

bahar 2000

## İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİ

**Dr. Ali Ekber Şahin**

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemektir. Bunu gerçekleştirmek için Delphi Tekniği kullanılmıştır. Veriler üç ayrı anket kullanılarak toplanmıştır: I. Delphi Anketi, II. Delphi Anketi ve III. Delphi Anketi. Gruplar 114 maddenin 41'inde "yüksek düzeyde uzlaşmaya," 56'sı üzerinde "uzlaşmaya" varmışlardır. 17 madde üzerinde "uzlaşma sağlanamamıştır." Katılımcılar Üçüncü Delphi Uygulaması sonucunda uzlaşma sağlamaya yönelik hareket göstermişlerdir. Verilerin analizinde öğretim üyeleriyle ilköğretim okulu öğretmenleri arasında sürekli benzerliklerin olduğu tespit edilmiştir. Bir başka benzerlik ise ilköğretim okulu müdürleriyle ilköğretim müfettişleri arasında görülmüştür.*

*The purpose of this study was to identify the competencies for Turkish elementary principals. To accomplish this, the Delphi technique was used. Four panel groups were used as sources of data. Data were collected using three questionnaires, Delphi Questionnaire I, Delphi Questionnaire II, and Delphi Questionnaire III. Groups reached "high consensus" on 41 of the 114 items, "consensus" on 56 of 114 items. "No consensus" was found on 17 items. Participants moved toward more consensus in Delphi Round Three. The analysis of the data indicated a consistent similarity of responses between the university professors and the elementary teachers. Another similarity occurred between the principal group and the supervisor group.*

Okul müdürlerinin değişen rollerine ilişkin olarak son on yıl içerisinde dikkat çekici araştırmalar yapılmaktadır (Caldwel and Spinks, 1992; Odden, 1995; Murphy and Louis, 1994; Marsh, 1997). Özellikle eğitim

ali akber şahin

sistemindeki köklü değişikliklerin okul yöneticiliğini daha da güçleştirdiği ifade edilmektedir (Murphy, 1990). Değişen çevrenin taleplerini karşılayabilmek için okul müdürlerinin yeni yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir.

### Problem Durumu

Türk eğitim sisteminde son yıllarda köklü değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Zorunlu eğitim süresini kesintisiz olarak sekiz yıla çıkararak yasanın 15 Ağustos 1997'de TBMM'de kabul edilmesi en önemli eğitim reformlarından biri olarak görülmektedir. Bu yasal düzenleme eğitim sistemimize farklı bir yapı kazandırmıştır. Bu yeni yapı , özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin rollerine ve sorumluluklarına yeni boyutlar getirmiştir.

Yükseköğretim Kurulu, 1996 yılında üniversitelerin öğretmen yetiştiren programlarının yeniden düzenlenmesine yönelik bir çalışma başlatmıştır (YÖK, 1998). Yeni düzenleme ile öğretmen yetiştirmede standartların yüksek tutulduğu görülmektedir. Alan öğretmenlerinin yüksek lisans düzeyinde programlarda yetiştirilmeleri öngörülmektedir (YÖK/Dünya Bankası, 1999). Yeniden düzenlenen eğitim programlarında yetişen öğretmenlerin, görev yapacakları okullara daha üst bir mesleki bilgi ve donanım ile gidecekleri beklenmektedir. Bilgi ve yeterlikleriyle farklılaşan öğretmenlerin yer aldığı bir okulda okul müdürünün yeterliklerinin değişmesi ya da yeni yeterliklere gereksinim duyması kaçınılmaz olacaktır.

Eğitim sistemimizde reform niteliğindeki yeni uygulamalar, okul müdürlerimizin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmede gereksinim duydukları yeterliklere yeni bir bakış gerektirmektedir. Sürekli bir değişimin yaşandığı bir ortamda görev yapan okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler yeniden tanımlanmalıdır.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir ilköğretim okulu yöneticisinin görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken "yeterlikleri" saptamaktır. Bu araştırmada "yeterlik" kavramı, belirli bir rolü ya da görevi istenilen düzeyde yerine getirebilme kapasitesi olarak kabul edilmiştir. Araştırma ayrıca eğitim araştırmacıları ile eğitim uygulayıcıları arasında

ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinin tanımlanmasına ve önem derecelerinin belirlenmesine ilişkin bir görüş birliğinin (consensus) oluşup oluşmadığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu araştırma ile şu sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

1. Bir ilköğretim okulu müdürü görevini etkili şekilde yerine getirebilmek için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?
2. Bir ilköğretim okulu müdürünün sahip olması gereken yeterlikler üzerinde okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu öğretmenleri ve öğretim üyeleri arasında bir uzlaşma var mıdır?

### Yöntem

Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini belirlemek amacıyla Delphi Tekniği kullanılmıştır. Delphi Tekniği, bir problem durumuna ilişkin uzman görüşlerini sistematik bir yolla ortaya çıkaran bir tekniktir (Dalkey, 1972). Bu araştırma tekniği ABD’de RAND Şirketinde Olaf Helmer ve Norman Dalkey tarafından geliştirilmiştir. Delphi Tekniği kullanılarak, özellikle ABD’de ve Japonya’da tıp ve sosyal bilimler alanlarında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Sackman, 1975). Türkiye’de ise Delphi Tekniği kullanılarak yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Oysaki Delphi Tekniği kullanımı, kararların özellikle politik ve duygusal bir çevrede alındığı ya da kararların birbirine zıt görüşler ve gruplar tarafından etkilendiği durumlarda oldukça uygundur.

Delphi Tekniği kullanılarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ve grupların görüş birliğine (consensus) ulaşmaları amaçlanır. Görüş birliğine ulaşılması ardışık anketlerin (iterative questionnaires) uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Delphi Tekniği, “Round” adı verilen iki ya da üç –bazı durumlarda daha da fazla sayıda- uygulama ile gerçekleştirilir. Birinci Delphi Uygulamasında katılımcılara araştırma konusuna ilişkin genel bir ya da iki soru sorulur. Katılımcıların düşünce ve yorumları anket maddelerine dönüştürülür ve İkinci Delphi Uygulaması olarak tekrar aynı kişilere uygulanır. Katılımcılar anket maddelerine katılma düzeylerini Likert tipi bir ölçek üzerinde ifade ederler. Üçüncü Delphi Uygulamasında katılımcılara İkinci Delphi Uygulamasında kullanılan anket maddelerinin aynısı sunulur. Farklı olarak bu anket maddelerinin her birinin

yanında İkinci Delphi Uygulamasının istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır. Genel analiz sonuçları yanında bireyin her bir maddeye bir önceki ankette verdiği yanıtlar da bu ankette yer alır. Üçüncü Delphi Uygulamasında katılımcıdan, genel istatistiksel analiz sonuçlarına dikkat çekilerek, bir önceki ankette yer alan yanıtını gözden geçirmesi istenir. Katılımcı, ya bir önceki yanıtını değiştirerek yenisini belirtilen yere yazar ya da bir önceki yanıtında ısrar ederek onu yuvarlak içine alır.

Delphi Tekniği ile toplanan verilerin analizinde Medyan, Birinci Çeyrek (Ç1), Üçüncü Çeyrek(Ç3) ve Genişlik (Ç3-Ç1) uzlaşma sağlanan maddelerin ortaya çıkarılmasında kullanılan istatistiki ölçülerdir. Genellikle Ç1 ile Ç3 arası, uzlaşma sağlanan alan olarak kabul edilir. Genişlik azaldıkça uzlaşma artıyor demektir.

### **Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi**

Dört panel grup veri kaynağı olarak tespit edilmiştir. Bunlardan birinci grubu Ankara'da görev yapan ilköğretim okulu müdürleri; ikinci grubu Türkiye'deki üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında görev yapan öğretim üyeleri, üçüncü grubu Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim müfettişleri ve son grubu da Ankara'daki devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur.

Veriler üç ayrı anket kullanılarak toplanmıştır: Birinci Delphi Anketi, İkinci Delphi Anketi ve Üçüncü Delphi Anketi.

#### Birinci Delphi Uygulaması

Araştırmanın bu ilk aşamasında katılımcılara açık uçlu bir soru yöneltilmiştir: *Bir ilköğretim okulu müdürü görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi için hangi yeterliklere sahip olmalıdır?* Katılımcılardan, uygun gördükleri 10-15 yeterliği sıralamaları istenmiştir. Gönderilen anketler %63.1 oranında geri dönmüştür.

Tablo 1: Birinci Delphi Anketi Dönüş Oranları

Grup	Postalanan n	Dönen	
		n	%
Öğretim Üyesi	80	49	61.2
Okul Müdürü	80	60	75.9
İlköğretim Müfettişi	80	43	53.7
Öğretmen	80	50	62.5
TOPLAM	320	202	63.1

### İkinci Delphi Uygulaması

Birinci Delphi Anketi'ndeki ifadeler yeterlik maddelerine dönüştürülerek İkinci Delphi Anketi hazırlanmıştır. 114 yeterlik maddesi sekiz yeterlik alanında gruplandırılmıştır: (1) Öğretim Liderliği, (2) Araştırma ve Mesleki Gelişim, (3) İnsan Kaynakları Yönetimi, (4) Okul-Çevre İlişkileri, (5) İletişim, (6) Öğrenci İşleri, (7) Okul İşletmeciliği ve (8) Kişilik Özellikleri.

Katılımcılardan her bir yeterlik maddesine katılım derecesini 7'li dereceleme ölçeği üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçek üzerinde "1" Hiç Katılmıyorum'u, "7" Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. İkinci uygulamada anketlerin dönüş oranı %81.5'tir.

Medyan, grubun ortak görüşünün bir ölçüsü olarak kabul edilebilir. Birinci Çeyrek ve Üçüncü Çeyrek arasındaki genişlik (interquartile range) ise her bir yeterlik maddesine ilişkin olarak ortaya çıkan uzlaşmanın derecesini ifade eder. Bu nedenle, İkinci Delphi Anketinde yer alan 114 yeterlik maddesinin her biri için Medyan, Birinci Çeyrek, Üçüncü Çeyrek ve Genişlik belirlenmiştir.

Tablo 2: İkinci Delphi Anketinin Dönüş Oranları

Grup	Postalanan n	Dönen	
		n	%
Öğretim Üyesi	80	64	80.0
Okul Müdürü	80	66	82.5
İlköğretim Müfettişi	80	70	87.5
Öğretmen	80	61	76.2
TOPLAM	320	261	81.5

Üçüncü Delphi Uygulaması

Üçüncü Delphi Anketi tamamen İkinci Delphi Anketinde yer alan maddelerden oluşturulmuştur. İkinci Delphi Anketinin istatistiksel analizi sonucunda her bir yeterlik maddesine ilişkin olarak elde edilen Birinci Çeyrek, Medyan ve Üçüncü Çeyrek Üçüncü Delphi Anketindeki yeterlik maddelerinin başına eklenmiştir. Buna ek olarak katılımcının İkinci Delphi Anketinde verdiği cevaplar kırmızı kalemle her bir madde başına yazılmıştır. Anketin açıklama bölümünde bu istatistiklerin neyi ifade ettiği örneklerle açıklanmıştır. Katılımcılardan öncelikle Delphi Anket II'ye verdikleri cevaplarla, verilen istatistiksel sonuçları karşılaştırmaları istenmiştir. Eski yanıtta ısrar ediliyorsa bunun yuvarlak içine alınması, eğer farklı bir yanıt verilecekse boş bırakılan yere yazılması gerektiği belirtilmiştir. Üçüncü uygulamada anketlerin dönüş oranı %81.5'tir.

Tablo 3: Üçüncü Delphi Anketi Dönüş Oranları

Grup	Postalanan		Dönen	
	n		n	%
Öğretim Üyesi	57		48	84.2
Okul Müdürü	58		43	74.1
İlköğretim Müfettişi	50		41	82.0
Öğretmen	61		45	73.7
TOPLAM	226		202	78.3

Üçüncü Delphi Anketinin istatistiksel analizinde de her bir yeterlik maddesi için Medyan, Birinci Çeyrek, Üçüncü Çeyrek ve Genişlik hesaplanmıştır. Medyan ve genişlik ölçüleri kullanılarak yeterlik maddeleri sıralanmış, ilköğretim okulu müdürünün sahip olması gereken yeterlikler belirlenmiştir.

**Bulgular**

Üçüncü Delphi Uygulaması sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Katılımcılar tarafından belirlenen yeterlik maddeleri, görüş birliği genişliklerine göre (üçüncü çeyrek - birinci çeyrek= genişlik) sıralanmıştır. İlk 41 madde üzerinde "yüksek düzeyde görüş birliğine" (0.52'den 0.65'e), sonraki 56 madde üzerinde "görüş birliğine" (0.66'dan 1.30'a) ulaşılmıştır. Genişlik ölçüsü 1.31'den yüksek olan 17 madde yeterlik listesinden çıkarılmıştır.

Tablo 4: Üçüncü Delphi Uygulaması Sonuçları

Sıra No	Yeterli Alanı	Yeterlikler	Medyan	Genişlik
1.	Kişilik Özellikleri	Demokratik kişilik	6.98	0.52
2.	Kişilik Özellikleri	İnsana saygı duyma	6.98	0.52
3.	Kişilik Özellikleri	Adil olma	6.97	0.53
4.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Aday öğretmenleri iş başında yetiştirme	6.85	0.55
5.	İletişim	Ana dilini doğru ve güzel kullanma	6.95	0.55
6.	İletişim	Dinleme becerisine sahip olma	6.95	0.55
7.	Kişilik Özellikleri	Bedensel ve ruhsal sağlık	6.95	0.55
8.	Kişilik Özellikleri	Çevredekilere güven verme	6.95	0.55
9.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Yeni fikirlere ve değişime açık olma	6.93	0.57
10.	Okul-Çevre İlişkileri	Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma	6.94	0.57
11.	Kişilik Özellikleri	Duyarlık	6.94	0.57
12.	Kişilik Özellikleri	Yaratıcı düşünme	6.93	0.57
13.	Kişilik Özellikleri	Eleştiriye açıklık	6.94	0.57
14.	Kişilik Özellikleri	Okuma alışkanlığı	6.93	0.57
15.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Zamanı etkili kullanma	6.92	0.58
16.	Öğretim Liderliği	Eğitimdeki yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma	6.92	0.59
17.	İletişim	Kişiler arası ilişkilerde etkili olma	6.92	0.59
18.	Öğrenci İşleri	Okulda öğrenci sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirleri alma	6.91	0.59
19.	Okul İşletmeciliği	Okulun kaynak, tesis, araç-gereç ihtiyacını saptama	6.9	0.59
20.	Okul İşletmeciliği	Okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanımını sağlama	6.91	0.59
21.	Öğretim Liderliği	Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeleri bilme ve uygulama	6.9	0.61
22.	Öğretim Liderliği	Öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini destekleme	6.89	0.61
23.	İletişim	Uygun, açık, öz bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olma	6.9	0.61
24.	Kişilik Özellikleri	Sabırlı olma	6.9	0.61
25.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Öğretmenlerin ve diğer personelin üstün performansını değerlendirme	6.88	0.62
26.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Karar alma, aldığı kararı uygulama	6.88	0.62
27.	Okul-Çevre İlişkileri	Okulun etkinlikleri hakkında çevreyi bilgilendirme	6.88	0.62
28.	Okul İşletmeciliği	Okul bina ve tesislerinin güvenliğini sağlayıcı tedbirleri alma ve uygulama	6.88	0.62
29.	Öğretim Liderliği	Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisini anlama	6.86	0.63

ali akber şahin

Tablo 4: Üçüncü Delphi (Devamı)

Sıra No	Yeterli Alanı	Yeterlikler	Medyan	Genişlik
30.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Okulda moral artırıcı uygulamaları sürdürme	6.87	0.63
31.	Kişilik Özellikleri	Giyim ve görünüşe özen gösterme	6.86	0.63
32.	İletişim	İkna gücüne sahip olma	6.86	0.64
33.	Öğretim Liderliği	Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma	6.86	0.65
34.	Öğretim Liderliği	Gerektiğinde uzmanlardan yararlanma	6.86	0.65
35.	Öğretim Liderliği	Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp eşgüdümleme	6.86	0.65
36.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Literatürü izleyerek alandaki yeni eğilimlerden ve uygulamalardan haberdar olma	6.86	0.65
37.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini kullanma	6.86	0.65
38.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alma	6.86	0.65
39.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevrenin okula maddi ve manevi desteğini sağlama	6.85	0.65
40.	Okul İşletmeciliği	Okul ihtiyaçlarına göre bütçe hazırlayıp öncelikleri belirleme	6.86	0.65
41.	Kişilik Özellikleri	Güncel konuları izleme	6.86	0.65
42.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Personeli, öğrencileri ve çevreyi etkili şekilde koordine etme	6.84	0.66
43.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevrenin okul etkinliklerine gönüllü katılımını sağlama	6.84	0.66
44.	Öğretim Liderliği	Öğretimi geliştirici etkinlikleri başlatma	6.83	0.69
45.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Etkili çalışma grupları oluşturma	6.83	0.69
46.	Öğrenci İşleri	Okul genelinde öğrenci başarısını izleme, değerlendirme	6.83	0.69
47.	İletişim	Birey ve grupları anlama	6.83	0.7
48.	Okul İşletmeciliği	Tesis, araç-gereç ihtiyacı ile ilgili üst makamlarla etkili bir iletişim kurma	6.82	0.75
49.	İletişim	İletişimde yargılayıcı olmayan bir yol kullanma	6.81	0.76
50.	İletişim	Kararlara bu kararlardan etkilenenlerin katılımını sağlama	6.81	0.77
51.	Öğrenci İşleri	Öğrencilerin kayıt, kabul, nakil, mezuniyet vb. işlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlama	6.81	0.78
52.	Okul-Çevre İlişkileri	Okulu etkileyen grupları okul yararına yöneltme	6.8	0.8
53.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Örgüt içi çatışmaları yönetme, çözme	6.8	0.81
54.	Okul İşletmeciliği	Mali işleri ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yürütme	6.81	0.81



Tablo 4: Üçüncü Delphi (Devamı)

Sıra No	Yeterli Alanı	Yeterlikler	Medyan	Genişlik
55.	Öğrenci İşleri	Öğrencileri yetenekleri ve ilgilerine göre orta öğretime yönlendirmede gerekli rehberlik hizmetlerini sunma	6.8	0.82
56.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Öğretmen ve diğer personelin performanslarını etkili ve sistematik değerlendirme	6.79	0.83
57.	Öğretim Liderliği	Yeni öğretim programlarının araştırılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını destekleme	6.8	0.85
58.	Öğretim Liderliği	Okulun diğer örgütlerden farklılığını kavrama	6.8	0.86
59.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Konferanslara, seminerlere, hizmet-içi eğitim çalışmalarına katılma	6.79	0.86
60.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Okulda sorunların çözümünde bilimsel araştırma bulgularından yararlanma	6.79	0.86
61.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Yetki ve sorumluluklarını uygun şekilde devretme	6.78	0.87
62.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Öğretmen ve diğer personelin mesleki gelişim ihtiyacını saptama	6.79	0.89
63.	Öğretim Liderliği	Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlama	6.78	0.9
64.	Öğrenci İşleri	Öğrencileri okul yönetimine katma	6.78	0.92
65.	Öğretim Liderliği	Okulun öğretim standartlarını belirleme, geliştirme	6.78	0.94
66.	Öğretim Liderliği	İlköğretimin amaç, felsefe ve politikalarını açıklama	6.78	0.95
67.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Öğretmen ve diğer personelin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetleme	6.74	0.96
68.	Okul-Çevre İlişkileri	Sınıfları ve okulun diğer birimlerini velilerin ziyaretine açma	6.78	0.96
69.	İletişim	Kişiler arası olay, durum ve ilişkilerin analizinde kendisini karşısındaki kişinin yerine koyma (empati)	6.76	0.97
70.	Kişilik Özellikleri	Ekolojik çevre bilincine sahip olma	6.78	0.97
71.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Yönetim becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek mesleki gelişimini planlama	6.75	0.98
72.	Öğrenci İşleri	Öğrencilerin okula devamını izleme, devamsızlığı önleyici önlemleri uygulama	6.76	1
73.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Çevredeki okul yöneticileri ile mesleki bir dayanışma oluşturma	6.73	1.01
74.	İletişim	İletişimde bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail vb.) yararlanma	6.73	1.02
75.	Kişilik Özellikleri	Dışa dönük atılgan olma	6.74	1.02

Tablo 4: Üçüncü Delphi (Devamı)

Sıra No	Yeterli Alanı	Yeterlikler	Medyan	Genişlik
76.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	İnsan kaynaklarını sağlama, kullanma	6.74	1.03
77.	Kişilik Özellikleri	Geniş bir ilgi alanına sahip olma	6.72	1.04
78.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Problemlerin çözümüne ilişkin araştırmalara öncülük etme	6.72	1.06
79.	İletişim	Basın ve halkla ilişkilerde etkili olma	6.72	1.06
80.	İletişim	Okul bülteni, okul radyosu vb. araçlarla okul-çevre iletişimini sağlama	6.71	1.09
81.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Okulda çalışanlar için uyum (oryantasyon) programları geliştirme	6.68	1.13
82.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Okul iklimini geliştirici süreçleri kullanma	6.71	1.14
83.	Öğretim Liderliği	Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	6.73	1.15
84.	Öğrenci İşleri	Öğrenci eğitsel kol çalışmalarını denetleme ve değerlendirme	6.64	1.15
85.	Öğretim Liderliği	Öğretim modellerinin etkili kullanımını sağlama	6.59	1.17
86.	Öğretim Liderliği	Okulun paylaşılan vizyona bağlılığı sağlama	6.63	1.22
87.	Öğretim Liderliği	Öğretim programlarını değerlendirme	6.6	1.23
88.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerini geliştirme	6.64	1.23
89.	Okul İşletmeciliği	Bina ve tesislerin öğretim programlarına uygun şekilde inşa edilmesini sağlama	6.68	1.23
90.	Okul İşletmeciliği	Okula ek kaynak yaratma	6.69	1.24
91.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevrenin düzenlediği etkinliklere katkı sağlama	6.45	1.25
92.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevrenin sosyal, siyasi ve ekonomik ilişkilerini analiz etme	6.6	1.26
93.	Öğretim Liderliği	Okulda disiplini yerleştirme, sürdürme	6.68	1.27
94.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Okul kültürünü oluşturan kavram ve öğeleri (okul tarihi, simgeler, olaylar vb.) tanıma	6.56	1.27
95.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Stres ile başetme tekniklerini kullanma	6.55	1.28
96.	Okul-Çevre İlişkileri	Yerel basını okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirme	6.54	1.29
97.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevredekilerin hobi, bilgi, yetenek ve deneyimlerinden öğretim süreçlerinde yararlanma	6.57	1.3
98.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Personel kayıtlarını tutmaya ilişkin bir sistem geliştirme	6.57	1.33

Tablo 4: Üçüncü Delphi (Devamı)

Sıra No	Yeterli Alanı	Yeterlikler	Medyan	Genişlik
99.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Mesleki standartların gelişimine katkı sağlama	6.36	1.35
100.	Okul-Çevre İlişkileri	Çevre ihtiyaçlarının farkında olma, bunları karşılayıcı aktiviteler başlatma	6.52	1.36
101.	İletişim	Mesajları, konuları grafiklerle ve görsel araçlarla açıklama	6.51	1.36
102.	Okul İşletmeciliği	Satınalma, ödeme, tesis bakım-onarımı işlerini yerine getirme	6.69	1.37
103.	Öğretim Liderliği	Diğer okulların (devlet-özel) en iyi uygulamalarını ve hatalarını değerlendirme	6.6	1.39
104.	İnsan Kaynaklarının Yönetimi	İşgörenlerin iş tanımlarını hazırlama ve güncelleştirme	6.57	1.45
105.	Okul İşletmeciliği	Çevreyi, okulun bina ve tesislerinin kullanımına teşvik etme	6.56	1.47
106.	Okul-Çevre İlişkileri	İş çevreleriyle ortak girişimler planlama, uygulama	6.22	1.49
107.	Kişilik Özellikleri	Espirili olma	6.59	1.51
108.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Temel bilgisayar kullanım becerilerine sahip olma	6.58	1.56
109.	Öğretim Liderliği	İlköğretim sınıflarındaki derslerin içeriğini bilme	6.55	1.63
110.	Araştırma ve Mesleki Gelişim	Meslek örgütlerinin etkinliklerine etkili şekilde katılma	6.35	1.75
111.	Öğretim Liderliği	Ders araç ve malzemelerini geliştirme	6.55	1.79
112.	Öğretim Liderliği	Okul yönetiminde matematiksel ve felsefi düşünme	6.05	1.89
113.	Kişilik Özellikleri	Protokol kurallarını uygulama	6.39	1.92
114.	İletişim	Yabancı bir dili konuşup yazma	6.02	2.11

Gruplar 114 maddenin 41'inde "yüksek düzeyde görüş birliğine", 56'sı üzerinde "görüş birliğine" varmışlardır. 17 madde üzerinde "görüş birliği sağlanamamıştır". Katılımcılar Üçüncü Delphi Uygulamasında görüş birliği oluşturmaya yönelik hareket göstermişlerdir. Panel gruplar arasında en büyük görüş birliği "Kişisel Yeterlikler" alanında sağlanmıştır. "Demokratik kişilik" bir ilköğretim okulu yöneticisinin görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi için en gerekli yeterlik olarak görülmüştür.

Verilerin analizinde öğretim üyeleriyle ilköğretim okulu öğretmenleri arasında sürekli benzerliklerin olduğu tespit edilmiştir. Bir başka benzerlik ise ilköğretim okulu müdürleriyle ilköğretim müfettişleri arasında görülmüştür. Birkaç madde üzerinde farklılık olsa da bu grupların cevapları çoğunlukla birbirine paralellik göstermektedir.

ali akber şahin

Genel analiz sonuçlarına göre Delphi Round II'nin 1.14 olan genişlik ölçüsü (interquartile range) Üçüncü Delphi Uygulamasında 0.93 olarak hesaplanmıştır. -0.21 değişme katılımcıların Üçüncü uygulamada görüş birliği sağlamaya yönelik hareketlilik gösterdiğini ifade etmektedir. Katılımcılar, 114 maddenin 111'inde uzlaşma yönünde daha fazla hareketlilik göstermiştir. Genişlik ölçüsündeki değişmeye benzer şekilde, İkinci uygulamanın 6.71 olan medyan ölçüsü, üçüncü uygulamada +0.04 değişim göstermiştir. Katılımcılar, 114 maddenin 108'ine daha fazla katılma yönünde hareketlilik göstermişlerdir.

Katılımcılar tarafından en fazla kabul görerek genel listede ilk onda bulunan yeterlik maddeleri şunlardır: "Demokratik kişilik", "İnsana saygılı olma", "Adil olma", "Aday öğretmenleri iş başında yetiştirme", "Ana dilini doğru ve güzel kullanma", "Dinleme becerisine sahip olma", "Bedensel ve ruhsal sağlık", "Çevredekilere güven verme", "Yeni fikirlere ve değişime açık olma" ve "Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma."

### Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda aşağıda sıralanan 97 yeterlik, bir ilköğretim okulu müdürünün görevini etkili şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken yeterlikler olarak belirlenmiştir. Başında yıldız (\*) olan maddeler "Yüksek Uzlaşma" sağlanan maddelerdir.

#### I. Öğretim Liderliği

1. \* Eğitimdeki yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma
2. \* Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeleri (yasa ve yönetmelikleri) bilme, uygulama
3. \* Öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimlerini destekleme
4. \* Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisini anlama
5. \* Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma
6. \* Gerektiğinde uzmanlardan yararlanma

ali akber şahin

7. \* Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp eşgüdümleme
8. Öğretimi geliştirici etkinlikleri başlatma
9. Yeni öğretim programlarının araştırılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını destekleme
10. Okulun diğer örgütlerden farklılığını kavrama
11. Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlama
12. Okulun öğretim standartlarını belirleme, geliştirme
13. İlköğretimin amaç, felsefe ve politikalarını açıklama
14. Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma
15. Öğretim modellerinin etkili kullanımını sağlama
16. Okulun paylaşılan vizyona bağlılığı sağlama
17. Öğretim programlarını değerlendirme
18. Okulda disiplini yerleştirme, sürdürme

## II. Araştırma ve Mesleki Gelişim

1. \* Yeni fikirlere ve değişime açık olma
2. \* Literatürü izleyerek alandaki yeni eğilimlerden ve uygulamalardan haberdar olma
3. \* Bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini kullanma
4. Konferanslara, seminerlere, hizmet-içi eğitim çalışmalarına katılma
5. Okulda sorunların çözümünde bilimsel araştırma bulgularından yararlanma
6. Yönetim becerilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek mesleki gelişimini planlama
7. Çevredeki okul yöneticileri ile mesleki bir dayanışma oluşturma
8. Problemlerin çözümüne ilişkin araştırmalara öncülük etme,

**III. İnsan Kaynaklarının Yönetimi**

1. \* Aday öğretmenleri iş başında yetiştirme
2. \* Zamanı etkili kullanma
3. \* Öğretmenlerin ve diğer personelin üstün performansını ödüllendirme
4. \* Karar alma, aldığı kararı uygulama
5. \* Okulda moral arttırıcı uygulamaları sürdürme
6. \* Personel arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alma
7. Personeli, öğrencileri ve çevreyi etkili şekilde koordine etme
8. Etkili çalışma grupları oluşturma
9. Örgüt içi çatışmaları yönetme, çözme
10. Öğretmen ve diğer personelin performanslarını etkili ve sistematik değerlendirme
11. Yetki ve sorumluluklarını uygun şekilde devretme
12. Öğretmen ve diğer personelin mesleki gelişim ihtiyacını saptama
13. Öğretmen ve diğer personelin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetleme
14. İnsan kaynaklarını sağlama, kullanma,
15. Okulda çalışanlar için uyum (oryantasyon) programları geliştirme
16. Okul iklimini geliştirici süreçleri kullanma
17. Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerini geliştirme
18. Okul kültürünü oluşturan kavram ve öğeleri (okul tarihi, simgeler, olaylar vb.) tanıma
19. Stres ile başetme tekniklerini kullanma

**IV. Okul-Çevre İlişkileri**

1. \* Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma
2. \* Okulun etkinlikleri hakkında çevreyi bilgilendirme
3. \* Çevrenin okula maddi ve manevi desteğini sağlama

## ali akber şahin

4. Çevrenin okul etkinliklerine gönüllü katılımını sağlama
5. Okulu etkileyen grupları okul yararına yöneltme
6. Sınıfları ve okulun diğer birimlerini velilerin ziyaretine açma
7. Çevrenin düzenlediği etkinliklere katkı sağlama
8. Çevrenin sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerini analiz etme
9. Yerel basını okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirme
10. Çevredekilerin hobi, bilgi, yetenek ve deneyimlerinden öğretim süreçlerinde yararlanma

**V. İletişim**

1. \* Ana dilini doğru ve güzel kullanma
2. \* Dinleme becerisine sahip olma,
3. \* Kişiler arası ilişkilerde etkili olma
4. \* Uygun, açık, öz bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olma
5. \* İkna gücüne sahip olma
6. Birey ve grupları anlama
7. İletişimde yargılayıcı olmayan bir yol kullanma
8. Kararlara bu kararlardan etkilenenlerin katılımını sağlama
9. Kişiler arası olay, durum ve ilişkilerin analizinde kendisini karşısındaki kişinin yerine koyma (empati)
10. İletişimde bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail vb.) yararlanma
11. Basın ve halkla ilişkilerde etkili olma
12. Okul bülteni, okul radyosu vb. araçlarla okul-çevre iletişimini sağlama

**VI. Öğrenci İşleri**

1. \* Okulda öğrenci sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirleri alma
2. Okul genelinde öğrenci başarısını izleme, değerlendirme
3. Öğrencilerin kayıt, kabul, nakil, mezuniyet vb. işlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlama

ali akber şahin

4. Öğrencileri yetenekleri ve ilgilerine göre orta öğretime yönlendirmede gerekli rehberlik hizmetlerini sunma
5. Öğrencileri okul yönetimine katma
6. Öğrencilerin okula devamını izleme, devamsızlığı önleyici önlemleri uygulama
7. Öğrenci eğitsel kol çalışmalarını denetleme ve değerlendirme

### VII. Okul İşletmeciliği

1. \* Okulun kaynak, tesis, araç-gereç ihtiyacını saptama
2. \* Okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanımını sağlama
3. \* Okul bina ve tesislerinin güvenliğini sağlayıcı tedbirleri alma ve uygulama
4. \* Okul ihtiyaçlarına göre bütçe hazırlayıp öncelikleri belirleme
5. Tesis, araç-gereç ihtiyacı ile ilgili üst makamlarla etkili bir iletişim kurma
6. Mali işleri ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yürütme
7. Bina ve tesislerin öğretim programlarına uygun şekilde inşa edilmesini sağlama
8. Okula ek kaynak yaratma

### VIII. Kişilik Özellikleri

1. \* Demokratik kişilik
2. \* İnsana saygılı olma
3. \* Adil olma,
4. \* Bedensel ve ruhsal sağlık,
5. \* Çevredekilere güven verme
6. \* Duyarlık
7. \* Yaratıcı düşünme
8. \* Eleştiriye açıklık
9. \* Okuma alışkanlığı
10. \* Sabırlı olma



ali akber şahin

11. \* Giyim ve görünüşe özen gösterme
12. \* Güncel konuları izleme
13. Ekolojik çevre bilincine sahip olma
14. Dışa dönük atılgan olma
15. Geniş bir ilgi alanına sahip olma

Bu araştırma sonucunda reform girişimlerinin okul müdürlerinden beklentileri arttırdığı söylenebilir. Okul müdürlerinin okulun rutin işlerini yerine getiren kişiler olmasının ötesinde, “demokratik lider”, “öğretim lideri”, “araştırmacı”, “toplum lideri” ve “insan kaynakları yöneticisi” olması beklenmektedir.

Bu araştırma ile bir ilköğretim okulu müdürünün portresi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

1. Bu araştırma sonucunda oluşturulan yeterlik listesi Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin seçiminde ve değerlendirilmesinde kullanılmalıdır.
2. Belirlenen yeterliklerin görev yapan okul müdürlerine kazandırılabilmesi için uygun hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
3. Bu araştırmanın yarının okul yöneticilerini yetiştirenlere bir yönelim kazandıracığı umulmaktadır. Üniversitelerin eğitim yöneticisi yetiştiren programları, bu yeterlikleri okul yöneticisi adaylarına kazandıracak içerikte düzenlenmelidir.
4. Sürekli değişimin varlığı bu çalışma ile belirlenen yeterliklerin güncelleştirilmesini kaçınılmaz kılacaktır. Yeterliklere ilişkin sürekli araştırmalar yapılmalıdır.
5. Benzer çalışmalar orta öğretim kurumları müdürleri, müdür yardımcıları için de yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J. (1992). Leading the self-managing school. London: Falmer.
- Cleveland, H. (1986). The world we're preparing our school children for. Unpublished paper presented to The Study Commission on Global Education.
- Dalkey, N. C., (1972). Studies in the quality of life: Delphi and decision making. Lexington, MA: Lexington Books
- Drake, J. M. & Miller, B. P. (1982). Determining the competencies: the expanding role of the principal in the 1980s. NASSP Bulletin, 18-25
- Kochanski, J. T., & Ruse, D. H. (1996). Designing a competency-based human resources organization. Human Resource Management, 35 (1) 19-33.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resource Management, 35 (1), 7-18.
- Marsh, D. D. (1997). Educational leadership for the 21st century: Integrating three emerging perspective. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28 1997)
- Murphy, J. & Louis, K. S. (1994). Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- Murphy, J. (1990b). Preparing school administrators for the twenty-first century: The reform agenda. In B. Mitchell & L. L. Cunningham (Eds.), Educational leadership and changing contexts of families, communities, and schools. Chicago: University of Chicago Press.
- National Association of Elementary School Principals. (1996). Principals for 21st century schools. Alexandria, VA.
- Odden, A. R. (1995). Educational leadership for America's schools. New York: McGraw-Hill.
- Sackman, H. (1975). Delphi critique: Expert opinion, forecasting, and group process. Lexington, MA: Lexington Books.
- Yüksek Öğretim Kurulu, (1999). Türkiye'de öğretmen eğitiminde standartlar ve akreditasyon. Ankara, Türkiye.
- Yüksek Öğretim Kurulu, (1998). Eğitim fakülteleri öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlenmesi. Ankara, Türkiye.