



## Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri \*

Servet Özdemir <sup>1</sup>, Ferudun Sezgin <sup>2</sup>, Duygu Özen Kılıç <sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerini okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Çalışmada gerekli verilerin toplanması amacıyla Yoon, Song, Donahue ve Woodley (2010) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Liderlik Yeterliği Envanteri (LYE) kullanılmıştır. (LYE'nin uyarlama sürecine ilişkin detaylı bulgular Yöntem II başlığı altında sunulmuştur.) Araştırmaya 121'i okul yöneticisi ve 143'ü öğretmen olmak üzere toplam 264 kişi katılmıştır. Araştırma verileri betimsel istatistikler, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Analiz sonuçları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin LYE'nin faktörlerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeylerde anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ve okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin liderlik yeterlikleri algıları ile öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin liderlik yeterliği algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Sonuç olarak, okul yöneticileri liderlik yeterlikleri konusunda kendilerine ilişkin daha olumlu bir değerlendirmede bulunmuşlardır. Çalışmada okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### Anahtar Kelimeler

Liderlik

Yeterlik

Ölçek geliştirme

Okul yöneticisi

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 25.04.2013

Kabul Tarihi: 31.10.2014

Elektronik Yayın Tarihi: 15.02.2015

DOI: 10.15390/EB.2015.3717

### Giriş

Örgütlerin etkililiğinde ve amaçlarına ulaşmasında yetenekli, esnek ve adanmış bir işgücü, yenilikçi bir yönetim anlayışı ve işgörenlerin yeteneklerini geliştirebilme kapasitesi önemli görülmektedir (Visagie, Linde ve Havenga, 2011). Bu durum hızla değişen ve gelişen toplumsal şartlarda nitelikli yöneticilere olan ihtiyacın artmasını kaçınılmaz hâle getirmektedir (Livingston, 1998; Marshall ve Spencer, 1999; Sherman, Tibbetts, Dobbins ve Weidler, 2001). Özellikle, farklı toplumsal talep ve beklentilerin karşılanması yönündeki baskılar, örgütlerde yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlikleri de çeşitlendirmiştir. Bu nedenle örgütler yönetici yeterliklerine daha fazla önem vermeye başlamıştır (Lado ve Wilson, 1994). Eğitimli, alanına hakim ve yeterlik düzeyi yüksek yöneticilerin örgütlerin başarısında kritik rol oynadığı giderek daha fazla kabul edilmektedir (Snell ve Dean, 1992).

\* Bu çalışma 24-26 Mayıs 2012 tarihlerinde Malatya'da düzenlenen 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulan bir çalışmanın genişletilmiş versiyonudur.

<sup>1</sup> Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Lefkoşa, KKTC, [servetozdemir1996@gmail.com](mailto:servetozdemir1996@gmail.com)

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [ferudun@gazi.edu.tr](mailto:ferudun@gazi.edu.tr)

<sup>3</sup> MEB, Akdeniz İleri Orta Okulu, Türkiye, [dygzknkc@gmail.com](mailto:dygzknkc@gmail.com)

Çalışanların bilgi ve yeterliklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaları ve rekabetçi bir ortamda örgütlerin bu durumu avantaja dönüştürmesi zorunlu bir hâl almaktadır. Bu bağlamda, çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarını örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaları noktasında yöneticilerin önemli roller üstlendikleri düşünüldüğünde, yöneticilerin liderlik yeterliklerinin ortaya konması örgütler için ayrı bir önem taşımaktadır.

Örgütsel etkililik ile yönetici davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada Colins (2001), çok sayıda kurumu inceleyerek en etkili olanları tespit etmeye çalışmıştır. Söz konusu çalışmada belirlenen örgütlerin kurum tipi her ne olursa olsun tüm yönetici yeterliklerinin ortak özellikler gösterdiği sonucuna varılmıştır. Sürdürülebilir başarıyı sağlayan bu kurumların en önemli özelliğinin liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmeleri olduğu belirlenmiştir. Bu liderler kişilik boyutunda derin bir alçakgönüllülük ve profesyonel boyutta da büyük bir tutku göstermektedirler.

Etkili örgüt liderlerinin önemli özellikleri arasında değişimi başarıyla yönetmek, çalışanların mesleki gelişmelerini sağlamak, örgüt kapasitesini artırarak örgütsel etkililiğin sürekliliğini sağlamak ve artan rekabet ortamında örgütün daha avantajlı bir konum elde etmesini sağlamak olduğu söylenebilir (Bergstrom, 2012). Wang ve Lin (2011) örgütlerin insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarında gösterdiği başarının onları daha avantajlı duruma getireceğini, yöneticilerin örgütün kaynakları, kapasitesi ve çalışanların temel yeterlikleri arasındaki bağlantıyı kurmaları halinde örgütün amaçlarına daha etkili şekilde ulaşabileceğini ileri sürmektedir. Yeterlikler ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi vurgulayan Prahalad ve Hamel (1990) liderlerin sahip olması gereken yeterliklerin örgütün amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasında etkili olduğunu ifade etmektedir. King, Fowler ve Zeithaml (2001) ise yönetici yeterliklerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve uygulanması sürecinin örgüt başarısıyla yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütlerin sundukları hizmet ve ürün bağlamında geçmişe göre çok daha küresel bir zeminde işlev görmeleri, teknolojik gelişmeler, işgücünün çeşitlenmesi, çalışanların ve tüketicilerin beklentileri gibi hususlar liderleri, örgütsel kapasitesinin geliştirilmesi ve örgütü başarıya götürecek yeni stratejilerin belirlenmesi noktasında zorlamaktadır (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz ve Younger, 2008). Liderlerin örgütsel süreçleri yeniden yapılandırabilmeleri iş tanımlarını, iş analizlerini ve iş özelliklerini yeniden tanımlamaları ile mümkün görünmektedir (Bergstrom, 2012). Dubois ve Rothwell'e (2004) göre, iş için gerekli olan nitelikler kişilerin istenilen performansı uygun ve tutarlı bir şekilde gösterebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel yeterlikler kapsam ve önemine göre temel yeterlikler, iş yeterlikleri, pozisyon yeterlikleri ve alan yeterlikleri gibi farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Ayrıca iş türüne göre en iyi performansın sergilenmesi için gerekli olan yeterliklerin neler olduğunu belirleyen yeterlik modelleri mevcuttur (Dubois ve Rothwell, 2004). Ortak sorumluluklara sahip olan ve aynı iş tanımına sahip bireylerin en iyi performansı göstermeleri için gerekli olan yeterlikleri belirlemek için modeller geliştirilmiştir. Ulrich ve diğerleri (2008) yapmış oldukları araştırmada insan kaynakları biriminin ihtiyacı olan yeterlikleri belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için farklı birçok kurumun insan kaynakları birimini incelemiş ve bu iş için gerekli olan en önemli yeterlikleri ifade etmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmada örgütlerin yeterlikler ve yeterlik modelleri arasındaki bağlantıyı sağlarken liderlerin ve çalışanların performansına göre değerlendirme yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Örgütlerde çalışanların yeterlikleri ve bunlara ilişkin yeterlik modellerinin neler olduğunun bilinmesi iş performanslarının artmasını ve iş tanımlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak örgütsel etkililiği artırabilir (Dubois ve Rothwell, 2004). Alanyazında yapılan çalışmalarda başarılı liderlerin yeterliklerinin incelendiği ve bu noktadan yola çıkarak liderlik yeterliklerine ilişkin bazı modellerin geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Oluşturulan yeterlik modelleri ise; temel yeterlikler, iş yeterlikleri, pozisyon yeterlikleri alan ya da bölüm yeterlikleri gibi kategoriler altında incelenebilir. Tüm bu yeterlik modellerinde istenilen yeterlik kategorisine göre ihtiyaç duyulan yeterlikler sıralanmaya çalışılır. Rothwell ve Graber'e (2010) göre yeterlik modeli; başarılı performansların kapasitesini

tanımlayan genellikle 10 ila 30 maddeden oluşan yeterlikler setidir. Yapılan çalışmalarda öne çıkan beceriler arasında kavramsal becerilerin (zeka, teknik), yönetim becerilerinin (işleri düzgün yapma, vb.), liderlik becerilerinin (çalışanların gelişimine yardımcı olma ve çalışanlara koçluk etme), kendini tanıma ve kendini yönetme becerisinin (duygusal zeka), kişilerarası ilişkileri sağlıklı bir şekilde sürdürme becerisinin (iletişim, etki, çatışma yönetimi, uzlaşma) ve takım kurma (ekip kurma ve koçluk etme, olası problemlere çözüm getirme, iş birliğini sağlama) becerilerinin olduğu söylenebilir (Bergstrom, 2012; Gratton, 2011; Martin ve Schmidt, 2010).

Barrett ve Beeson (2002), yönetici yeterliklerinin şekillenmesinde küresel rekabet ortamının, bilgi teknolojilerinin, hızlı ve esnek örgüt yapılanmalarının, grupların ve çalışanların ihtiyaçlarının farklılaşmasının etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir. İlgili alanyazında özellikle yönetici yeterliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçme araçlarının varlığı göze çarpmaktadır (Eichinger ve Lombardo, 2003; Leslie ve Fleenor, 1998; Morical, 1999; Yoon vd., 2010). 1950'lerde geliştirilen ölçme araçları bireylerin liderlik stillerini belirlemek için onların davranışlarında "görev ve yapı" ile "değerlendirme ve destek" arasındaki bağlantıyı ortaya koymak üzere tasarlanmıştır (Stogdill ve Coons, 1957; Tannenbaum ve Schmidt, 1958). Daha sonra Bass ve Avolio (1990) tarafından "Çok Yönlü Liderlik Stilleri Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire) geliştirilmiştir.

Örgüt yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesinde psikometrik araçların geliştirilmesi önemli görülmektedir. Koontz ve Einrich (1998) bir örgütün amaçlarına başarılı şekilde ulaşmasında nitelikli yöneticilerin önemli bir rolü bulunduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla yöneticilik yeterliklerinin neler olduğunun bilinmesi ve bunların ölçülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi sürecinde etkin bir biçimde kullanılacak geçerli ve güvenilir ölçme araçlarına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Yaşanan toplumsal gelişmeler, eğitim örgütlerini etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu durum diğer örgüt yöneticileri gibi okul yöneticilerinin de değişen şartlara uygun yeterliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Okul yöneticisi sahip olduğu bilgi ve beceriler ile okulun geleceğini planlamakta, okulu yönlendirmekte ve okulda meydana gelen değişimleri yönetmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Yeterliğin bireyin bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve becerilere sahip olması olarak tanımlandığı (Başaran, 2000) düşünüldüğünde okullarda etkililiğin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin yeterliklerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları için bir önkoşul oluşturmaktadır. Mevcut durumda yeterlilerin neler olduğu öğretmen ve yöneticilerin hangi yeterlikleri gerçekleştirebildiğinin tespiti önemli olmaktadır.

Türkiye'de genel olarak okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Günay, 2001; Güven, 2002; Karadağ, 2011; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2000; Şener, 2004). Bu çalışmalarda okul yöneticilerinin yeterlikleri bağlamında bazı önemli bulgular ortaya konmasına karşın, çalışmaların çoğu algısal düzeyde yönetici yeterliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin teori ve uygulama boyutunda yönetsel yeterliklerin ötesinde liderlik yeterliklerinin belirlenmesine yönelik daha fazla araştırma ve çalışmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin kendine özgü özellikleri ve yasal dayanakları okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul görmesini ve ulusal standartlarda bir okul yöneticisi yeterlik çerçevesinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu duruma neden olan en önemli etkenlerin başında eğitim yöneticisi atama ve yetiştirmede "liyakat (yeterlik) esastır" ibaresi yer almasına karşın öğretmen olmak ve lisans düzeyinde bir okul bitirmek okul yöneticisi olmak için yeterli görülmektedir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine ilişkin yapılacak çalışmalar, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve ulusal düzeyde yeterlik standartlarının oluşturulmasında önemli görülmelidir.

Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine tarihsel olarak bakıldığında, Balcı (2008) bu süreci çıraklık, eğitim bilimleri, sınav ve keyfilik olmak üzere dört döneme ayırmaktadır. Şimşek (2004) ise Türkiye de eğitim yöneticilerini yetiştirmede üç eğilimden bahseder. Bunlar; çıraklık, eğitim bilimleri ve yönetici atama yönetmeliklerindeki ek göstergeler olarak üç modelde toplanmaktadır. Aslında bu zamana kadar süregelen eğilimlere bakıldığında yönetici yetiştirmede geleneksel “Çıraklık Modelinin” temelde değişmediği görülebilir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışı ile “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancı hiçbir dönem değişmemiştir.

Yurt dışında eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına bakıldığında birçok yerde okul yöneticisi olabilmenin ön koşulu olarak bu alanda yüksek lisans yapmış olma şartı getirildiği görülmektedir. Bu durumun biraz daha farklı olduğu Türkiye’de ise, birçok üniversitede devam eden yüksek lisans ve doktora programlarından mezun olan öğrenciler okul yöneticisi olabilmeye temel bir önceliğe sahip değildirler (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yönetimi alanında özgün modelleri olan gelişmiş ülkelerde yönetici yeterliklerinin neler olması gerektiği belirlenerek okul yöneticileri bu beklentileri karşılamaları yönünde teşvik edilmektedir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmakta ve görülen eksikliklere ya da geliştirilmesi gereken yeterliklere yönelik eğitimler üniversiteler ve özel yönetici yetiştirme programları aracılığıyla sürdürülmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticisi yeterliklerinin geliştirilmesi konusunda MEB’in yapmış olduğu bazı çalışmalar bilinmektedir. Bunların bir kısmında ise Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu’nda (2010) olduğu gibi birkaç yönetmelikte kısa bir paragraf olarak değinilmiştir. Ancak bu zamana kadar yapılan çalışmaların hiçbirinde eğitim yöneticilerinin belirlenmesinde kritik bir rol oynayacak yeterliklerin sıralanması şeklinde bir çalışma yapılmamıştır. Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemiş olması, bu konudaki yeterliklerin belirlenerek bunun için gerekli olan bir modelin geliştirilmesinde bir engel olarak görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin alan ile ilgili kendilerini geliştirmeleri mevcut durumda lisansüstü eğitimler ile mümkün olmaktadır. Bu anlamda gerek eğitim yöneticilerinin kendi görev ve tanımlarında yeterliklerinin belirlenmesi gerekse yapılacak çalışmalar için uygun bir ölçme aracına olan ihtiyacın giderilmesi amacıyla bir yeterlik envanterinin alana kazandırılması önemli bulunmaktadır. Çalışmada Yoon ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen “Leadership Competency Inventory” (LCI) Türkçeye “Liderlik Yeterliği Envanteri” (LYE) olarak uyarlanmıştır. Bu şekilde Türk eğitim örgütlerinin yapısına uygun, geçerli ve güvenilir bir yönetici liderlik yeterliği envanteri geliştirmek hedeflenmiştir. Bununla birlikte, araştırma bulgularının konuya ilişkin sonraki çalışmalar ve yönetici yeterliklerinin geliştirilmesi noktasında karar alıcılar için bazı çıkarımlar sunması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin belirlenmesine ve bu konuda geliştirilecek politika önerilerine katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri envanterinin faktörlerine ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri envanterinin faktörlerine ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
4. Liderlik yeterliklerinin doğrusal bileşeninden oluşan puanların ortalamaları okul yöneticileri ve öğretmenler açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem I

### Araştırma Modeli

Bu çalışma Mersin ilinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile gerçekleştirilen ( $n = 264$ ) tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırmalar için uygun bir modeldir (Karasar, 2006). Çalışmanın amaçlarından biri okul yöneticisi ve öğretmen örnekleminde LYE'nin faktörleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca, çalışmada okul yöneticilerinin LYE ile belirlenen liderlik yeterliklerinin öğretmen ve okul yöneticisi bakış açısıyla karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013–2014 öğretim yılında Mersin ili merkezinde görevli okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem uygun örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup veri toplama aracı mahalli hizmet içi eğitime katılmış 264 kişilik bir öğretmen ve okul yöneticisi grubuna uygulanmıştır. Katılımcıların 121'i (%45.8) okul müdürü ya da müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 143'ü (%54.2) ise öğretmendir. Bu katılımcıların büyük çoğunluğunu ( $n = 224$ , %84.8) erkekler oluşturmaktadır. Katılımcılar içindeki kadınların sayısı ise 40'tır (%15.2). Branşa göre dağılım incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin sayısı 107 (%40.5) iken, farklı branşlardan olan katılımcıların sayısının ise 157 (%59.5) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde ise 31-40 yaş grubu (%30.7) ve 41-50 yaş grubunun (%48.5) daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından uyarlanan 30 maddelik Liderlik Yeterlik Envanteri (LYE) kullanılmıştır. Katılımcılarda LYE kapsamında belirlenen yeterlikleri okul yöneticilerinden ne derece gerçekleştirdikleri öğretmenlerden de kendi okul yöneticilerini değerlendirerek bu yeterliklere ne derecede sahip olduklarını 5 dereceli Likert tipi bir ölçme aracı üzerinde (1 - Kesinlikle katılmıyorum; 5 - Kesinlikle katılıyorum) belirtmeleri istenmiştir. LYE'nin beş faktörlü yapısının açıkladığı toplam varyans yaklaşık %69 olarak bulunmuştur. Doğrulamalı faktör analizi ise verinin modelle iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Faktörlere ilişkin iç tutarlık katsayıları .85 ile .92 arasında değişmiştir. Sonuç olarak, LYE eğitim yönetimi alanında geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, bu çalışma kapsamında LYE'nin yapı geçerliğinin doğrulanması amacıyla 121 okul yöneticisi ve 143 öğretmen grubu için ayrı ayrı ve tüm katılımcı grubu ( $n = 264$ ) için DFA analizleri tekrarlanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** LYE'nin Okul Yöneticisi, Öğretmen ve Tüm Katılımcı Örnekleminde İlişkin DFA Sonuçları

Örneklem	$n$	$X^2/sd$	RMSEA	GFI	RMR	CFI
Okul yöneticisi	121	1.778	.081	.749	.039	.929
Öğretmen	143	1.785	.074	.765	.060	.918
Toplam	264	2.293	.070	.822	.049	.935

Tablo 1'e göre, LYE'nin okul yöneticisi, öğretmen ve bu iki grubun toplamından oluşan tüm katılımcı grubu örneklemini için DFA analizlerinde elde edilen iyilik uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Özellikle Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine oranı ( $X^2/sd$ ) ve RMSEA değerleri her üç analizde de yeterli kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Genel olarak incelendiğinde, iyilik uyum indekslerinin iyi bir model uyumuna işaret ettiği görülmektedir. Güvenirlilik için hesaplanan iç tutarlık katsayıları ise okul yöneticisi örnekleminde sırasıyla yönetsel beceriler boyutu için .96, öğretim liderliği boyutu için .93, örgütsel liderlik boyutu için .90, mesleki uzmanlık boyutu için .93 ve denetim boyutu için .94 olarak bulunmuştur. Bu değerler öğretmen örnekleminde söz konusu beş boyut için .90 ile .92 arasında değişmiştir.



### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 19.00 programı kullanılmıştır. Analiz öncesinde ilk olarak hatalı kodlamalar kontrol edilmiştir. Veri setinde gözlenen aykırı değerler ayıklanmıştır. LYE'nin alt boyutlarında yer alan maddelerin ortalamaları alınarak faktör puanları oluşturulmuştur. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) teknikleri kullanılmıştır. Verilerin tek değişkenli normal dağılımı için çarpıklık katsayıları incelenmiş ve söz konusu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Çok değişkenli normal dağılım analizi sonucunda ise aykırı değer tespit edilmemiştir. Bağımlı değişkenlerin doğrusal ilişki gösterip göstermediğinin belirlenmesinde ise saçılma diyagramları incelenmiştir. Ayrıca, bağımlı değişkenlerin her biri için grupların varyans ve kovaryanslarının eşit olduğu sonucuna varılmıştır.

## Yöntem II

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın katılımcılarını uygun örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 156 ilköğretim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma, online anket yöntemi kullanarak yürütülmüştür. Tablo 2'de katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin özellikler sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Erkek	128	81.9
Kadın	28	18.1
Hizmet yılı		
1-15	54	34.6
16-30	70	44.9
31 ve üzeri	32	20.5
Görev		
Müdür	57	36.6
Müdür başyardımcısı	5	3.2
Müdür yardımcısı	94	60.2

Örneklemin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Sphericity testi kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada KMO değeri .94 ve Bartlett's Sphericity testi sonucu 6455.554 ( $p = .000$ ) olarak bulunmuştur. Çokluk, Şekercioglu ve Büyüköztürk (2012) KMO değerinin .60'tan yüksek olması ve Bartlett's Sphericity testi değerinin anlamlı bulunması durumunda örneklemden elde edilen veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre araştırmada kullanılacak veri testinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca örneklemden elde edilen verilerin ölçekte bulunan maddelere ve faktörlere göre normal dağılım gösterip göstermediği saçılım diyagramı, aykırı değer analizi ve betimsel istatistikler kullanılarak kontrol edilmiştir.

### Veri Toplama Aracı

Özgün ölçek, Yoon ve diğerleri (2010) tarafından ABD'de yönetici yeterliklerini işgören ve yönetici değerlendirmesine dayalı olarak belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde ve maddelerin hazırlanmasında LEF (Leadership Effectiveness Framework) ve SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) (1992) raporlarından yararlanılmıştır. Özgün ölçeğin boyutları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3'e göre, çalışma kapsamında Türkçeye uyarlaması yapılan ölçeğin orijinalinin beş boyutlu (örgütsel liderlik, teknik kavrayış, mesleki uzmanlık, kaynak yönetimi ve yönetim/denetim) bir yapı arz ettiği görülmektedir. Örgütsel liderlik boyutunda 11, yönetim/denetim boyutunda 10, mesleki

uzmanlık boyutunda 6, kaynak yönetimi boyutunda 5 ve teknik kavrayış boyutunda 3 olmak üzere toplam 35 madde bulunmaktadır.

**Tablo 3.** LYE'nin Özgün Boyutları

Örgütsel liderlik	İnsan kaynakları yönetimi, planlama ve değerlendirme, mali yönetim ve bütçeleme, teknoloji yönetimi, yaratıcı düşünme, vizyon, dışsal farkındalık, stratejik düşünme ve planlama, yönetsel kontrol ve işgücü çeşitliliği
Teknik kavrayış	İşe özgü teknik yeterlikler, mesleki teknik yeterlikler ve sektörel teknik yeterlikler
Mesleki uzmanlık	Kavramsal soyut düşünme, öğrenme ve bilgi becerileri, kişisel sorumluluk ve yönetim, kişilerarası yeterlik, yazılı iletişim ve sözlü iletişim
Kaynak yönetimi	Bilgisayar ve temel okuryazarlık, teknik yeterlik, kaynak kullanımı, sistem düşüncesi
Yönetim/denetim	Liderlik ve koçluk, esneklik ve dayanıklılık, problem çözme, kararlılık, öz yönetim, çatışma yönetimi, takım çalışması ve iş birliği, etkileme ve müzakere, müşteri odaklılık ve sosyal ilişkiler kurma

### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

LYE için hazırlanan çevrimiçi anket elektronik posta ve sosyal medya aracılığıyla okul yöneticilerine ulaştırılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesi amacıyla öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), sonrasında oluşan faktör yapısının verilerle uyumu için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Hata payı .05 olarak belirlenmiştir. DFA, önceden belirlenmiş, kurgulanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, toplanan veriler ile ne derecede doğrulandığını inceleyerek ölçek geliştirmede yapı geçerliğini sınamak amacıyla kullanılmaktadır. AFA'da belirli bir beklenti veya denence olmaksızın faktör yüklerine bağlı olarak toplanan verilere ilişkin faktör yapısı keşfedilirken, DFA belirli gizil değişkenler arasındaki ilişkileri betimleyen bir model ile verilerin oluşturduğu yapının uyumunu belirlemektedir. Sonuç olarak DFA, önceden seçilen faktör modelinin veya kuramsal yapının, veriler ile uyum sağlayıp sağlamadığını test etmede ve sosyal bilimlerde ölçme aracının yapı geçerliğini belirlemede kullanılan etkili, güçlü ve ileri bir istatistik tekniğidir (Çokluk vd., 2012; Sümer, 2000).

DFA ile elde edilen modelin yeterliğinin, birçok uyum indeksi birlikte ele alınarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu çalışmada, Yoon ve diğerleri (2010) tarafından belirlenen liderlik yeterliklerinin beş faktörlü kuramsal yapısının doğrulanmasında şu uyum indeksleri kullanılmıştır: Ki-Kare İyi Uyum (Chi-Square Goodness of Fit,  $\chi^2$ ), İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normleştirilmemiş Uyum İndeksi (Not-Normed Fit Index, NNFI), Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR veya RMS), Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA).

Beş faktörlü yapıya sahip olan LYE'nin maddelerinin ölçtükları özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduklarının belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılarak ölçeğin geneli ve faktörler için katsayılar hesaplanmıştır. Bununla birlikte, ölçeğin faktör puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri ile faktörler arası korelasyonlar için Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı hesaplanmış, ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği için düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ve toplam puana göre belirlenmiş üst %27 ve alt %27'lik grupların faktör puanları ve madde puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için *t*-testi kullanılmıştır.

### ***Ölçek Geliştirme Sürecinde Takip Edilen Etik Konular ve İşletimi***

Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışmalarının yürütülmesi için öncelikle ölçeğin geliştiricilerinden olan ve araştırma ile ilgili konularda iletişime geçilecek kişi olarak belirtilen Penn State Üniversitesi'nde kariyer Geliştirme Uzmanı Hyung Joon Yoon ile elektronik ortamda iletişime geçilerek çalışmanın amacı açıklanmış, çalışma için gerekli izin istenmiş ve izin alınarak çalışmaya başlanmıştır. Bu çalışmada özgün ölçeğin 35 maddelik ilk formuna ilave edilen 3 madde ile beraber toplam 38 madde üzerinden geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin uyarlama sürecinde Hambleton ve Patsula'nın (1999) kültürler arası ölçek uyarlamaya ilişkin önerileri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda, ilk olarak özgün ölçeğin maddeleri ve madde cevap seçenekleri araştırmacılar tarafından tercüme edilmiştir. Ayrıca, ölçek maddeleri üç öğretim elemanı tarafından birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin özgün formu ile çeviriler bir öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ölçeğin İngilizce ve Türkçe formu karşılaştırılarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçekte yer alan yönerge ve maddelerin uygunluğunu değerlendirme amacıyla ölçek alan uzmanlarının görüşüne sunulmaya uygun hale getirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda bazı maddelerde düzeltmeler yapılmış ve araştırma grubu tarafından öğretim liderliği boyutuna 3 madde eklenmesi uygun bulunmuştur. Son olarak ölçeğin faktör yapısı, yapı geçerliği ile ölçek puanlarının güvenirliği ve maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla örneklem grubuna uygulama yapılmıştır. Analizler 38 maddeden oluşan beşli Likert tipi ölçek formu üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulamaya ilişkin Milli Eğitim Bakanlığı İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne araştırmanın süreç ve kapsamının açıklandığı yazılı bir talep ve izin başvurusunda bulunulmuştur. Başvuru kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırmanın gönüllülük esasına dayalı yürütülebilmesine ilişkin yazılı izin alınmıştır. Uygulama online anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu işlem için açık kaynak yazılımların kullanımı yerine bir alan satın alınarak online form buradan oluşturulmuştur. Bu sayede verilerin güvenliği sağlanmıştır.

### ***Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları***

Faktör analizi sonucunda oluşan LYE'nin faktör yapısı, madde faktör yükleri, açıklanan varyans ve toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü gibi beş faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %68.52'dir. Bu değer sosyal bilimler alanında çok faktörlü yapılar için kabul edilebilir bir değerdir. Ayrıca, her bir faktörün döndürme işlemi sonrasında açıkladığı varyans oranı sırasıyla yönetsel beceriler için %16.06, öğretim liderliği için %14.86, örgütsel liderlik için %13.10, mesleki uzmanlık için %12.35 ve denetim için %12.16'dır. Elde edilen bu değerler doğrultusunda ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve alanyazınla uyumlu bir yapısal özellik gösterdiği söylenebilir. AFA sonrasında oluşan faktör yapısının verilerle uyum düzeyinin incelenmesi ve bu yapının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla DFA uygulanmıştır.

DFA sonuçlarına göre uyum indeksleri şu şekildedir:  $X^2 = 806.03$  ( $sd = 395$ ,  $p < .05$ ) ve  $X^2/sd = 2.04$ . Schumacker ve Lomax'ın (2004) belirttiği gibi bu değer 1'den küçük olması zayıf uyuma, 5'ten büyük olması ise modelde geliştirme yapılması gerekliliğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen 2.04 değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Ki-Kare değerinin örnekleme duyarlı olması gibi çeşitli sınırlılıkları nedeniyle diğer uyum indekslerinin de modelin uyumu açısından incelenmesi önerilmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008).

Diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA'nın .08, GFI'nin .74, AGFI'nin 0.70, RMR'nin .033 ve SRMR'nin de .061 olduğu belirlenmiştir. RMSEA değerinin 0 ile .08 arasında olması iyi bir uyumun göstergesi olarak belirtilmek birlikte (Hooper vd., 2008), .06'nın kesme noktası olarak kabul edilmesi önerilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). GFI ve AGFI değerleri 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0 uyum olmadığını 1 ise mükemmel uyumu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu değerlerin .90'a eşit veya büyük olması iyi bir uyuma işaret etmektedir (Hooper vd., 2008). RMR veya SRMR



değerlerinin .05'ten küçük olması iyi bir uyuma (Hooper vd., 2008), .08'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir (Hu ve Bentler, 1999).

**Tablo 4.** LYE'nin Faktör Yapısı, Madde Faktör Yükleri, Açıklanan Varyans ve Toplam Varyans Değerleri

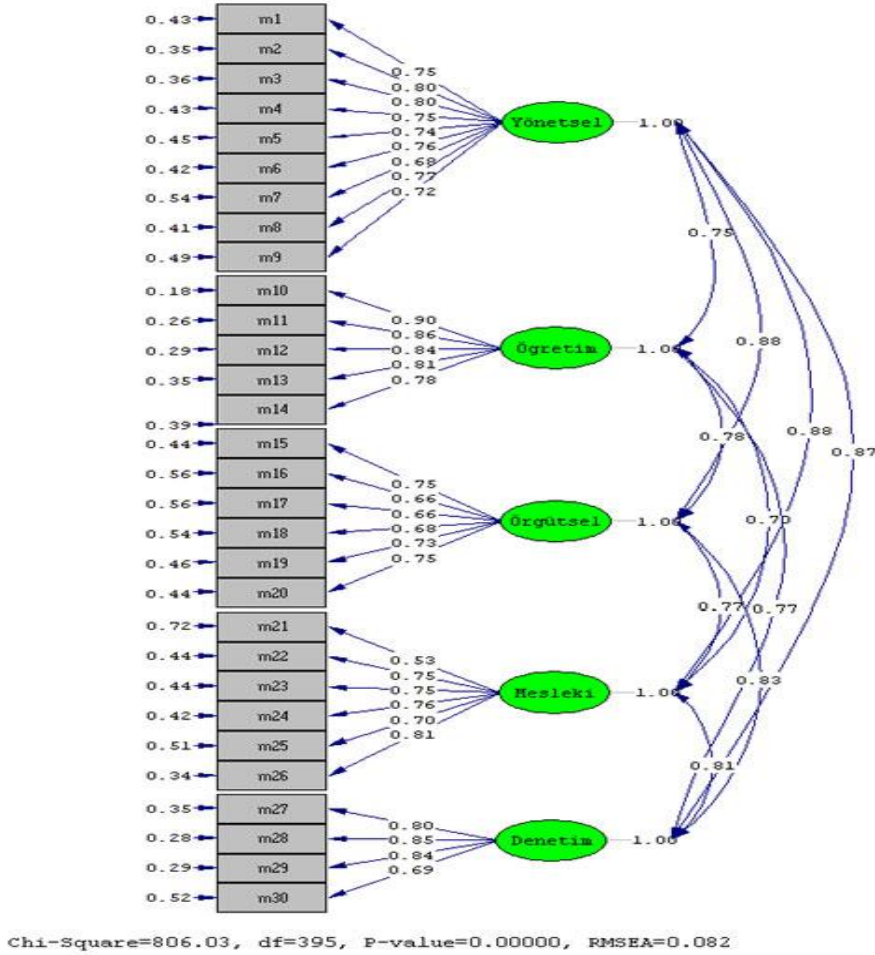
Maddeler	Faktörler*				
	Yönetmel beceriler	Öğretim liderliği	Örgütsel liderlik	Mesleki uzmanlık	Denetim
m1	.68			.37	
m2	.66				
m3	.62				.41
m4	.59	.35			
m5	.58			.42	.32
m6	.57	.41	.36		
m7	.55				
m8	.54		.33		
m9	.49				
m10		.80			.38
m11		.78			
m12		.77			
m13	.39	.72			
m14		.62	.47		
m15			.72		
m16		.36	.63		
m17		.37	.59		
m18			.58	.47	
m19	.36		.58		.43
m20		.31	.47	.32	
m21				.76	
m22				.74	.33
m23	.49			.67	
m24				.56	
m25	.30			.52	
m26		.37		.46	
m27			.34		.67
m28	.34	.36			.67
m29	.33	.39			.65
m30			.46		.57
Öz değerler	4.82	4.46	3.93	3.71	3.65
Açıklanan varyans (%)	16.06	14.86	13.10	12.35	12.16
Toplam açıklanan varyans (%)	68.52				

\* Faktörlerin .30'dan küçük yük değerleri tabloda gösterilmemiştir.

Çalışmada elde edilen değerlerin, yukarıda belirtilen kesme noktalarına eşit ve yakın olmasının modelin yapısı ve veriler arası iyi bir uyumu işaret ettiği söylenebilir. Çalışmada NFI değerinin .95, NNFI'nın .97 ve CFI'nın .97 olduğu belirlenmiştir. Hu ve Bentler (1999), NFI, NNFI ve CFI değerinin .95 ve üzerinde olmasının iyi bir uyuma işaret ettiğini belirtmektedirler. Yukarıdaki tüm indeks değerleri birlikte değerlendirildiğinde, yapının kabul edilebilir iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

LYE'nin beş faktörlü modeli, modelde yer alan faktörler ile maddeleri arasındaki ilişkiler çizilen yol şeması ile Şekil 1'de sunulmuştur. Faktörden (gizil değişken) maddeye (gözlenen değişken) doğru

çizilen tek yönlü doğruların üzerindeki değerler, faktörlerin madde üzerindeki nedensel etki büyüklüklerini diğer bir deyişle faktör yüklerini, maddelere sol taraftan dışarıdan gelen oklar üzerindeki değerler hata varyanslarını göstermektedir. Faktörler arası çift yönlü oklar üzerinde yer alan değerler ise faktörler arası korelasyon katsayılarını, diğer bir ifadeyle ortak değişkenlik değerlerini göstermektedir.



Şekil 1. Liderlik Yeterliği Envanteri Yol Şeması

Şekil 1 incelendiğinde, maddeye doğru sol taraftan konumlandırılmış ok işareti ile gösterilen hata varyanslarının .18 ile .72 arasında kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Şekildeki her bir faktörden maddeye doğru olan okların üzerinde yer alan faktör yüklerinin .53 ile .90 arasında çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Gizil değişkenler arası korelasyonlar ise .70 ile .87 arasında değişmektedir.

Faktörlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile faktör puanları arasındaki korelasyonlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Faktörlerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Faktörler	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5
1. Yönetsel beceriler	4.37	.54	-				
2. Öğretim liderliği	4.42	.67	.71**	-			
3. Örgütsel liderlik	4.26	.58	.77**	.71**	-		
4. Mesleki uzmanlık	4.34	.56	.76**	.60**	.63**	-	
5. Denetim	4.39	.61	.79**	.69**	.73**	.69**	-

\*\*  $p < .01$

Tablo 5’te sunulan korelasyonlar, liderlik yeterliği boyutlarını oluşturan beş faktörün pozitif bir biçimde birlikte arttığını veya azaldığını göstermektedir. Yönetmel beceriler ile öğretim liderliği ( $r = .71$ ), örgütsel liderlik ( $r = .77$ ), mesleki uzmanlık ( $r = .76$ ) ve denetim ( $r = .61$ ) arasında yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Öğretim liderliği, örgütsel liderlik ( $r = .71$ ), mesleki uzmanlık ( $r = .60$ ) ve denetim ( $r = .69$ ) arasında yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Benzer şekilde, örgütsel liderlik ile mesleki uzmanlık ( $r = .63$ ) ve denetim ile örgütsel liderlik ( $r = .73$ ) ve mesleki uzmanlık ( $r = .69$ ) arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kline’a (2005) göre, modelin doğrulanabilmesinde faktörler arasında yer alan korelasyon değerlerinin çok yüksek ( $r > .85$ ) olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yönetici yeterliğine ilişkin korelasyon değerlerinin, faktörler arası güçlü ilişkiye işaret eden yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlerin faktörlerin ayırt edici geçerliklerini sorgulamada önemli olduğu düşünüldüğünde, Yoon ve diğerleri (2010) tarafından belirlenen yeterlik boyutlarını oluşturan beş faktörün, birbiri ile oldukça ilişkili olduğu ve yeterlik alanlarını ayırt etmede zorlandığı söylenebilir. Bu modelde faktörler arası belirlenen yüksek korelasyon, modelde yer alan boyutların birbirleri ile bütünleşik yapısına işaret etmektedir. Bu nedenle, belirtilen faktörler arası korelasyonların, bu modelde kuramsal olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. LYE’nin yol şemasına göre belirlenen faktör yüklerine ilişkin tüm  $t$  değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Standartlaştırılmış faktör yükleri, gözlenen değişken ile ilgili gizil değişken arasındaki korelasyonu diğer bir deyişle gizli değişkende bir birim değişikliğin, gözlenen değişkende ne kadar değişkenliğe yol açacağı konusunda fikir vermektedir. Bu değerlerin yüksek olması gizil ve gözlenen değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2012; Yılmaz ve Çelik, 2009). Bu bağlamda her bir faktöre ilişkin yük değerleri incelendiğinde, maddelerin ilgili faktör ile iyi düzeyde ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Sonuç olarak elde edilen bulgular ışığında ölçekten elde edilen verilerin kabul edilebilir düzeyde geçerliğe sahip olduğu görülmektedir.

LYE’nin güvenilirliği Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılarak genelde ve faktörler bazında incelenmiştir. Aynı zamanda faktörler bazındaki puana göre oluşturulan Alt %27 ve Üst %27’lik grupların puanları arasındaki fark  $t$ -testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Ölçeğin ve Faktörlerinin Cronbach’s Alpha ve Alt %27-Üst %27’lik Grubun Ortalama, Standart Sapma ve  $t$ -Testi Değerleri

Faktörler	Cronbach’s Alpha	Alt %27		Üst %27		Alt %27 – Üst %27 $t$ -testi
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
Yönetmel beceriler	.92	3.80	.57	4.89	.17	11.87**
Öğretim liderliği	.92	3.72	.82	4.95	.13	9.61**
Örgütsel liderlik	.85	3.69	.51	4.88	.19	14.24**
Mesleki uzmanlık	.86	3.80	.58	4.86	.21	11.13**
Denetim	.87	3.75	.67	4.94	.16	11.19**
Genel Toplam	.97	3.75	.52	4.90	.10	14.25**

\*\*  $p < .01$

Tablo 6 incelendiğinde, LYE’nin tüm maddeleri için hesaplanan iç tutarlılık katsayısının .97 olduğu görülmektedir. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach’s Alpha katsayıları ise .85 ile .97 arasında değişmektedir. Ölçeğin geneli ve faktörleri bazında alt %27 ve üst %27’lik grupların puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin  $t$ -testi değerlerinin 9.61 ile 14.25 arasında değiştiği ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p < .01$ ) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, ölçeğin geneli ve faktörleri bağlamında güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına sırası ile cevap aranmaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin LYE'nin faktörlerine ilişkin yeterlik düzeyleri arasındaki ilişkiler Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin ( $n = 121$ ) ve Öğretmenlerin ( $n = 143$ ) Algılarına Göre Liderlik Yeterlikleri Arasındaki Korelasyonlar

Faktörler	1	2	3	4	5
1. Yönetsel beceriler	–	.88**	.77**	.66**	.65**
2. Öğretim liderliği	.85**	–	.78**	.66**	.66**
3. Örgütsel liderlik	.83**	.86**	–	.85**	.82**
4. Mesleki uzmanlık	.76**	.82**	.86**	–	.89**
5. Denetim	.79**	.78**	.77**	.74**	–

\*\*  $p < .01$

**Not:** Tablonun köşegen üstünde yer alan satır değerleri okul yöneticileri örnekleme, köşegen altında yer alan sütün değerleri ise öğretmen örnekleme ilişkin korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 7 incelendiğinde, gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin LYE'nin faktörlerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeylerde anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinden en yüksek korelasyon yönetsel beceriler ile mesleki uzmanlık ( $r = .89, p < .01$ ) arasında bulunurken, en düşük korelasyon ise yönetsel beceriler ile denetim arasında bulunmuştur ( $r = .65, p < .01$ ). Öğretmenlere ilişkin korelasyon değerlerini gösteren tablonun köşegenden altında kalan sütün değerleri incelendiğinde ise, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında en yüksek korelasyonlar öğretim liderliği ile örgütsel liderlik ( $r = .86, p < .01$ ) ve örgütsel liderlik ile mesleki uzmanlık arasında ( $r = .86, p < .01$ ) bulunmuştur. Diğer faktörler arasındaki korelasyon değerleri de pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlıdır. LYE'nin faktörleri arasındaki korelasyon katsayılarının yüksek olması, LYE'nin bütüncül (holistik) yapısından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada LYE'nin faktörlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması için çok değişkenli ANOVA (MANOVA) analizleri yapılmıştır. Büyüköztürk'e (2002, s. 130) göre MANOVA, bir ya da daha fazla faktöre göre oluşan grupların birden fazla bağımlı değişken bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için kullanılır. Bu analizde her bir deneğin bağımlı değişkenlere ilişkin puanlardan oluşan bir bileşeni bulunmaktadır. Analizde söz konusu bu bileşenden elde edilen grup ortalama puanları arasındaki farkların anlamlılığı test edilir.

LYE'nin faktörlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılığına yönelik MANOVA sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** LYE'nin Faktörlerinin Görev Değişkenine Göre MANOVA Sonuçları

Faktörler	Okul Yöneticisi (n = 121)		Öğretmen (n = 143)		F	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Yönetsel beceriler	3.89	.98	3.22	.91	33.21	.000
Öğretim liderliği	3.86	.90	3.29	.96	24.79	.000
Örgütsel liderlik	3.83	.83	3.26	.92	27.38	.000
Mesleki uzmanlık	4.01	.84	3.31	.95	39.34	.000
Denetim	4.05	.90	3.40	1.01	29.56	.000

Tablo 8 incelendiğinde, LYE'nin faktörlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algı puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [Wilks' Lambda = .85,  $F(5-258) = 8.99$ ,  $p < .01$ ]. Wilks' Lambda Testi negatif değerli bir testtir ve değeri azaldıkça, faktör etkisinin modele katkısının arttığı düşünülür. Teste ilişkin  $p$  değeri .05'ten küçük ise, faktörün en az iki grubu arasında bağımlı değişkenlerden en az birisinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılır (Kalaycı, 2006).

LYE'nin faktörlerine ilişkin ortalama değerler okul yöneticileri ve öğretmenler için ayrı ayrı değerlendirildiğinde, tüm boyutlarda okul yöneticilerinin puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, liderlik yeterlikleri konusunda okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin algıları, öğretmenlerin onlara ilişkin algılarından daha olumludur. Bu durum, okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin öz değerlendirmede daha iyimser bir yaklaşım içinde olmalarından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca, okul yöneticisi ve öğretmen açısından her boyuta ilişkin ortalamalar kendi içinde karşılaştırıldığında, okul yöneticilerinin kendilerini en fazla denetim ( $\bar{X} = 4.05$ ) boyutunda liderlik yeterliğine sahip gördükleri anlaşılmaktadır. Öğretmenler ise okul yöneticilerini en fazla yine benzer şekilde denetim alanında liderlik yeterliğine sahip olarak algılamışlardır ( $\bar{X} = 3.40$ ). Okul yöneticilerinin kendi değerlendirmeleri açısından en düşük ortalama örgütsel liderlik ( $\bar{X} = 3.83$ ) iken, öğretmenlerin algılarına göre en düşük ortalama yönetsel beceriler boyutunda olmuştur ( $\bar{X} = 3.22$ ).



## Tartışma ve Sonuç

Araştırma kapsamında, Yoon ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan LYE'nin faktörleri bağlamında okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri okul yöneticisi ve öğretmenlerin bakış açısından incelenmiştir. Yapılan uyarlama çalışması sürecinde, LYE'nin hem genel hem de faktörler bazında güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Her bir faktörün hem birbiri ile hem de genel ölçek toplam puanıyla anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki içinde olduğu, her bir faktör ve faktörlerde yer alan maddelerin puanlarının üst %27 ve alt %27 gruplar arasındaki yeterliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarının da anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğuna dair kanıtlar olarak değerlendirilebilir.

Yoon ve diğerleri (2010) tarafından oluşturulan modelin Türkçeye uyarlanmış hali için yapı geçerliğinin test edilmesinde DFA kullanılmıştır. Modelin standartlaştırılmış faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu ve *t* değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin değerlendirilmesinde ele alınan uyum indeksleri, veriler ile model yapısı arasında iyi uyuma işaret etmektedir. Modeldeki faktörler arasında belirlenen bazı korelasyon değerlerinin kuramsal yapı nedeniyle yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir.

LYE'nin son şeklinde faktörler, *yönetsel beceriler* (kaynak kullanımı, kaynak yönetimi, problem çözme, öz yönetim, teknoloji yönetimi, stratejik düşünme ve planlama, kişilerarası yeterlik, liderlik ve koçluk, esneklik ve dayanıklılık), *öğretim liderliği* (okul vizyon ve misyonu, eğitim programı ve öğretimin yönetimi, mesleki yeterlikler, öğrenme iklimi, sektörel yeterlikler), *örgütsel liderlik* (işgücü çeşitliliği, mali yönetim ve bütçeleme, insan kaynakları yönetimi, sistem düşüncesi, dışsal farkındalık, yönetsel kontrol), *mesleki uzmanlık* (bilgisayar ve temel okuryazarlık, kavramsal soyut düşünme, teknik yeterlikler, öğrenme ve bilgi, yazılı iletişim, kişisel sorumluluk ve yönetim) ve *denetim* (çatışma yönetimi, takım çalışması ve iş birliği, sosyal ilişkiler kurma ve kararlılık) olmak üzere beş boyutta ve 30 maddeden oluşmaktadır (Ek 1). Şahin (2000) de ilköğretim kurumu müdürlerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmasında geniş ölçekli bir yeterlikler listesi sunmuştur. Söz konusu çalışmada okul müdürlerinin yeterlikleri öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynakları yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği ve bazı kişilik özellikleri olmak üzere çeşitli alanlarda çok sayıda yeterlik tespit edilmiştir. Okul yöneticiliği kendine has özellikleri ve karmaşık doğası nedeniyle çok yönlü beceri ve yeterlik gerektiren bir meslektir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının öğretim liderliğinden okul işletmeciliğine kadar çok çeşitli yeterlikleri barındırması okulun çok değişkenli yapısından kaynaklanmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin okul yönetim süreçlerine ilişkin holistik bir bakış açısına sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.

LYE'nin Türk kültüründe geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak işlev görmesinin yanında eğitim yöneticilerine yönelik kullanılabilmesi ölçeğin güçlü yanlarından biridir. Ayrıca, orijinal envantere eklenen öğretim liderliği boyutu ölçme aracında yer alan mesleki yeterlik maddeleri ile birleşmekte ve ana yapıyı bozmamaktadır. Bu durum eğitim ve okul yöneticilerinin yeterliklerini değerlendirmede ölçeğin işlevselliğini artırıcı bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Mevcut araştırma kapsamında Türkçeye uyarlanması yapılan ve kabul edilebilir uyum gösterdiği saptanan bu ölçme aracının daha geniş bir örneklemede okul yöneticisi ve öğretmenleri kapsayacak şekilde uygulanması Türkiye'de nasıl uygulanabileceğine ilişkin daha sağlıklı sonuçlar sağlayabilir. LYE'nin eğitim ve okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sürecinde hangi yeterliklere sahip olduğu ve hangi yeterliklerin geliştirilmesi gerektiği konusunda veri sağlayabileceği ve eğitim yöneticileri için bir yeterlik modeli geliştirilmesi ve belirli standartların oluşturulması noktasında katkısı olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada okul yöneticisi ve öğretmen örneklemelerinde LYE'nin faktörleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum öğretmen ve okul yöneticilerinin ortak görüşleri doğrultusunda LYE ölçme aracının bütüncül bir yapıya sahip olduğuna, yönetsel beceriler, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, mesleki uzmanlık ve denetim boyutlarının hiçbirinin birbirinden bağımsız olmadığına, birbirleri ile bağlantılı ve bütüncül olduğuna işaret etmektedir. Yönetici yeterliklerinde değerlendirmeler tüm boyutlar üzerinden yapılmalıdır.

Okul yöneticisi örnekleminde en yüksek düzeyde ilişkili bulunan faktörler yönetsel beceriler ile mesleki uzmanlık olurken, öğretmen örnekleminde ise öğretim liderliği ve örgütsel liderlik arasındaki ilişkinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin daha çok yönetim süreçleri ile ilgilendirirken, öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerini okulda daha fazla ön plana almaları ile açıklanabilir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre aralarında en düşük ilişki olan faktörler yönetsel beceriler ile denetim olurken, öğretmenlerde en düşük ilişkili faktörler ise denetim ve mesleki uzmanlık olmuştur. Sonuç olarak denetimin, mesleki uzmanlık ve yönetsel beceriler ile kısmen ilişkili görüldüğü belirtilebilir. Bu durumun nedeni, okullarda denetimin okul yöneticilerinden ziyade maarif müfettişleri tarafından yapılması olabilir.

Araştırmanın sonuçları LYE'nin faktörlerinden oluşan doğrusal bileşen puanlarının okul yöneticileri ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Liderlik yeterlikleri boyutlarının tümünde okul yöneticilerinin kendilerini yeterli algılama düzeyleri, öğretmenlerin onları yeterli algılama düzeylerine göre daha yüksektir. Kısacası, okul yöneticileri kendi yeterliklerini öğretmenlere göre daha olumlu algılamaktadırlar. Ağaoğlu ve diğerlerinin (2012) yapmış oldukları bir çalışmada da benzer şekilde okul yöneticileri kendilerini öğretmenlerin onları algılamalarına oranla daha yeterli görmektedirler. Dönmez (2002) de ilköğretim kurumu müdürlerinin yeterliklerini müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelediği çalışmasında öğretmenlerin ve müfettişlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz değerlendirdikleri sonucuna varmıştır. Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin onlara yönelik algılarından daha olumlu olması bu çalışmaların ortak bulgusudur. Okul yöneticilerinin kendilerini öğretmenlere göre daha yeterli değerlendirmeleri doğal bir sonuç olarak nitelendirilebilir. Sonuçta kişilerin kendilerine ilişkin algıları genellikle daha olumlu olmaktadır.

Öğrenci başarısı ve okul gelişiminde önemli bir rol oynayan okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi hızlı değişen ve gelişen toplumsal koşullarda hayati önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ne kadar iyi olursa öğrenci başarısı da o yönde olumlu etkilenecektir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri kapsamlı bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Benzer araştırmaların artmasının, okul yöneticileri için standart bir yönetici yeterlik çerçevesi oluşturulmasına kavramsal zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 181-209.
- Barrett, A. ve Beeson, J. (2002). *Develop leaders for 2010*. New York: The Conference Board of Canada.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül.
- Bergstrom, E. J. (2012). *A comparison of the leadership competencies of leaders in manufacturing, hospitals, and community banking industries in the State of Pennsylvania* (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations & Theses Full Text veritabanından indirilmiştir. (1038135032)
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı (İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum)*. Ankara: Pegem A.
- Colins, J. (2001). *Good to great* (L. Cinemre, Çev.). İstanbul: Boyner (Orijinal basım tarihi: 2001).
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Dubois, D. D. ve Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Eichinger, R. W. ve Lombardo, M. M. (2003). Knowledge summary series: 360-degree assessment. *Human Resource Planning*, 26(4), 34-44.
- Garies, C., R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating principals’ sense of efficacy: Supports that matter*. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Gratton, L. (2011). The end of the middle manager. *Harvard Business Review*, 89(4), 36-47.
- Günay, M. (2001). *İlköğretim devlet okulu müdürlerinin yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin ve müdürlerin kendi algıları ile incelenmesi* (Doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Güven, İ. H. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Hambleton, R. K. ve Patsula, L. (1999). *Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices*. <http://www.testpublishers.org/assets/documents/volume%201%20issue%201Increasing%20validity.pdf> adresinden 24 Nisan 2013 tarihinde indirilmiştir.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

- King, A. W., Fowler, S. W. ve Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Koontz, H. ve Einrich, H. (1998). *Management*. Stockholm: McGraw-Hill.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Leslie, J. B. ve Fleenor, J. W. (1998). *Feedback to managers: A review and comparison of multi-rater instruments for management development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Livingston, M. (1998). Career paths: Selected attitudes of new rural school administrators. *Education*, 118(3), 371-375.
- Madenöglü, C. (2003). *Ortaöğretim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerinin okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklere ilişkin öncelikleri* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Marshall, M. E. ve Spencer, W. A. (1999). Public school administrator competencies: A comparison of the perceptions of stakeholders in Alabama. *Economics of Education Review*, 14(3), 243-252.
- Martin, J. ve Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Morical, K. E. (1999). A product review: 360 assessments. *Training & Development*, 53(4), 43-47.
- Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu. (2010). *Öğretmen yeterlikleri ve okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Recepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yerleştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies: International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Rothwell, W. J. ve Graber, J. M. (2010). *Competency-based training basics*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner’s guide to structural equation modeling*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills. (SCANS). (1992). *Skills and tasks for jobs: A SCANS report for America 2000*. Washington, DC: US Department of Labor.
- Sherman, R., Tibbetts, J., Dobbins, D. ve Weidler, D. (2001). *Management competencies and sample indicators for the improvement of adult education programs*. Washington, DC: Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project (Pro-Net) Pelavin Research Institute. [http://www.calpro-online.org/pubs/mgmt\\_comp\\_samp\\_ind\\_63.pdf](http://www.calpro-online.org/pubs/mgmt_comp_samp_ind_63.pdf) adresinden 09 Nisan 2012 tarihinde indirilmiştir.
- Snell, S. A. ve Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(2), 467-504.
- Stogdill, R. M. ve Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University College of Administrative Science.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 243-260.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen alguları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, H. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler*. <http://www.hasansimsek.net> adresinden indirilmiştir.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem A.

- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholyz, K. ve Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Visagie, J., Linde, H. ve Havenga, W. (2011). Leadership competencies for managing diversity. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9(3), 225-247.
- Wang, W. C. ve Lin, C. H. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yoon, J. H., Song, J. H., Donahue, W. E. ve Woodley K. K. (2010). Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 39-50.



## Ek 1. Liderlik Yeterliği Envanteri

1. **Kaynak Kullanımı:** Kaynakları belirler, düzenler, planlar ve uygun şekilde tahsis eder.
2. **Kaynak Yönetimi:** Teknik kaynakların farkındadır; istenilen sonuçlara ulaşmak için kaynakları nasıl kullanılacağını bilir.
3. **Problem Çözme:** Problemleri fark eder ve tanımlar; gerekli bilgiyi analiz eder; probleme yönelik alternatif çözüm ve planları destekler.
4. **Öz Yönetim:** Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir; kişisel gelişimine yatırım yapar; kendine güvenir; bir amaç için ısrarla çalışır; zamanını etkili şekilde yönetir.
5. **Teknoloji Yönetimi:** Yeni teknolojileri takip eder; yeni teknolojileri örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlar; personelin eğitiminin ve iş için gerekli teknolojiyi kullanmasını sağlar.
6. **Stratejik Düşünme ve Planlama:** Örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için stratejik planlama sürecini destekler ve bu sürece etkin olarak katılır.
7. **Sosyal (Kişilerarası) Yeterlik:** Uygun sosyal davranışlar gösterir, başkalarıyla etkili iletişim kurar.
8. **Liderlik ve Koçluk:** Yüksek standartlara dayalı etik davranışlara model olur ve başkalarını teşvik eder; kişilere ve durumlara göre liderlik stili gösterir; diğerlerini yetkilendirir, motive eder, yönlendirir ve onlara koçluk eder.
9. **Esneklik ve Dayanıklılık:** Çalışma ortamındaki değişikliklere uyum sağlar; stres ve belirsizlikle etkili şekilde baş eder.
10. **Okul Vizyon ve Misyonu:** Okulun amaçlarını belirler, paylaşır, geliştirir ve uygular; okulda öğrenmeye ilişkin bir misyon tanımlar.
11. **Eğitim Programı ve Öğretimin Yönetimi:** Öğretimi denetler ve değerlendirir; eğitim programını koordine eder ve öğrenci gelişimini izler.
12. **Mesleki Teknik Yeterlikler:** Mesleğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklere sahiptir, iş alanındaki değişim ve gelişmeleri takip eder.
13. **Öğrenme İklimi:** Öğretim zamanını korur; okulda varlığını hissettirir; öğretmenleri çalıştırmaya özendirir; öğretmenlerin mesleki gelişimini destekler; akademik standartlar geliştirir ve uygular; öğrencileri öğrenmeye özendirir.
14. **Sektörel Teknik Yeterlikler:** İş sektörünün gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliklere sahiptir, sektördeki değişim ve gelişmeleri takip eder.
15. **İşgücü Çeşitliliği:** Kültürel, cinsiyet ve bireysel farklılıkların değerini bilir; farklılıkları duyarlı bir işgücü için istihdam eder ve gelişim fırsatı sunar.
16. **Mali Yönetim ve Bütçeleme:** Bütçeleme sürecini anlar; bütçeyi hazırlar ve onaylar; harcamaları denetler, maliyet etkililik analizi yapar.
17. **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İş görenlerin seçimi, yerleştirilmesi, gelişimi performansının değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve disiplin uygulamaları için etkili sistemler oluşturur; olumlu iş ilişkilerini ve işgörenlerin refahını destekler.
18. **Sistem Düşüncesi:** Karmaşık karşılıklı ilişkileri ve karşılıklı bağımlılıkları anlar.
19. **Dışsal Farkındalık:** Politikalar, öncelikler, eğitimler ve özel ilgiler hakkında bilgi sahibidir ve kararlar alırken bu bilgileri kullanır; açıklama, karar ve eylemlerinin dış çevrede yapacağı etkiyi düşünür.
20. **Yönetimsel Kontrol:** Örgütsel süreçlerin bütünlüğünü sağlar; etik ve etkili uygulamaları destekler.
21. **Bilgisayar ve Temel Okur-Yazarlık:** Bilgisayar kullanma ve yeni yazılımlar öğrenme konusunda yeterlidir; matematiksel işlemleri okur, yazar ve yapar; anlayarak konuşur ve dinler.
22. **Kavramsal Soyut Düşünme:** Yaratıcı düşünür, kavramları gözünde canlandırır; muhakeme yaparak karar alır ve sorunları çözer.
23. **Teknik Yeterlik:** İşinin gerektirdiği teknolojileri kullanır.
24. **Öğrenme ve Bilgi:** Yeni bir farkındalık, bilgi ve beceri geliştirecek yeterlik gösterir; bilgiyi etkili bir şekilde edinir ve kullanır.
25. **Yazılı İletişim:** Yazılı iletişimde iyidir; başkaları tarafından yazılanları eleştirel olarak inceler ve kavrar.
26. **Kişisel Sorumluluk ve Yönetim:** Sorumluluk, öz güven, duygusal öz kontrol, doğruluk ve dürüstlük gösterir.
27. **Çatışma Yönetimi:** Anlaşmazlıkları, şikâyetleri ve çatışmaları yapıcı bir biçimde ele alır ve çözer.
28. **Takım Çalışması ve İş Birliği:** Kişiler ve gruplar arasında işbirliğini, iletişimi ve uzlaşmayı sağlar ve geliştirir.
29. **Sosyal İlişkiler Kurma:** Başkalarının ihtiyaç, duygu ve yeteneklerini fark eder ve bunlara uygun biçimde davranır-tepki verir; geri bildirim alır-verir, başkaları üzerindeki etkisini doğru analiz eder; yardım sağlayıcı geri bildirimde bulunur; güven ortamı oluşturur.
30. **Kararlılık:** Hızlıca karar alır ve cevap verir, gerektiğinde zor-güç kararları alabilir.