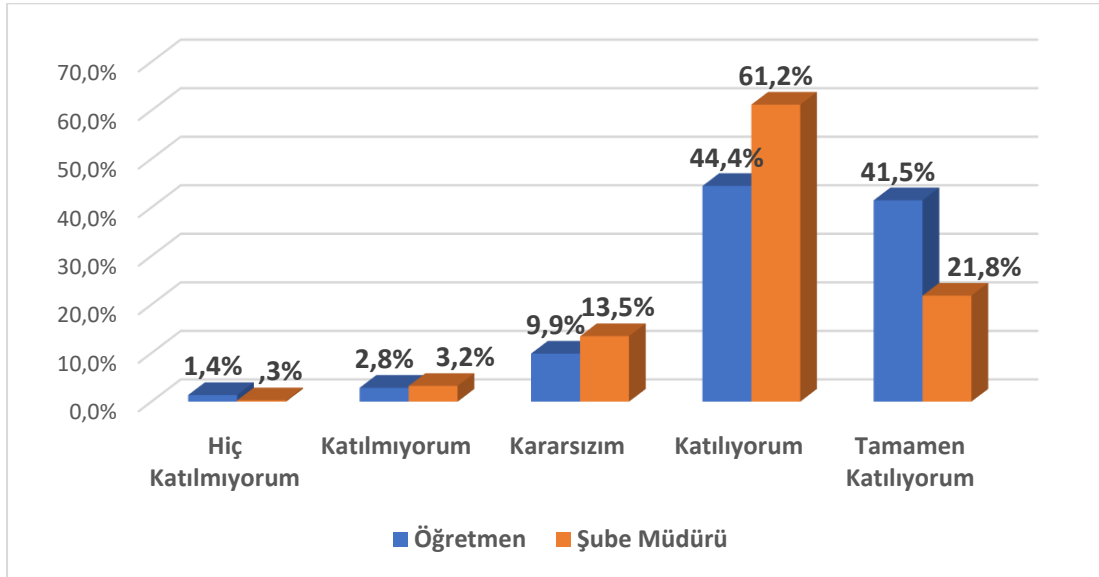


Şekil 59: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır.” ifadesine öğretmenlerin %69.1’i, şube müdürlerinin ise %66.9’u katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %11.9’unun bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 60: Okul müdürüm, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır.” ifadesine öğretmenlerin %85.9’u, şube müdürlerinin ise %83.0’ı katıldığını ifade etmektedir.



Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Çevre İle İş Birliği Yönetimi Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

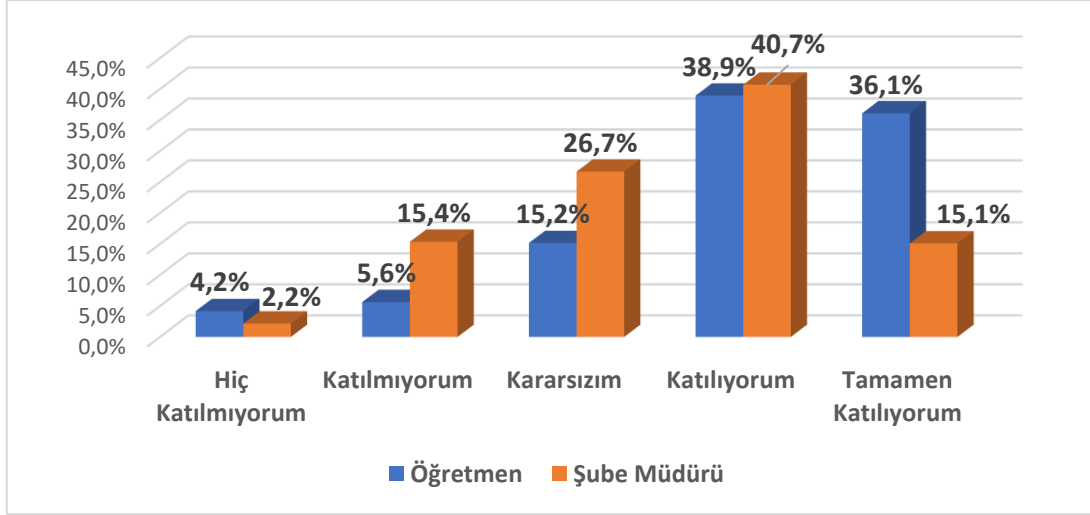
Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.	4.24	3.92	.876	.779
Okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.	4.27	4.00	.823	.711
Çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır.	4.26	4.01	.825	.718
Okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.	4.21	3.95	.868	.755
Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır.	3.90	3.68	1.006	.858
Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır.	4.22	4.01	.838	.713
Toplam	4.18	3.93	.776	.641

Okul yöneticilerinin çevre ile iş birliği yönetimi yeterlikleri kapsamında öğretmenler en fazla ortalama ile “*okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir* ($\bar{X}$ =4.27, Ss=.823)” ifadesine, şube müdürleri ise en fazla ortalama ile “*çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır* ($\bar{X}$ =4.01 Ss=.718)” ve “*okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır* ($\bar{X}$ =4.01, Ss=.713)” ifadesine görüş belirtmişken; öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile “*okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır* ($\bar{X}$ =3.90, Ss=1.006 ; $\bar{X}$ =3.68, Ss=.858)” ifadesine görüş belirtmiştir.

3.8. Öz Yönetim

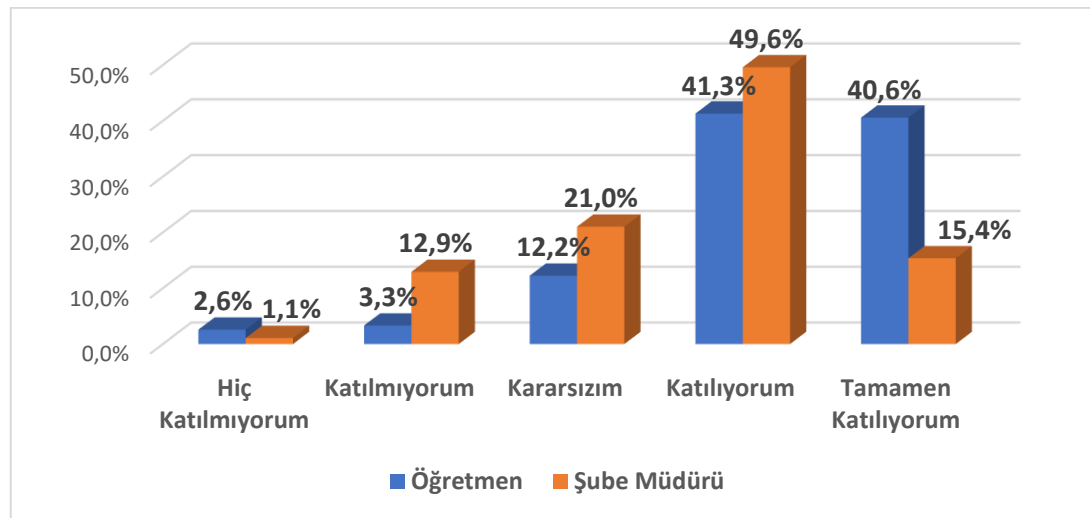
Araştırmanın Öz Yönetim alt boyutunda okul yöneticilerine yönelik 6 liderlik yeterlik düzeyi belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin söz konusu 6 liderlik yeterliğine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşleri, yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Şekil 61: Okul müdürüm, kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir.” ifadesine öğretmenlerin %75,0’ı, şube müdürlerinin ise %55,8’i katıldığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin %9,8’inin ve şube müdürlerinin %17,6’sının bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

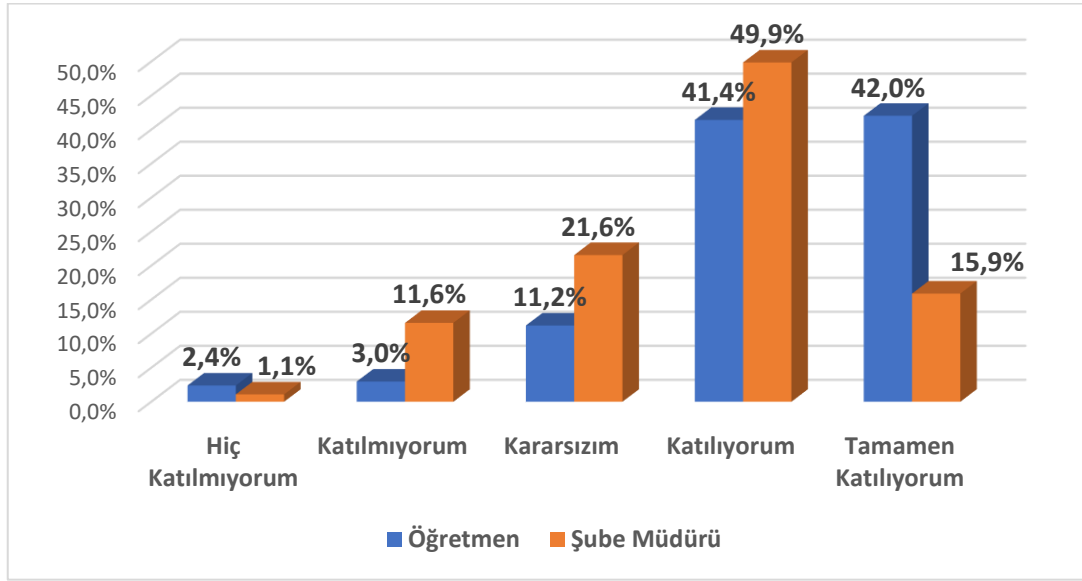
Şekil 62: Okul müdürüm, kişisel gelişimine önem verir.



“Okul müdürüm/yöneticileri, kişisel gelişimine önem verir.” ifadesine öğretmenlerin %81,9’u, şube müdürlerinin ise %65,0’ı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %14,0’ının bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

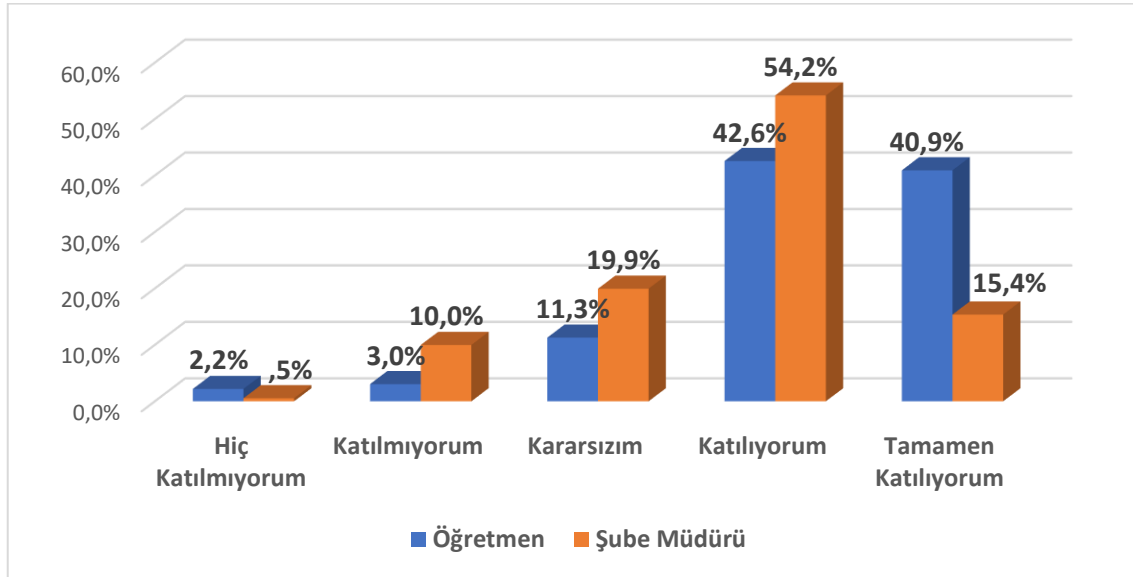


Şekil 63: Okul müdürüm, mesleki gelişimine önem verir.



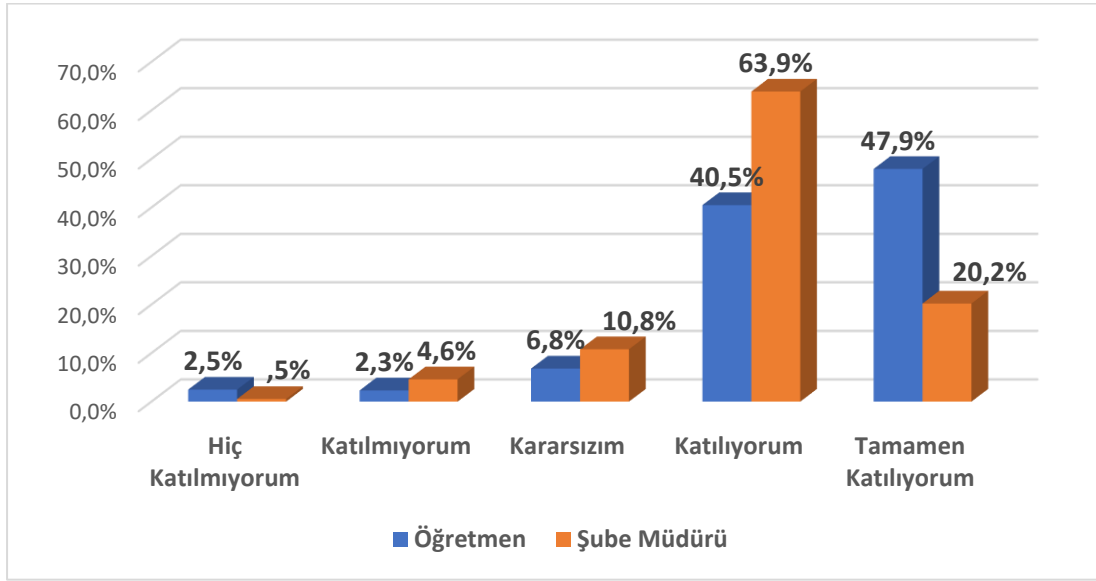
“Okul müdürüm/yöneticileri, mesleki gelişimine önem verir.” ifadesine öğretmenlerin %83.4’ü, şube müdürlerinin ise %65.8’i katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %12.7’sinin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 64: Okul müdürüm, zamanını etkili şekilde yönetir.



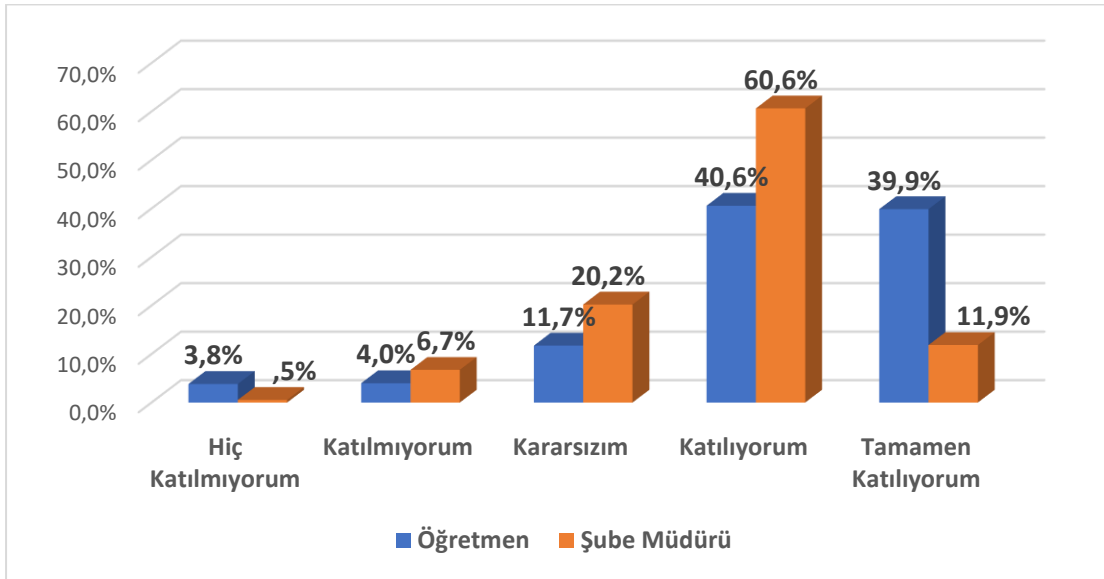
“Okul müdürüm/yöneticileri, zamanını etkili şekilde yönetir.” ifadesine öğretmenlerin %83.5’i, şube müdürlerinin ise %69.6’sı katıldığını ifade etmektedir. Şube müdürlerinin %10.5’inin bu ifadeye katılmadığı görülmektedir.

Şekil 65: Okul müdürüm, okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.” ifadesine öğretmenlerin %88,4’ü, şube müdürlerinin ise %84,1’i katıldığını ifade etmektedir.

Şekil 66: Okul müdürüm, okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.



“Okul müdürüm/yöneticileri, okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.” ifadesine öğretmenlerin %80,5’i, şube müdürlerinin ise %72,5’i katıldığını ifade etmektedir.



Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Öz Yönetim Yeterliklerine Sahip Olma Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama Dağılımı

Okul Yöneticileri;	Öğretmen ($\bar{X}$)	Şube Müdürü ($\bar{X}$)	Öğretmen (Ss)	Şube Müdürü (Ss)
Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir.	3.97	3.51	1.055	.996
Kişisel gelişimine önem verir.	4.14	3.65	.935	.927
Mesleki gelişimine önem verir.	4.18	3.68	.913	.914
Zamanını etkili şekilde yönetir.	4.17	3.74	.901	.857
Okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	4.29	3.99	.882	.737
Okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.	4.09	3.77	1.006	.765
Toplam	4.14	3.72	.863	.746

Okul yöneticilerinin öz yönetim liderlik yeterlikleri kapsamında öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile “*okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler* ($\bar{X}$ =4.29, Ss=.882 ; $\bar{X}$ =3.99, Ss=.737)” ifadesine görüş belirtmişken; en az ortalama ile “*Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir* ($\bar{X}$ =3.97, Ss=1.055 ; $\bar{X}$ =3.51, Ss=.996)” ifadesine görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin öz yönetim alt boyutunda yer alan liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen ve şube müdürlerinin benzer görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.



3.9. Tüm Yönetim Alanlarının Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Araştırmanın, “alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi, çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim” olmak üzere 8 yönetim alanı, öğretmenlerin ve şube müdürlerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan kurum türü değişkenleri açısından incelenmiş ve karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

3.9.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 15: Öğretmenlerin Cinsiyet Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Alan Bilgisi Yönetimi	Erkek	5263	4.16	.844	3.485	.000
	Kadın	5627	4.11	.768		
Öğrenci İşleri Yönetimi	Erkek	5263	4.26	.733	3.411	.001
	Kadın	5627	4.21	.669		
Bütçe Yönetimi	Erkek	5263	4.23	.830	2.895	.004
	Kadın	5627	4.19	.762		
İletişim Yönetimi	Erkek	5263	4.16	.951	5.442	.000
	Kadın	5627	4.06	.920		
Karmaşık Durumların Yönetimi	Erkek	5263	4.16	.842	2.207	.027
	Kadın	5627	4.13	.766		
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	Erkek	5263	4.19	.778	2.950	.003
	Kadın	5627	4.15	.709		
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	Erkek	5263	4.20	.811	2.736	.006
	Kadın	5627	4.16	.741		
Öz Yönetim	Erkek	5263	4.16	.897	2.972	.003
	Kadın	5627	4.12	.829		
Toplam	Erkek	5263	4.19	.790	3.582	.000
	Kadın	5627	4.14	.719		

Tablo 15 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre, alan bilgisi yönetiminde [$t_{(10888)}=3.485$, $p < .05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$t_{(10888)}=3.411$, $p < .05$]; bütçe yönetiminde [$t_{(10888)}=2.895$, $p < .05$]; iletişim yönetiminde [$t_{(10888)}=5.442$, $p < .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$t_{(10888)}=2.207$, $p < .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$t_{(10888)}=2.950$, $p < .05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$t_{(10888)}=2.736$, $p < .05$]; öz yönetimde [$t_{(10888)}=2.972$, $p < .05$]; tüm yönetim alanlarında [$t_{(10888)}=3.582$, $p < .05$] anlamlı farklılık görülmektedir. Tablo 15'e göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında erkek öğretmenlerin görüş ortalaması, kadın öğretmenlerin görüş ortalamasından daha yüksektir.



Tablo 16: Şube Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Alan Bilgisi Yönetimi	Erkek	349	3.72	.679	-1.536	.125
	Kadın	22	3.95	.640		
Öğrenci İşleri Yönetimi	Erkek	349	3.97	.549	-1.658	.098
	Kadın	22	4.16	.527		
Bütçe Yönetimi	Erkek	349	3.90	.697	-1.658	.098
	Kadın	22	4.15	.467		
İletişim Yönetimi	Erkek	349	3.88	.710	-1.980	.048
	Kadın	22	4.18	.603		
Karmaşık Durumların Yönetimi	Erkek	349	3.80	.685	-1.937	.053
	Kadın	22	4.08	.523		
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	Erkek	349	3.82	.606	-1.698	.090
	Kadın	22	4.05	.534		
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	Erkek	349	3.91	.643	-1.918	.056
	Kadın	22	4.18	.568		
Öz Yönetim	Erkek	349	3.71	.751	-1.607	.109
	Kadın	22	3.97	.623		
Toplam	Erkek	349	3.83	.597	-1.909	.057
	Kadın	22	4.08	.531		

Tablo 16 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin şube müdürlerinin cinsiyetine göre, alan bilgisi yönetiminde [$t_{(369)} = -1.536$, $p > .05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$t_{(369)} = -1.658$, $p > .05$]; bütçe yönetiminde [$t_{(369)} = -1.658$, $p > .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$t_{(369)} = -1.937$, $p > .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$t_{(369)} = -1.698$, $p > .05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$t_{(369)} = -1.918$, $p > .05$]; öz yönetimde [$t_{(369)} = -1.607$, $p > .05$]; tüm yönetim alanlarında [$t_{(369)} = -1.909$, $p > .05$] anlamlı bir farklılık görülmezken; iletişim yönetiminde [$t_{(369)} = -1.980$, $p < .05$] anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tablo 16'ya göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin kadın şube müdürlerinin görüş ortalaması, erkek şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.



3.9.2. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 17: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Alan Bilgisi Yönetimi	Lisans	9423	4.15	.793	4.556	.000
	Lisansüstü	1467	4.05	.880		
Öğrenci İşleri Yönetimi	Lisans	9423	4.24	.694	2.438	.015
	Lisansüstü	1467	4.19	.743		
Bütçe Yönetimi	Lisans	9423	4.22	.788	3.307	.001
	Lisansüstü	1467	4.15	.839		
İletişim Yönetimi	Lisans	9423	4.12	.925	3.873	.000
	Lisansüstü	1467	4.02	1.003		
Karmaşık Durumların Yönetimi	Lisans	9423	4.15	.795	3.067	.002
	Lisansüstü	1467	4.09	.853		
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	Lisans	9423	4.18	.737	2.972	.003
	Lisansüstü	1467	4.12	.781		
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	Lisans	9423	4.19	.771	1.588	.112
	Lisansüstü	1467	4.15	.809		
Öz Yönetim	Lisans	9423	4.15	.853	3.496	.000
	Lisansüstü	1467	4.07	.923		
Toplam	Lisans	9423	4.17	.746	3.534	.000
	Lisansüstü	1467	4.10	.804		

Tablo 17 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre, alan bilgisi yönetiminde [$t_{(10888)}=4.556$, $p < .05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$t_{(10888)}=2.438$, $p < .05$]; bütçe yönetiminde [$t_{(10888)}=3.307$, $p < .05$]; iletişim yönetiminde [$t_{(10888)}=3.873$, $p < .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde , [$t_{(10888)}=3.067$, $p < .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$t_{(10888)}=2.972$, $p < .05$]; öz yönetimde [$t_{(10888)}=3.496$, $p < .05$]; tüm yönetim alanlarında [$t_{(10888)}=3.534$, $p < .05$] anlamlı farklılık görülürken; çevre ile iş birliği yönetiminde [$t_{(10888)}=1.588$, $p > .05$] anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Tablo 17'ye göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında lisans mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüş ortalamasından daha yüksektir.



Tablo 18: Şube Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Alan Bilgisi Yönetimi	Lisans	256	3.77	.679	1.241	.215
	Lisansüstü	115	3.67	.674		
Öğrenci İşleri Yönetimi	Lisans	256	3.99	.568	.790	.430
	Lisansüstü	115	3.94	.504		
Bütçe Yönetimi	Lisans	256	3.93	.697	.762	.446
	Lisansüstü	115	3.87	.670		
İletişim Yönetimi	Lisans	256	3.90	.740	.239	.811
	Lisansüstü	115	3.88	.628		
Karmaşık Durumların Yönetimi	Lisans	256	3.83	.681	.652	.515
	Lisansüstü	115	3.78	.678		
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	Lisans	256	3.85	.623	.463	.643
	Lisansüstü	115	3.82	.559		
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	Lisans	256	3.94	.665	.517	.606
	Lisansüstü	115	3.90	.587		
Öz Yönetim	Lisans	256	3.74	.758	.638	.524
	Lisansüstü	115	3.69	.719		
Toplam	Lisans	256	3.86	.609	.769	.442
	Lisansüstü	115	3.81	.567		

Tablo 18 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin şube müdürlerinin eğitim durumuna göre, alan bilgisi yönetiminde [$t_{(369)}=1.241, p > .05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$t_{(369)}=.790, p > .05$]; bütçe yönetiminde [$t_{(369)}=.762, p > .05$]; iletişim yönetiminde [$t_{(369)}=.239, p > .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$t_{(369)}=.652, p > .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$t_{(369)}=.463, p > .05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$t_{(369)}=.517, p > .05$]; öz yönetimde [$t_{(369)}=.638, p > .05$]; tüm yönetim alanlarında [$t_{(369)}=.769, p > .05$] anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Tablo 18'e göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin lisans mezunu şube müdürlerinin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.



3.9.3. Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 19: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Kurum Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Kurum Türü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Alan Bilgisi Yönetimi	AİHL	4870	4.10	.828	-4.065	.000
	İHO	6020	4.16	.787		
Öğrenci İşleri Yönetimi	AİHL	4870	4.20	.721	-4.586	.000
	İHO	6020	4.26	.683		
Bütçe Yönetimi	AİHL	4870	4.17	.829	-5.476	.000
	İHO	6020	4.25	.766		
İletişim Yönetimi	AİHL	4870	4.07	.960	-3.810	.000
	İHO	6020	4.14	.916		
Karmaşık Durumların Yönetimi	AİHL	4870	4.10	.830	-4.752	.000
	İHO	6020	4.18	.781		
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	AİHL	4870	4.14	.753	-4.196	.000
	İHO	6020	4.20	.735		
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	AİHL	4870	4.16	.786	-2.742	.006
	İHO	6020	4.20	.768		
Öz Yönetim	AİHL	4870	4.10	.895	-4.094	.000
	İHO	6020	4.17	.835		
Toplam	AİHL	4870	4.13	.774	-4.403	.000
	İHO	6020	4.19	.738		

Tablo 19 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre, alan bilgisi yönetiminde [$t_{(10888)}=-4.065$, $p < .05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$t_{(10888)} = -4.586$, $p < .05$]; bütçe yönetiminde [$t_{(10888)} = -5.476$, $p < .05$]; iletişim yönetiminde [$t_{(10888)} = -3.810$, $p < .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$t_{(10888)}=-4.752$, $p < .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$t_{(10888)}=-4.196$, $p < .05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$t_{(10888)}=-2.742$, $p < .05$]; öz yönetimde [$t_{(10888)}=-4.094$, $p < .05$]; tüm yönetim alanlarında [$t_{(10888)} = -4.403$, $p < .05$] anlamlı farklılık görülmektedir. Tablo 19'a göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında imam hatip ortaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüş ortalaması, Anadolu imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüş ortalamasından daha yüksektir.



3.9.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 20: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Alan Bilgisi Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.15	.762	.960	.441	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.12	.821			
	11-15 yıl (C)	1517	4.12	.850			
	16-20 yıl (D)	1317	4.11	.847			
	21-25 yıl (E)	906	4.16	.814			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.13	.788			
Öğrenci İşleri Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.22	.671	.703	.621	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.24	.703			
	11-15 yıl (C)	1517	4.24	.742			
	16-20 yıl (D)	1317	4.23	.733			
	21-25 yıl (E)	906	4.26	.704			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.23	.697			
Bütçe Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.21	.763	.736	.596	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.21	.812			
	11-15 yıl (C)	1517	4.23	.816			
	16-20 yıl (D)	1317	4.20	.839			
	21-25 yıl (E)	906	4.24	.794			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.19	.777			
İletişim Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.13	.879	1.619	.151	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.10	.970			
	11-15 yıl (C)	1517	4.07	.997			
	16-20 yıl (D)	1317	4.07	.974			
	21-25 yıl (E)	906	4.14	.931			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.12	.892			
Karmaşık Durumların Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.16	.751	.777	.566	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.14	.822			
	11-15 yıl (C)	1517	4.13	.859			
	16-20 yıl (D)	1317	4.13	.842			
	21-25 yıl (E)	906	4.17	.825			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.12	.777			
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.16	.709	2.511	.028	A<E B<E
	6-10 yıl (B)	2744	4.15	.763			
	11-15 yıl (C)	1517	4.18	.797			
	16-20 yıl (D)	1317	4.19	.761			
	21-25 yıl (E)	906	4.24	.734			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.20	.701			
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	1-5 yıl (A)	3744	4.17	.741	1.060	.380	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.20	.781			
	11-15 yıl (C)	1517	4.18	.832			
	16-20 yıl (D)	1317	4.18	.792			
	21-25 yıl (E)	906	4.22	.791			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.17	.762			
Öz Yönetim	1-5 yıl (A)	3744	4.16	.820	.821	.535	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.13	.889			
	11-15 yıl (C)	1517	4.12	.912			
	16-20 yıl (D)	1317	4.13	.880			
	21-25 yıl (E)	906	4.16	.850			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.12	.858			
Toplam	1-5 yıl (A)	3744	4.16	.711	.530	.753	-
	6-10 yıl (B)	2744	4.16	.770			
	11-15 yıl (C)	1517	4.15	.803			
	16-20 yıl (D)	1317	4.15	.788			
	21-25 yıl (E)	906	4.20	.764			
	26 yıl ve üstü (F)	662	4.16	.737			



Tablo 20 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, alan bilgisi yönetiminde [$F_{(5,10884)}=.960, p >.05$]; öğrenci işleri yönetiminde [$F_{(5,10884)}=.703, p >.05$]; bütçe yönetiminde , [$F_{(5,10884)}=.736, p >.05$]; iletişim yönetiminde [$F_{(5,10884)}=1.619, p >.05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$F_{(5,10884)}=.777, p >.05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$F_{(5,10884)}=1.060, p >.05$]; öz yönetimde [$F_{(5,10884)}=.821, p >.05$]; tüm yönetim alanlarında [$F_{(5,10884)}=.530, p >.05$] anlamlı bir farklılık görülmezken; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$F_{(5,10884)}=2.511, p <.05$] anlamlı farklılık görülmektedir.

Tablo 20’de teknoloji kullanımı ve yönetimi boyutundaki ilk anlamlı fark, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Birinci anlamlı farkta 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması daha yüksektir. İkinci anlamlı fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. İkinci anlamlı farkta da 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması daha yüksektir. Genel olarak bakıldığında ise öğretmenlerin mesleki kıdemleri değişse bile okul yöneticilerinin 7 alanda belirtilen liderlik yeterliklerine sahip olma düzeyi hakkındaki görüşlerinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.



Tablo 21: Şube Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Kategori	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Alan Bilgisi Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.72	.697	2.918	.034	B<C
	6-10 yıl (B)	54	3.57	.593			
	11-15 yıl (C)	18	4.06	.742			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.84	.610			
Öğrenci İşleri Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.97	.548	2.486	.060	-
	6-10 yıl (B)	54	3.84	.513			
	11-15 yıl (C)	18	4.22	.738			
	16 yıl ve üstü (D)	55	4.04	.490			
Bütçe Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.93	.701	3.096	.027	B<C
	6-10 yıl (B)	54	3.69	.621			
	11-15 yıl (C)	18	4.21	.787			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.96	.618			
İletişim Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.89	.702	1.723	.162	-
	6-10 yıl (B)	54	3.75	.705			
	11-15 yıl (C)	18	4.15	.874			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.96	.657			
Karmaşık Durumların Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.83	.680	2.359	.071	-
	6-10 yıl (B)	54	3.61	.687			
	11-15 yıl (C)	18	4.00	.829			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.87	.586			
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.83	.610	4.238	.006	A<C
	6-10 yıl (B)	54	3.67	.573			B<C
	11-15 yıl (C)	18	4.23	.702			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.89	.511			
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	1-5 yıl (A)	244	3.89	.663	2.234	.084	-
	6-10 yıl (B)	54	3.90	.550			
	11-15 yıl (C)	18	4.23	.780			
	16 yıl ve üstü (D)	55	4.04	.544			
Öz Yönetim	1-5 yıl (A)	244	3.72	.759	2.898	.035	B<D
	6-10 yıl (B)	54	3.51	.725			
	11-15 yıl (C)	18	3.90	.990			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.90	.554			
Toplam	1-5 yıl (A)	244	3.84	.604	3.065	.028	B<C
	6-10 yıl (B)	54	3.68	.544			
	11-15 yıl (C)	18	4.12	.744			
	16 yıl ve üstü (D)	55	3.93	.519			



Tablo 21 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerinin şube müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre, alan bilgisi yönetiminde [$F_{(3,367)}=2.918$, $p < .05$]; bütçe yönetiminde [$F_{(3,367)}=3.096$, $p < .05$]; teknoloji kullanımı ve yönetiminde [$F_{(5,10884)}=4.238$, $p < .05$]; öz yönetimde [$F_{(3,367)}=2.898$, $p < .05$]; tüm yönetim alanlarında [$F_{(5,10884)}=.3065$, $p < .05$] anlamlı farklılık görülürken; öğrenci işleri yönetiminde [$F_{(3,367)}=2.486$, $p > .05$]; iletişim yönetiminde [$F_{(5,10884)}=1.723$, $p > .05$]; karmaşık ve kaotik durumların yönetiminde [$F_{(5,10884)}=2.359$, $p > .05$]; çevre ile iş birliği yönetiminde [$F_{(5,10884)}=2.234$, $p > .05$] anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 21’de alan bilgisi yönetimi boyutundaki ilk anlamlı fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir.

Tablo 21’de bütçe yönetimi boyutundaki ilk anlamlı fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir.

Tablo 21’de teknoloji kullanımı ve yönetimi boyutundaki ilk anlamlı fark, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir. İkinci anlamlı farkta, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir.

Tablo 21’de öz yönetim boyutundaki ilk anlamlı fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir.

Tablo 21’de anketin tüm alt boyutundaki ilk anlamlı fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürleri arasındadır. Bu anlamlı farkta 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması daha yüksektir.



3.10. Tüm Yönetim Alanları

Tablo 22: Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Görüşlerine Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlik Düzeyleri

Anket Boyutları	Öğretmen		Şube Müdürü	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Alan Bilgisi Yönetimi	4.13	.806	3.74	.678
Öğrenci İşleri Yönetimi	4.23	.701	3.98	.549
Bütçe Yönetimi	4.21	.796	3.91	.688
İletişim Yönetimi	4.11	.936	3.89	.707
Kaotik ve Karmaşık Durumların Yönetimi	4.15	.804	3.81	.679
Teknoloji Kullanımı ve Yönetimi	4.17	.744	3.84	.603
Çevre ile İş Birliği Yönetimi	4.18	.776	3.93	.641
Öz Yönetim	4.14	.863	3.72	.746
Toplam	4.16	.755	3.84	.596

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim ($\bar{X}=4.23$, Ss=.701) alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine; en az ise iletişim yönetim ($\bar{X}=4.11$, Ss=.936) alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine sahip olduğunu ifade etmesi dikkat çekicidir.

Şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim ($\bar{X}=3.98$, Ss=.549) alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine; en az ise öz yönetim ($\bar{X}=3.72$, Ss=.746) alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine sahip olduğunu ifade etmesi dikkat çekicidir.

Tablo 22'ye göre alt boyutlar bakımından standart sapma puanları incelendiğinde, öğretmen ve şube müdürlerinin görüşlerine göre en homojen dağılımın öğrenci işleri yönetim (Ss=.701; Ss=.549) alanında; öğretmenlerin görüşlerine göre en heterojen dağılımın iletişim yönetimi (Ss=.936) alanında, şube müdürlerinin görüşlerine göre ise öz yönetim (Ss=.746) alanında olduğu görülmektedir.



4. SONUÇ ve ÖNERİLER

1. Okul yöneticilerinin alan bilgisi yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında,
 - Öğretmenler en fazla ortalama ile *“eğitim ve öğretimi denetler”*,
 - Şube müdürleri ise en fazla ortalama ile *“Türk Eğitim Sistemindeki yasal ve yönetsel düzenlemeleri okul ortamında uygular”*,
 - Öğretmenler en az ortalama ile *“duyguların yönetimi becerisine sahiptir”*,
 - Şube müdürleri ise en az ortalama ile *“eğitim yönetimi alanında, dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar”* ifadesine görüş belirtmiştir.
2. Okul yöneticilerinin öğrenci işleri yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“kayıt-kabul, nakil, mezuniyet gibi öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar”*,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“mezun öğrencileri izler ve takip eder”* ifadesine görüş belirtmiştir.
3. Okul yöneticilerinin bütçe yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır”*,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar”* ifadesine görüş belirtmiştir.
4. Okul yöneticilerinin iletişim yönetimi liderlik yeterlikleri kapsamında,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“etik ilke ve kurallara dikkat eder”*,
 - Öğretmenler en az ortalama ile *“eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar”* ifadesine, şube müdürleri ise en az ortalama ile *“etkili iletişim becerisine sahiptir”* ifadesine görüş belirtmiştir.
5. Okul yöneticilerinin karmaşık ve kaotik durumların yönetimi liderlik yeterlikleri,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır”*,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır”* ifadesine görüş belirtmiştir.



6. Okul yöneticilerinin teknoloji kullanımı ve yönetimi liderlik yeterlikleri,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“teknolojiyle ilgili uygulamalar hakkında bilgi paylaşımında bulunmaya çalışan personeli destekler”*,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir”* ifadesine görüş belirtmiştir.
7. Okul yöneticilerinin çevre ile iş birliği yönetimi liderlik yeterlikleri,
 - Öğretmenler en fazla ortalama ile *“okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir”*,
 - Şube müdürleri ise en fazla ortalama ile *“çevrenin okula katkı sağlayacak etkinliklerine katılır”* ve *“okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin desteğini alır”*, ifadesine görüş belirtmişken,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basının desteğini alır”* ifadesine görüş belirtmiştir.
8. Okul yöneticilerinin öz yönetim liderlik yeterlikleri kapsamında,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en fazla ortalama ile *“okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler”*,
 - Öğretmenler ve şube müdürleri en az ortalama ile *“kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir”* ifadesine görüş belirtmiştir.
9. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında erkek öğretmenlerin görüş ortalaması, kadın öğretmenlerin görüş ortalamasından; kadın şube müdürlerinin görüş ortalaması ise erkek şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.
10. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında lisans mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüş ortalamasından; lisans mezunu şube müdürlerinin görüş ortalaması, lisansüstü mezunu şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.
11. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin tüm yönetim alt boyutlarında imam hatip ortaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüş ortalaması, Anadolu imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüş ortalamasından daha yüksektir.
12. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlik düzeylerine ilişkin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması, 21 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip



öğretmenlerin görüş ortalamasından; 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalaması, 11 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip şube müdürlerinin görüş ortalamasından daha yüksektir.

13. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine; en az ise iletişim yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine sahip olduğunu ifade etmesi dikkat çekicidir
14. Şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla öğrenci işleri yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine; en az ise öz yönetim alanında yer alan liderlik yeterlik düzeyine sahip olduğunu ifade etmesi dikkat çekicidir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara ilişkin öneriler ise;

1. Okul yöneticilerine, bütçeyi verimli kullanma ve bütçe maliyet etkililik analizi yapma; öğretmenlerin motivasyonunu sağlama ve etkili iletişim kurabilme hususlarında eğitimler düzenlenmelidir.
2. Okul yöneticileri, teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirme hususunda desteklenmelidir.
3. Okul yöneticilerine, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde yerel basın ve çevrenin önemi hakkında bilinç oluşturulmalıdır.
4. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü tarafından, imam hatip okullarından mezun öğrencilerin izlenmesi ve takip edilmesi için e-modül geliştirilmeli ve bu modül üzerinden okulların mezun öğrencilerini görebilmelerine imkân sağlanmalıdır.
5. Bütün branşlardaki öğretmenler, yönetim alanında okul müdürlerinden beklenen yeterlikler hakkında hizmetiçi eğitim, seminer, çalıştay gibi çalışmalar kapsamında bilinçlendirilmelidir.
6. Üniversitelerin ilgili bölümlerinde ve alanlarında öğretmen adaylarına, bir eğitim yöneticisinde olması gereken yeterlikler hakkında farkındalık oluşturulmalıdır.
7. MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan şube müdürlerine 21. yüzyıl becerileri kapsamında bir eğitim yöneticisinde olması gereken yeterlikler hakkında eğitimler düzenlenmelidir.



5. KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2018). Eğitim Yönetimi. Ankara, Gazi Kitapevi.
- Balcı, A. (2019). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara, Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara, Pegem Akademi.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara, Nobel Yayınları.
- Erçetin, Ş.Ş. ve M.A. Hamedoğlu (2007). Küreselleşme Sürecinde Ulusal Liderleri Roller ve Uluslararası İzdüşümleri. ICENAS 38, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Güçlü, N. (2018). Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara, Pegem Akademi.
- Neyişçi, N., Potas, N. Erçetin, Ş.Ş. (2004) Örgütsel Zeka Algısı ve Ortak Değişkenlerin Etkisi: ANCOVA Analizi ile İncelenmesi. Sakarya University Journal Of Education, 8 (4).
- Özdemir, M. (2018). Eğitim Yönetimi: Alanın temelleri ve Çağdaş Yönelimler. Ankara, Anı Yayıncılık.



**DİN ÖĞRETİMİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**



ISCASS
International
Science
Association

