



Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterliklerinin ve Bu Yeterlik Derecelerinin Çok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi

Ali Özdemir ¹

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken ana ve alt yeterlik alanlarının hangi boyutlardan oluşması gerektiğinin, bu ana ve alt yeterliklerin önem derecelerinin ve ağırlıklarının ne düzeyde olacağını belirlemesidir. Eğitim yöneticilerinin seçiminde sistematik bir model önermek çalışmanın bir diğer amacıdır. Bu amaçla yapılan alan yazın taraması ve uzman görüşleri sonucunda eğitim yöneticilerinde bulunması gereken sekiz ana yeterlik boyutu ve bu boyutlara ait alt yeterlikler belirlenmiştir. Modelin oluşturulmasında “Çok Kriterli Karar Verme” yöntemlerinden olan, objektif ve subjektif nitelikleri bir arada değerlendirmeye imkân veren “Analitik Hiyerarşi Sürecinden” faydalanılmıştır. Elde edilen yeterlikler bu alanda çalışan akademisyenler ve en az 10 yıl deneyimi olan eğitim yöneticilerinden oluşan 10 kişilik uzman karar verici grubu tarafından “Analitik Hiyerarşi Süreci” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken başlıca ana yeterlikler liderlik, eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi, etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma şeklinde tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Eğitim yöneticisi yeterlikleri
Çok Kriterli Karar Verme
Analitik Hiyerarşi Süreci
Eğitim yöneticisi
Eğitim Liderliği

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 05.05.2019
Kabul Tarihi: 02.06.2020
Elektronik Yayın Tarihi: 08.07.2020

DOI: 10.15390/EB.2020.8726

Giriş

Eğitim, çağdaş gelişmeler ekseninde bakıldığında hem teori hem içerik hem de uygulama açısından önemli değişimler geçirmektedir. Bu değişimlerin sonucu olarak da tüm ülkeler kendi eğitim sistemlerini yeniden yapılandırmaktadırlar. Eğitim liderleri ise bu süreçte kaliteli bir eğitim hizmeti sunarak beklentileri karşılamak hatta aşmak konusunda kritik bir konuma sahiptirler. Bu bakımdan eğitim liderleri bir yandan kendi vizyonlarını belirleme bir yandan da kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlama, öğrencileri motive edebilme ve öğretmenlerin mesleki yeterliklerini geliştirmeye kadar geniş alanda sorumluluklara sahiptirler (OECD, 2009).

Drucker’a (1996) göre 21. yüzyılda bilimsel ve teknolojik alandaki gelişmeler büyük bir hızla artmakta ve ortalama dört yılda bir ikiye katlanmaktadır. Bu hızlı gelişime uyum sağlayabilecek bireyler ise bilgiye en kısa zamanda ulaşabilen, edindiği bilgiyi yeni bilgilere dönüştürebilen ve bunları kullanabilen niteliklerle donanmış bireyler olmalıdırlar (Yeniçeri ve İnce, 2005). Bu özellikteki bireyleri yetiştirebilme kapasitesinde olacak okulların da amaçlarının ve işleyişlerinin bu gerçeklere uygun olacak şekilde yapılandırılması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

¹ Marmara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, aliozdmr32@gmail.com

Diğer taraftan eğitim sisteminin merkezinde okullar yer aldığı için okulun etkililiği tüm eğitim sisteminin etkili olması anlamına gelmektedir (Aytaç, 2000). Okulun etkili ve verimli olması ise eğitim yöneticilerinin temel görevleri arasındadır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Leithwood ve Jantzi, 1999; Özmen, 2002; Usdan, 2000). Eğitim yöneticileri mevcut bilgileri, becerileri ve tecrübeleri ile yönetsel etkililiği, güven ortamını ve işbirlikli öğrenmeyi sağlayarak okuldan beklenen çıktılar üretmeye çalışmaktadır (Gareis ve Tschannen-Moran, 2005 aktaran Ağaoğlu vd., 2012).

Etkili okul yönetimi, sosyolojik ve teknolojik değişimleri kavrayarak bunlara uyum sağlayabilecek ve bu değişimleri yönetebilecek yeterliklere sahip eğitim yöneticilerinin varlığı ile mümkün görünmektedir (Agut, Grau ve Peiró, 2003). Okullardaki değişim ve dönüşümün sağlanmasında okul liderleri ve yöneticileri baş sorumlular olup, bu süreci gerçekleştirmede çeşitli yeterliklerle donatılmış olmaları gerekmektedir. Her ne kadar, öğretmen faktörü öğrenci başarısını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülse de eğitim yöneticileri de öğretmenin gelişimi bakımından önemli bir rol oynamaktadır (Cheney, Davis, Garrett ve Holleran, 2010).

Genel bir bakış açısıyla eğitim yöneticisi yeterlikleri, örgütsel etkililiği gerçekleştirmede gerekli olan davranışlar kadar bilgi, beceriler, değerler ve tutumlardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. Fakat bu yeterlikler hem yönetim bilimindeki değişimlere hem de benimsenmiş olan yönetim anlayışına ve felsefesine göre değişebilmektedir (Ağaoğlu vd., 2012; Bursalıoğlu, 2015; Güçlü, 2003; Gümüşeli, 2006a; Gökçe, 2008). Dolayısıyla eğitim yöneticisi yeterlikleri konusunda ittifak edilmiş evrensel yeterliklerden söz etmek güçtür. Diğer taraftan eğitim yönetiminin ve okul yöneticiliğinin, uzmanlık gerektiren bir alan olduğunu kabul etmiş olan ülkelerde bazı yeterlik alanları belirlenmekte ve bu yeterliklere sahip olan yöneticilere görev verilmektedir.

Genel anlamda yönetici yeterliklerini teori ve kuramsal bir altyapıya bağlamak da oldukça zor görünmektedir. Çünkü örgüt yapısını temel alan klasik yönetim teorileri örgütsel ve teknik yeterlikleri önceliklendirirken, insan ilişkileri yaklaşımını temel alan teoriler psiko-sosyal boyutta yönetsel yeterliklere önem vermişlerdir. Modern ve modern sonrası yönetim teorilerine göre örgüt yapıları ve süreçleri zamana ve duruma bağlı olarak değişkenlik gösterdiği için yeterlikler de değişmektedir (Bursalıoğlu, 2015; Güçlü, 2003; Gümüşeli, 2006b).

Yeterliklerin kendi sınırları vardır. Örneğin, örgütlerin işe alma uygulamalarında yeterliklerin tek başına bilgi, beceri ve yetkinliklere (perfection) ulaşma araçları olarak kabul edilmesi giderek daha az gözlemlenen bir durumdur. Yeterliklerin gelecekteki gelişimi, sertifikaların ve diplomaların başka araç ve yöntemlerle sistematik bir şekilde nasıl desteklendiği ve tamamlandığı ve bireylerin sadece resmi olarak değerlendirilenler dışındaki becerilerini ve yetkinliklerini nasıl daha iyi belgelendirdiği ve temsil ettiği konusunda bir tartışma gerektirir.

Okul yöneticilerinin ve liderlerinin sahip oldukları nitelikler, eğitimin her kademesinde geçerli olmak üzere, süreç olarak öğrenme-öğretme, sonuç olarak da eğitimin çıktılarının kalitesini belirlemede en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerini ve liderlerini yetiştirmeye yönelik programlar geniş kapsamlı tutularak eğitimin yönetsel, ekonomik, hukuki ve kişisel yönlerini içerecek şekilde tasarlanır (Bitterová, Hašková ve Pisoňová, 2014).

Konuya Türkiye perspektifinden bakılacak olursa, eğitim yöneticiliğinin daha çok atama ve bu atama yetkisinin kimin tarafından kullanılacağı konusunun merkeze alınarak tartışılmakta olduğu görülmektedir. Bursalıoğlu'na (2015) göre çağdaş bir okul yöneticisinin sahip olması gereken temel yeterlikler; modern yönetim teorileri bilgilerine sahip olma, etkili karar verme ve liderlik yeterlikleridir. Ancak, Aslanargun'a (2011) göre eğitim yöneticilerine merkez politikalarının uygulayıcısı olma rolü biçilmesinden dolayı sahip olduğu nitelikler, değerler ve eğitim felsefeleri dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla ülkemizde eğitim yöneticilerinin kim tarafından ve nasıl atanacağı gibi daha çok güç ve politika konuları liderlik yeteneği, etik değerler, öğretmenlik formasyonu gibi değişkenlere göre daha fazla önemsenmektedir (Peker ve Selçuk, 2011). Uslu (2013) akademisyenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerini sahip olması gereken yeterliklerini belirleme amaçlı çalışmasında teknik yeterlikler olarak; yönetim süreçleri, finansal ve örgüt yapısına ilişkin yeterlikler, insancıl yeterlikler olarak;

motivasyon, takım çalışması, bireysel psikoloji ve kavramsal yeterlikler olarak da eğitim felsefesi, yönetim ve örgüt kuramları, liderlik teorileri gibi yeterliklere sahip olunması gerektiğini belirtmektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmaların daha çok özel bir alana ilişkin yeterlik düzeyini belirlemeye yönelik olduğu, okul yöneticilerinin genel olarak yeterliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaların ise daha az sayıda olduğu görülmektedir. Tablo 1’de genel olarak eğitim yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik araştırmaların bulguları, Tablo 2’de ise eğitim yöneticilerinin özel bir alana ilişkin yeterlik düzeyini belirlemeye yönelik araştırmaların bulguları sunulmaktadır.

Tablo 1. Genel Olarak Eğitim Yöneticilerinin Yeterliklerini Belirlemeye Yönelik Araştırmalar

Temel yeterlik alanları	Yazar
<ul style="list-style-type: none"> • Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı, • Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, • Okul personelinin yönetilmesi, • Liderlik davranışları, • Okulda olumlu bir hava oluşturulması, yardımcı hizmetlerin sağlanması, 	Bursalıoğlu, 1981
<ul style="list-style-type: none"> • Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, • Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, • Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, • Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, • Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, • Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, • Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, • Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, • Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, • Yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmek. 	Kaya, 1993
<ul style="list-style-type: none"> • Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi, • Liderlik, • Olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, • Okul içi ve dışı eğitim-öğretim çalışmalarının planlanması • Eğitim-öğretim çalışmalarını tarafsız biçimde değerlendirme • Araştırma, geliştirme ve yenileme girişimlerinde bulunma, • Okul ve çevresindeki öğretim faaliyetlerinin koordinasyonu 	Aksüt, 1997
<ul style="list-style-type: none"> • Teknik yeterlikler, • İnsancıl yeterlikler, • Karar yeterlikleri. 	Başar, 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Öğretimsel liderlik, • Araştırma ve mesleki gelişim, • İnsan kaynakları yönetimi, • Okul-çevre ilişkileri, • İletişim, • Öğrenci işleri, • Okul işletmeciliği, • Kişilik özellikleri. 	Şahin, 2000

Tablo 1. Devamı

Temel yeterlik alanları	Yazar
<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlarla iletişim kurma-etkili biçimde çalışma, • Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, • Mesleğe hizmet, • Etkili bir örgüt yönetimi, • Eğitim programının ve ortamının yönetimi. 	Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002
<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon sahibi olmak, • Fark yaratabilme, • Değişime ayak uydurabilme, • Güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, • Kendine güven duygusunu yansıtabilme, • Eş güdümlene becerisi, • Ahlaki değerler ile mesleki değerler arasında bir denge kurabilme. 	Dönmez, 2002
<ul style="list-style-type: none"> • Öğretimsel liderlik, • Araştırma ve meslekî gelişim, • İnsan kaynakları yönetimi, • Okul-çevre ilişkileri, • İletişim becerileri, • Okul işletmeciliği. 	Şener, 2004
<ul style="list-style-type: none"> • Vizyon sahibi olmak, • Çok yönlü olma, • Planlama, • Örgütlenme, • İletişim, • Objektiflik. 	Onural, 2005
<ul style="list-style-type: none"> • Karar verme, • Planlama, • Örgütlenme, • İletişim, • Eşgüdümleme, • Etkileme, • Değerlendirme. 	Barut, 2007
<ul style="list-style-type: none"> • Okul yönetimine ilişkin karar verme, • Okul içi ve dışı, eğitim-öğretim ve öğretim çalışmalarının planlanması, • Okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının örgütlenmesi, • Okul içi ve dışı iletişim, • Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümü, • Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmaları, • Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunları çözme, • Liderlik davranışı, • Okulunda olumlu bir hava oluşturabilme, • Sosyal kulüplerin kurulma, çalışma ve değerlendirilmesi, 	Kombıçak, 2008

Tablo 1. Devamı

Temel yeterlik alanları	Yazar
<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri, • Disiplin ve devamının sağlanması, • Okul personelinin yönetimi, • Okul-çevre ilişkileri, • Araştırma-geliştirme-yenileme, • Okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme, • Yardımcı hizmetlerin sağlanması, • Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı. 	Kombıçak, 2008
<ul style="list-style-type: none"> • Okul-çevre ilişkileri, • Disiplin ve devamın sağlanması. • Paylaşılan bir okul kültürü oluşturmak, • Okul dışı kurumlardan yardım almak, • Okulla ilgili politikaları belirlemek ve uygulamak, • Etkili planlama yapmak, • Okulun amaçlarını gerçekleştirmek. 	Abat, 2010
<ul style="list-style-type: none"> • İletişim becerisi, • Sosyallik, • Dürüstlük, • Akılcı/yapıya odaklı olma, • Samimiyet/ hoşgörülülük, • Liderlik, • Adil olmak, • Destekçilik, • Değerlere bağlılık, • Yenilikçilik, • Problem çözücülük, • Çalışkanlık. 	Karadağ, 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Müfredatın sunulmasının yönetimi, • Personel yönetimi, • Sürekli mesleki gelişim, • Kaynak yönetimi, • Okul, aile ve toplum ilişkileri, • Öğrencilerin yönetimi, • Okulun değerler sistemi, • İdari yönetim. 	Peker ve Selçuk, 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Modern yönetim teorileri bilgisi, • Etkili karar verme, • Liderlik. 	Bursalıoğlu, 2015

Tablo 1 incelendiğinde yürütülen çalışmalardan okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklere örnek olarak öğretimsel liderlik, işletme yönetimi, vizyon yönetimi, mesleki gelişimi destekleme, etik değerlere sahip olma, etkili iletişim becerilerine sahip olma, etkili karar verme becerisi, adil ve objektif olma verilebilir.

Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin Özel Bir Alana İlişkin Yeterlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Araştırmalar

Yeterlik Alanı	Yazar
Bilgi teknolojileri konusundaki yeterlikleri	Artul, 2003
Bilgi yönetimi	Celep ve Çetin, 2003; Özsarıkamış, 2009
Çatışma yönetimi	Elma, 1998
Değişim yönetimi	Ak, 2006; Argon ve Çelik, 2008; Gökçe, 2008
Denetim	Öncel, 2006
Eğitim-öğretim	Deniz, 1997; Saçal, 2002
İnsan kaynakları yönetimi	Karaca, 2009
İnsan ilişkileri ve iletişim	Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Topluer, 2008
Liderlik	Arslan ve Beytekin, 2004; Babaoğlu ve Litchka, 2010; Gümüşeli, 2006a, 2006b; Güngör, 2001; Kırılmaz, 2005
Okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri	Göndelen Yozgat, 2009;
Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği	Toprakçı, 2001
Sosyal beceri	Çelik, 2004; Kara, 2000
Teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlikler	Artul, 2004; Sezer, 2011; Yılmaz, 2008
Toplantı yönetimi	Şencan, 2008
Uzmanlık yeterlikleri	Çetin ve Adıgüzel, 2006
Yöneticilik- yönetim süreçleri	Barut, 2007; Demircan, 2001; Seçkin, 2003

Tablo 2 incelendiğinde, çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinin özel bir alana ilişkin yeterlik düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaların sonuçları görülmektedir. Türkiye'deki geçmişten günümüze yapılan uygulamalara bakıldığında, eğitim yöneticiliği için liyakatın esas alındığı yönünde bir teamül oluşmuş olsa da öğretmenlikteki performansı ve deneyimi esas alınarak yöneticilik kademelerine yükseltme uygulaması devam etmektedir. Bunun en önemli sebebi ise eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak tanımlanmamış olmasıdır (Balcı ve Çınkır, 2002).

Bir paradigma değişimi olarak nitelenebilen pozitifizmin yerini yorumsamacı yaklaşımın almasıyla etik, dönüşümcü liderlik ve değerler ön plana çıkmaktadır. Böylece rasyonel bakış açısıyla ölçülemeyen iyi, güzel, estetik ve adalet gibi sosyal olgular eğitim alanında da önemsenir hale gelmiş ve eğitimde bu değerlere dayalı örgüt kültürü oluşturabilen ve ahlaki gelişimi ön planda tutan yöneticiler tercih edilir olmuştur (Aslanargun, 2011).

Farklı ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin atanmasında üç temel uygulamanın olduğu görülmektedir. OECD'nin tespitlerine göre göreve atanmadan yöneticilik eğitiminin zorunlu olduğu ülkelere örnek olarak Slovenya, Finlandiya, Almanya, İspanya ve Belçika verilebilir. Göreve başladıktan sonra yönetici eğitiminin zorunlu olduğu ülkeler ise Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti ve İsveç'tir. Türkiye gibi Norveç, Danimarka ve Hollanda yöneticilik eğitiminin verilmediği ülkelere örnektir (Balkar ve Kalman, 2015).

19. Milli Eğitim Şurasında (2-6 Aralık 2014) eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olması gerektiği sıklıkla tartışılmış olsa da 30455 sayılı atama yönetmeliğinde (21 Haziran 2018) hizmet içi eğitim şeklinde ele alındığı ve uygulandığı görülmektedir. MEB tarafından okul ve kurumlara atanacak yöneticilerin seçimi, atanması ve yükseltilmesi süreçlerini düzenlemek amacıyla 2004 yılında 2, 2006 yılında 1, 2007 yılında 1, 2008 yılında 2, 2009 yılında 3, 2013 yılında 2, 2014 yılında 2 ve 2018 yılında 1 kez olmak üzere 14 defa yasal düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemelerin 2013 yılına kadar olanları göreve atanma ile ilgili olup, bu tarihten sonra yapılan düzenlemeler ise görevlendirilme şekilleri ile ilgili olmuştur (Ergün, 2019).

İlgili alan yazında, çağın gerektirdiği liderlik ve yönetici yeterliklerine ya da belirlenmiş standartlara göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve atanmasının vurgulandığı görülmektedir (Açıkalın, 2006; Aydın, 2002; Balcı, 2008; Bursalıoğlu, 2015; Çelik, 2002; Florida Department of Education

[FDE], 2018; Gümüseli, 2004; Hoy ve Miskel, 2010; Interstate School Leaders Licensure Consortium [ISLLC], 2008; Şimşek, 2002).

Eğitim yöneticisi yeterliklerinin belirlenmesinde sistematik bir yaklaşım geliştirmeye ihtiyaç vardır. Geliştirilecek yaklaşım hem zaman kullanımını azaltmalı hem de karar vericiler arasında fikir birliği sağlamalıdır. İlgili alan yazında eğitim yöneticisi yeterliklerinin ne olması gerektiğine dair birçok çalışma olmasına rağmen bu yeterliklerin ana ve alt boyutlarının önem dereceleri ve ağırlıklarına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, yönetici yeterliklerinin belirlenmesi için karar teorisi kapsamında değerlendirilen Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırma, etkili ve verimli bir yönetim sürecinin gerçekleşmesinde önemli role sahip olan eğitim yöneticilerinin ana ve alt yeterlik alanlarının hangi boyutlardan oluşması gerektiğine, bu ana ve alt yeterliklerin önem derecelerine ve ağırlıklarının ne düzeyde olduğuna, nasıl ve hangi yöntemle belirleneceğine odaklanmaktadır. Çalışmanın, eğitim yönetimi alanında benzer yöntemle yapılmış bir örneğinin olmaması açısından özgün bir değer taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca, eğitim yönetimi alanında daha sonra yapılacak çalışmalar için örnek olabileceği ve alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışma gurubunun kişisel değerlendirmeleri ve veri toplama araçları ile sınırlıdır. Araştırma ekibinin verdikleri yanıtlarda samimi ve objektif oldukları varsayılmıştır.

Yöntem

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yönetici yeterlikleri Türkiye perspektifinde ilgili alan yazından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu yöneticilerin ana ve alt yeterlik alanları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında eğitim yöneticilerinin ana ve alt yeterlik alanlarının önem derecelerinin belirlenerek sıralanmasında alternatif bir karar modeli önerilmiştir. Modelin oluşturulmasında Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Sürecinden (AHP) faydalanılmıştır. AHP'nin uzman görüşüne dayalı olarak ikili kıyaslamalar yoluyla göreceli önem derecelerinin belirlenmesi, objektif ve subjektif nitelikleri bir arada değerlendirmeye imkân vermesi, yöntemin en önemli avantajıdır. Araştırmanın çalışma grubunu, araştırmacının da içinde bulunduğu eğitim alanında çalışan akademisyenler ve en az 10 yıl deneyimi olan eğitim yöneticilerinden oluşan 10 kişilik uzman ekip oluşturmaktadır. Chin, Chiu ve Tummala (1999) 3-7 kişilik örneklemelerin daha tutarlı sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde (Lee ve Kozar, 2006; Wong ve Li, 2008; Toksarı ve Toksarı, 2011) 10 ve daha fazla karar vericiden oluşan örneklem grubuyla çalışıldığı ve güvenilir sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu ekibi oluşturan üyelerin seçiminin, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal ölçüt örnekleme yöntemine uygun olarak yapıldığı söylenebilir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışma gurubu	Cinsiyet	Ünvan	Çalışma alanı
K1	Erkek	Dr. Öğrt. Üyesi	Eğitim Yönetimi
K2	Erkek	Dr. Öğrt. Üyesi	Eğitim Yönetimi
K3	Erkek	Doçent	Eğitim Yönetimi
K4	Erkek	Doçent	Eğitim Yönetimi
K5	Erkek	Doçent	Eğitim Yönetimi
K6	Erkek	Dr. Öğrt. Üyesi	Yönetim ve Org.
K7	Erkek	Müdür	Okul Yöneticisi
K8	Erkek	Genel Müdür	Eğitim Yönetimi
K9	Kadın	Araştırma Gör.	Eğitim Yönetimi
K10	Erkek	Araştırma Gör.	Eğitim Yönetimi

Araştırmacı tarafından AHP yöntemine göre hazırlanan formlar araştırma grubu tarafından yanıtlanmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde ms excel programı kullanılmıştır.

Karar verme tüm yönetim fonksiyonlarının özünü oluşturmaktadır ve karar verici için en iyi seçeneği seçmek oldukça güç bir görevdir. Karar verici, alternatifler arasından seçim yaparken değişik amaçları gerçekleştiren, bazen de birbiriyle çatışan seçenekler arasından en “uygun” olanı tercih etmek ya da bu alternatifleri önem derecelerine göre sıralamak zorundadırlar. Bu durumda ÇKKV yöntemleri karar vericiye yardımcı olmaktadır. ÇKKV yöntemleri, problem durumuna ilişkin kriterlerin ve alternatiflerin: belirlenmesi, bu kriterlerin alternatiflere etkilerinin ve kriterlerin göreceli önem derecelerinin hesaplanması ve her bir alternatifin sırasını belirleyebilmek için sayısal hesaplama süreci olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır (Karaatlı, Ömürbek, Aksoy ve Atasoy, 2015). ÇKKV problemlerinde esas amaç, karar ile ilgili bütün kriterler açısından en yüksek düzeyde tatmin eden alternatifi belirleyebilmektir. (Chatterjee ve Chakrabarty, 2012). ÇKKV yöntemlerinin temel amacı; alternatifleri karşılaştırabilecek verileri elde ederek, alternatifler için öncelikli ölçütlerin ve kriterlerin belirlenmesidir (Kaya, 2004). Ayrıca ÇKKV yöntemlerinde değişik özelliklerdeki alternatiflerin belirlenen kriterlere göre karar vericiler tarafından değerlendirilerek, sıralanması işlemi uygulanmaktadır (Özden, 2009). AHP, karar vericiye karmaşık bir problemi amaç, hedefler (kriterler), alt hedefler ve alternatifler arasındaki ilişkiyi göstererek- hiyerarşik yapıda modelleyerek- veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin doğru ve mantıklı bir şekilde uygulamasına imkân vermektedir (Özdemir ve Saaty, 2006).

Saaty (1980) tarafından geliştirilmiş olan AHP yöntemi çok kriterli problemlerin yapılandırılması, ölçülmesi ve sentezine imkân veren bir metottür. AHP yöntemi seçim, önceliklendirme ve değerlendirme problemlerine uygulanabilmektedir (Forman ve Gass, 2001) ve alan yazında ürün seçimi, tedarikçi seçimi, proje seçimi, organizasyon yapısının seçimi, fabrika yeri seçimi, teknoloji seçimi performans değerlendirmesi, personel değerlendirmesi, proje değerlendirmesi, kaynak tahsis problemleri, kıyaslama problemleri, kalite yönetimi ve stratejik planlama problem ve alanlarına başarıyla uygulanmıştır. AHP yönteminin amaçladığı karar vericilerin karmaşık kararları verebilmesi için basit ve sistematik bir yaklaşım geliştirilmesidir (Kahraman, 1995). AHP yönteminde ilk olarak, problem detaylı bir şekilde tanımlanır ve bir dizi elemandan oluşan hiyerarşi olarak yapılandırılır. Sonrasında, hiyerarşinin en alt seviyesindeki öğelerin en üst düzeyde bulunan amaç üzerindeki göreceli etkileri saptanır. Her hiyerarşik düzey için bir dizi ikili karşılaştırma yapılmasına ve göreceli ağırlıkların bulunmasına dayanır (Evren ve Ülengin, 1992).

AHP yöntemi, karar vericinin düşüncelerini yapılandırmasına ve ele aldığı problemi kolay bir şekilde organize etmesine yardımcı olur. Basitliği ve kullanım kolaylığı nedeniyle karar vericiler tarafından kabul görmüş bir yöntemdir. AHP yöntemi; problemin, daha kolay anlaşılabilen ve öznel olarak değerlendirilebilen alt problemler hiyerarşisine dönüştürülmesini sağlar (Saaty, 1980, 1990). AHP karar vericinin düşüncelerini dikkate alarak değerlendirme kriterlerinin ve alternatiflerin önem seviyelerini belirleyen ve bu karar verme sürecindeki ikili karşılaştırmalardaki tutarlılığı da dikkate alan bir yöntemdir.

AHP yönteminin dört temel aşaması bulunmaktadır (Saaty, 1980, 1990):

- Problemin Hiyerarşik Yapısının Oluşturulması: Karar probleminin hiyerarşik olarak yapılandırılması AHP yönteminin temelini oluşturmaktadır. Problem, amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatiflerin hiyerarşik olarak gösterildiği bir şemada gösterilir. Hiyerarşinin başlangıcında problemin amacı, en sonunda ise karşılaştırılacak alternatifler yer almaktadır. Bu iki seviye arasında çeşitli kriterler ve alt kriterler bulunmaktadır. Karar verici, her seviyedeki öğeleri kendi içinde birbiri ile kıyaslamaktadır. Problemin bu şekilde parça parça ele alınmasının sağlanması, AHP yönteminin güçlü bir özelliğidir.
- İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması: Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra, kriterler kendi aralarında birbirleriyle ve hiyerarşide yer alan her öğe kendi üst öğesi ile ikili olarak karşılaştırılır. Karar vericilerin ikili kıyaslamalar sırasında kullandıkları skala (Saaty, 2001) Tablo 4’te gösterilmiştir.

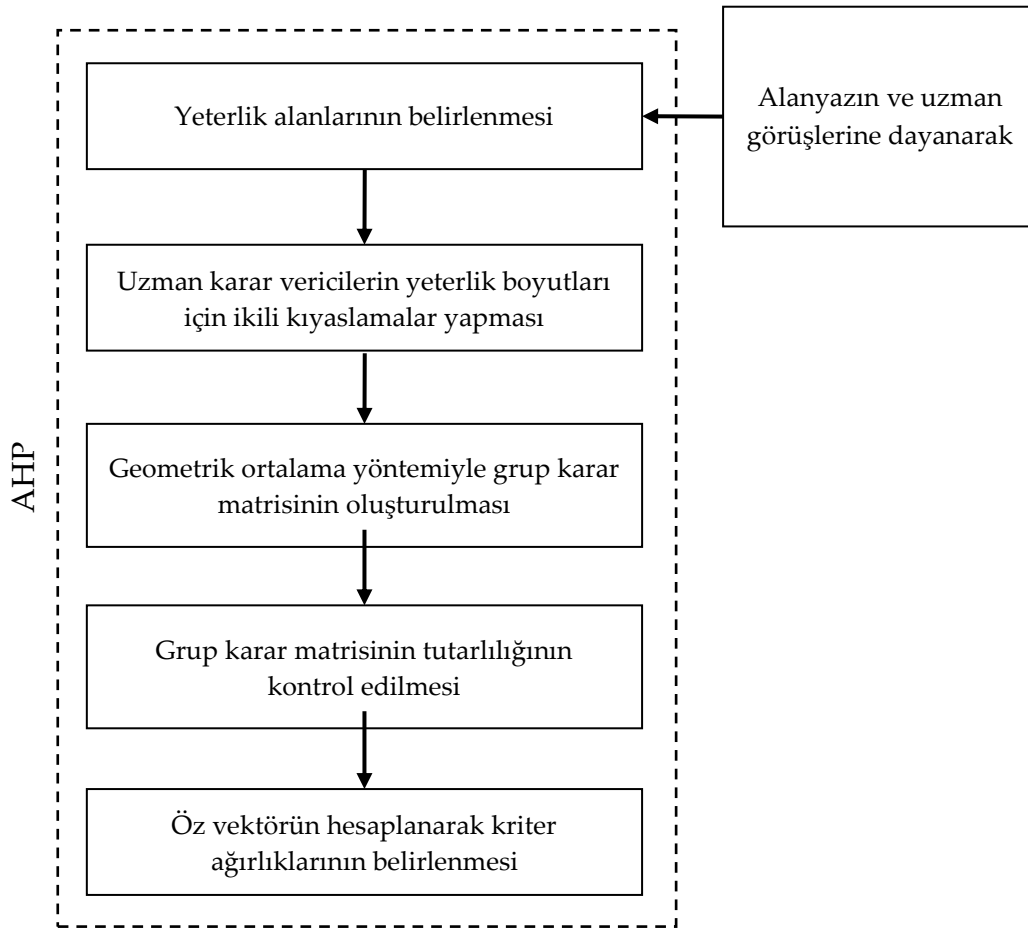
Tablo 4. AHP’de Kullanılan İkili Karşılaştırma Skalası

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Faktörlerin ikisi de eşit önem derecesine sahiptir.
3	Orta Derecede Önemli	Tecrübeler ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre daha kuvvetli derecede önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede kuvvetle daha önemlidir.
9	Son Derece Önemli	Bir faktör diğerine göre mutlak derecede önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerler	İki faktör için üstteki açıklamalarda bulunan derecelerin ara değerleridir.
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırılırken bir değer (x) atanmış ise: j, i ile karşılaştırılırken atanacak değer($1/x$) olacaktır.	

Geometrik ortalama yöntemiyle grup karar matrisinin oluşturulması: Katılımcıların ikili karşılaştırma matrislerine verdikleri yanıtların tek bir matriste birleştirilerek grup kararı alınması gerekmektedir. Grup kararının alınması noktasında, Saaty (2001) geometrik ortalama alınması önermektedir. Yapılan birçok çalışmada (Forman ve Peniwati, 1998; Saaty, 2001; Macharis, Spingael, Brucker ve Verbeke, 2004; Toksarı ve Toksarı, 2011; Tektaş Sivrikaya ve Ünal, 2018) AHP grup kararı geometrik ortalama kullanılarak alınmıştır.

Karşılaştırma matrislerinin ağırlıklarının bulunması: İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulduktan sonra karşılaştırma yapılan elemanların ağırlıkları bulunur. AHP yönteminde ağırlık bulmak için özdeğer (eigenvalue) yöntemi kullanılır ve bu yöntemle göre kriterlerin ağırlıkları bulunurken karar verici tarafından oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi kullanılır. Öncelikle bu matristeki her eleman kendi sütun toplamına bölünerek normalizasyon işlemi yapılır. Bu işlemden sonra elde edilen yeni matrisin satır ortalamaları alınarak elemanların ağırlıkları bulunur.

Matrislerin tutarlılık analizlerinin yapılması: AHP yönteminde karar vericilerin yaptığı ikili karşılaştırmalar, problemin hesaplamaları tamamlanmadan önce tutarlılık analizi adı altında kontrol edilmektedir. Örneğin; A, B ve C kriterleri ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılsın. A kriteri B kriterinden orta derecede (Ölçeğe göre: 3) daha önemli, B kriteri de C kriterinden eşit ve orta arası derecede (Ölçeğe göre: 2) daha önemli olsun. Bu durumda A kriteri ile C kriteri arasında yapılacak karşılaştırmaların yapılan bu iki karşılaştırma (A-B karşılaştırması ile B-C karşılaştırması) ile tutarlı olması gerekmektedir. Yani karar vericinin, “A kriteri C kriterinden kuvvetli ve çok kuvvetli derece arasında (Ölçeğe göre: 6) daha önemli” değerlendirmesini yapması beklenmektedir. Fakat karar vericilerin her zaman tutarlı karşılaştırmalar yapması mümkün olmayabilir. Bu nedenle tutarlılık analizi, yapılan karşılaştırmaların mantıklı ve birbiri ile tutarlı olup olmadığının kontrol edilmesini sağlamaktadır. Saaty, güvenilir sonuçlar elde edebilmek için Tutarlılık Oranının (CR), 0,10 değerini aşmaması gerektiğini belirtmiştir. Bu değer aşıldığı takdirde ikili karşılaştırma yeniden yapılmalıdır. Özetleyecek olursak, problem tanımlanıp hiyerarşi oluşturulduktan sonra kriterlerin kendi aralarında karşılaştırması, varsa alt kriterlerin de bir üst düzeydeki kriterle göre kendi aralarında karşılaştırması ve alternatiflerin en alt seviyedeki elemanlara göre karşılaştırması yapılır. Sonra tüm karşılaştırma matrislerinin tutarlılıkları kontrol edilir. Tüm karşılaştırmaların tutarlı olarak yapıldığına karar verildikten sonra her elemanın öncelik değeri en üst seviyeye ulaşıncaya kadar bir üst elemanın öncelik değeri ile çarpıp toplanarak birleştirme işlemi yapılır ve her alternatif için nihai ağırlıklar elde edilir. Son olarak en yüksek ağırlığa sahip alternatifin seçimine karar verilir. Şekil 1’de çalışmada önerilen grup karar verme modelinin genel çerçevesi görülmektedir.



Şekil 1. Eğitim Yöneticisi Yeterliklerini Önceliklendirmek İçin Önerilen Grup Karar Verme Modeli (Saaty, 1980, 2008; Zahedi, 1986)

Eğitim yöneticisi adaylarında bulunması gereken ana ve alt yeterlikler dikkate alınarak eğitim yöneticisi seçimi probleminin ele alındığı bu çalışmada, alan yazın taraması, Tablo 1 ve Tablo 2’de belirtilen çalışmaların incelenmesi ve uzman görüşlerinin alınması sonucunda Tablo 5’te verilen 8 ana yeterlik boyutu ve bu boyutlara ait alt yeterlikler belirlenmiştir.

Tablo 5. Eğitim Yöneticisi Yeterlikleri Ana ve Alt Boyutları

Ana Boyut	Alt Boyut
Liderlik	Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme
	Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama
	Okul üyelerini güdüleme
	Okulun politikasını saptama ve tanıma
	Paylaşılan bir vizyon oluşturma
	Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme
Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi	İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme
	Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak
	Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini hedeflere ulaşılabilir biçimde yönetme ve geliştirme
	Uygun eğitim-öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlama
	Eğitim öğretim programlarında yer alan kazanım ve becerilerin gerçekleştirilmesinde; öğrenci, çalışan ve tüm paydaşlara destek verme
Bilimsel, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri koordine etme	
Öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin güncel gelişmeleri takip edebilme	

Tablo 5. Devamı

Ana Boyut	Alt Boyut
Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma	Farklı görüşlere saygılı olma Çalışanların yasal haklarını gözetme İletişim araçlarını etkili kullanma Çalışanları arasında etkili iletişimi sağlama Anlaşılır, açık, doğru ve tutarlı konuşma ve yazma Kararlarda bilimsel verilere, paydaş beklentilerine ve etkili iletişime öncelik verme Çatışmaları etkili yönetebilme Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma
Maddi Kaynakların Yönetimi	Personeli değerlendirebilme yöntemlerini bilme ve uygulama Okul destek hizmetlerinin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama Okuldaki cihaz ve donanımın kullanımını kolaylaştırma Yasal sınırlar içinde okula kaynak oluşturabilme Finansal yönetim becerilerine sahip olma
Okul İçi ve Dışı Çevrenin ve İş Birliklerinin Yönetimi	Mesleki kuruluşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile olumlu iş birliği geliştirebilme Okul içi ve okul dışı çevre ile iletişim ve eşgüdüm sağlamak Öğrenci ailelerin etkin rehberlik hizmeti sunma Nitelikli öğretmen ve öğrencileri kuruma çekecek stratejiler geliştirme Velilere ve öğrencilere yönelik etkinlikler düzenleme Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin dilek ve şikâyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi kurma
Öğrenci Odaklılık	Öğrenci başarılarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma Mezunları izleme çalışmaları yapma Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama
Teknolojik Yeterlikler	Okulun yeterli teknolojik donanımını sağlama Eğitim öğretim programlarını uygulanmasında, teknolojiden işlevsel olarak yararlanılmasını sağlama ve e-öğrenme ortamları oluşturma Teknoloji kullanımıyla performansın artması amacıyla teknoloji kullanım konusunda model olma Tüm süreçlerde teknolojiden yararlanma Teknolojiye erişim konusunda fırsat eşitliğini sağlama
Kurumsal İletişim	İç ve dış hedef kitleye yönelik olumlu imaj oluşturma (Kurumsal Kimlik Belirlenmesi) Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve okul yönetimi arasında sürekli pozitif iletişim ve iyi ilişkiler geliştirme Okulun nitelik farkına ilişkin kalite göstergeleri oluşturma ve geliştirme Ulusal ve uluslararası alanlarda akademik, sportif ve sanatsal başarılar alacak çalışmalar yapma Okul güvenliğini sağlamak Kitle iletişim araçlarının doğru zaman ve yöntemler ile kullanımını sağlama Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirme

Tablo 5 incelendiğinde, eğitim yöneticilerinde bulunması gereken 8 ana yeterliğin sırasıyla liderlik, eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi, etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma, maddi kaynakların yönetimi, okul içi ve dışı çevrenin ve iş birliklerin yönetimi, öğrenci odaklılık, teknolojik yeterlikler, kurumsal iletişim olduğu görülmektedir.

Araştırmada, 8 ana yönetici yeterlik boyutu ve bu boyutların alt boyutlarının AHP matrisleri oluşturularak katılımcıların yanıtları alınmıştır. Araştırmada kullanılan AHP matrislerine örnek olarak Tablo 6 ve Tablo 7'ye bakılabilir.

Tablo 6. Eğitim Yöneticisi Yeterlileri AHP matrisi

Eğitim Yöneticisi Yeterliliği	Liderlik	Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi	Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma	Maddi kaynakların yönetimi	Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi	Öğrenci odaklılık	Teknolojik yeterlikler	Kurumsal iletişim
Liderlik	1							
Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi		1						
Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma			1					
Maddi kaynakların yönetimi				1				
Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi					1			
Öğrenci odaklılık						1		
Teknolojik yeterlikler							1	
Kurumsal iletişim								1

Tablo 7. Liderlik Yeterliğinin Alt Boyutlarının AHP Matrisi

Liderlik	Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme	Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama	Okul üyelerini güdüleme	Okulun politikasını saptama ve tanıtma	Paylaşılan bir vizyon oluşturma	Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme	İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme
Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme	1						
Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama		1					
Okul üyelerini güdüleme			1				
Okulun politikasını saptama ve tanıtma				1			
Paylaşılan bir vizyon oluşturma					1		
Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme						1	
İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme							1

Bulgular

Çalışmada kullanılan eğitim yöneticisi 8 ana yeterlik boyutu ve bu boyutlara ait toplam 50 adet alt yeterlik, bu alanda çalışan akademisyenler ve en az 10 yıl deneyimi olan eğitim yöneticilerinden oluşan 10 kişilik uzman karar verici grup tarafından AHP yöntemi ile değerlendirilmiştir. 8 ana yeterlik boyutuna ait grup kararı matrisi Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8' deki sütun toplamları, toplama ait olan sütundaki her bir elemana bölünerek normalize edilmiş AHP matrisi oluşturulur. Ana yeterlik boyutlarına ait normalize edilmiş AHP matrisi tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 8. Ana Yeterlik Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

Geo mean (a) eğitim yöneticisi yeterliliği	Liderlik	Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi	Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma	Maddi kaynakların yönetimi	Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi	Öğrenci odaklılık	Teknolojik yeterlikler	Kurumsal iletişim
Liderlik	1	3,14214317	3,380015159	4,715454628	4,715454628	3,970330014	4,375827296	4,058732545
Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi	0,318254117	1	2,479396987	3,596021848	4,168486483	2,187913648	4,594221859	4,058732545
Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma	0,295856661	0,403323875	1	3,393645137	3,970330014	2,479396987	3,868254151	3,614753156
Maddi kaynakların yönetimi	0,212068629	0,278085074	0,294668405	1	1,91947122	1,180767206	3,068254809	1,851780633
Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi	0,212068629	0,239895224	0,251868232	0,520976814	1	1,345900193	3,589645843	1,777219815
Öğrenci odaklılık	0,251868232	0,457056429	0,403323875	0,84690699	0,742997145	1	3,650556766	3,731839293
Teknolojik yeterlikler	0,228528215	0,217664717	0,258514555	0,325918172	0,278579014	0,273930818	1	1,734603662
Kurumsal iletişim	0,246382335	0,246382335	0,276644063	0,540020768	0,562676598	0,267964379	0,57650057	1
Toplam	2,765026818	5,984550824	8,344431276	14,93894436	17,3579951	12,70620324	24,72326129	21,82766165

Tablo 9. Ana yeterlik Boyutları AHP Normalize Edilmiş Grup Kararı Matrisi

Sütun normalizasyon	Liderlik	Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi	Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma	Maddi kaynakların yönetimi	Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi	Öğrenci odaklılık	Teknolojik yeterlikler	Kurumsal iletişim	Ortalama
Liderlik	0,361660145	0,525042441	0,405062376	0,31564845	0,271658944	0,312471785	0,176992317	0,18594445	0,319
Eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi	0,11509983	0,167096918	0,297131932	0,240714589	0,240147924	0,172192559	0,185825883	0,18594445	0,201
Etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma	0,106999563	0,067394177	0,119840402	0,227167667	0,228732062	0,195132798	0,156462131	0,165604233	0,158
Maddi kaynakların yönetimi	0,076696771	0,046467159	0,03531318	0,066939134	0,11058139	0,092928405	0,124103967	0,084836418	0,080
Okul içi ve dışı çevrenin ve işbirliklerin yönetimi	0,076696771	0,040085753	0,03018399	0,034873737	0,05761034	0,105924655	0,145193055	0,081420532	0,071
Öğrenci odaklılık	0,091090701	0,076372721	0,048334495	0,056691221	0,042804318	0,078701716	0,147656764	0,17096835	0,089
Teknolojik yeterlikler	0,082649547	0,036371103	0,030980488	0,02181668	0,016049032	0,021558825	0,040447738	0,07946814	0,041
Kurumsal iletişim	0,089106671	0,041169729	0,033153136	0,036148523	0,03241599	0,021089256	0,023318144	0,045813428	0,040

Normalize edilmiş AHP matrisinde yer alan satır elemanlarının ortalamasını aldığımızda her bir ana yeterlilik boyutunun önem derecesi (ağırlığı) bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre liderlik %31,9'luk ağırlıkla en önemli ana yeterlik olarak bulunmuştur. Liderlik yeterliğini eğitim ve öğretim programları ve ortamının yönetimi (% 20,1), etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma (%15,8), öğrenci odaklılık (% 8,9), maddi kaynakların yönetimi (% 8), okul iç ve dış çevresinin ve işbirliklerin yönetimi (%7,1), teknolojik yeterlikler (%4,1) ve kurumsal iletişim (%4) izlemektedir.

AHP matrisinin tutarlılık hesaplamaları doğrultusunda; denklem 1, 2 ve 3 kullanılarak tutarlılık oranı (CR) hesaplanmıştır.

$$Aw = \lambda_{max} w \quad (1)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

Tutarlılık hesaplamaları sonucu oluşan durum Tablo 10' da yer almaktadır.

Tablo 10. Ana Yeterlik Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,319	2,895231078	9,067145
0,201	1,827182874	9,112256
0,158	1,413917032	8,925307
0,080	0,69320698	8,694071
0,071	0,608004942	8,503732
0,089	0,746285158	8,377928
0,041	0,33890805	8,232379
0,040	0,343069691	8,517787
	ort (lambda max)=8,678825	
	CI=0,096975	
	CR=0,069	

Tablo 10 incelendiğinde, CR değerinin 0,069 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer 0,10 değerinden küçük olduğu için AHP karşılaştırma matrisinin tutarlı sonuçlara sahip olduğunu göstermektedir. Ana yeterlik boyutlarının alt boyutlarına ait olan AHP matrisleri de benzer şekilde analiz edilmiştir. Genel olarak bakıldığında hem ana yeterliklerde hem de alt yeterlik boyutlarında tutarlı sonuçlar ($CR \leq 0.10$) elde edilmiştir.

Şekil 1'de verilen modelin uygulanması sonucu Tablo 11'de verilen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 11'de eğitim yöneticisi adaylarında bulunması gereken ana ve alt yeterliklerin önem dereceleri yer almaktadır.

Tablo 11. Eğitim Yöneticisi Adaylarında Bulunması Gereken Ana ve Alt Yeterlikler

Yeterlik Ana Boyut	Alt Boyut	Boyut İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
Liderlik %31,9	1. Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme	33,1%	10,6%
	2. Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama	18,4%	5,9%
	3. Okul üyelerini güdüleme	15,2%	4,8%
	4. Okulun politikasını saptama ve tanıma	10,3%	3,3%
	5. Paylaşılan bir vizyon oluşturma	10,6%	3,4%
	6. Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme	7,5%	2,4%
	7. İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme	5,0%	1,6%

Tablo 11. Devamı

Yeterlik Ana Boyut	Alt Boyut	Boyut İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi %20,1	1. Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak	24,2%	4,8%
	2. Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilecek biçimde yönetme ve geliştirme	27,8%	5,6%
	3. Uygun eğitim-öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlama	15,9%	3,2%
	4. Eğitim öğretim programlarında yer alan kazanım ve becerilerin gerçekleştirilmesinde; öğrenci, çalışan ve tüm paydaşlara destek verme	17,9%	3,6%
	5. Bilimsel, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri koordine etme	8,5%	1,7%
	6. Öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin güncel gelişmeleri takip edebilme	5,7%	1,1%
Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma %15,8	1. Farklı görüşlere saygılı olma	22,9%	3,6%
	2. Çalışanların yasal haklarını gözetme	25,5%	4,0%
	3. İletişim araçlarını etkili kullanma	11,3%	1,8%
	4. Çalışanları arasında etkili iletişimi sağlama	9,4%	1,5%
	5. Anlaşılır, açık, doğru ve tutarlı konuşma ve yazma	7,9%	1,3%
	6. Kararlarda bilimsel verilere, paydaş beklentilerine ve etkili iletişime öncelik verme	8,5%	1,3%
	7. Çatışmaları etkili yönetebilme	6,6%	1,0%
	8. Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma	7,9%	1,2%
Öğrenci Odaklılık %8,9	1. Öğrenci başarılarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma	37,5%	3,3%
	2. Mezunları izleme çalışmaları yapma	10,7%	1,0%
	3. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	22,6%	2,0%
	4. Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	9,3%	0,8%
	5. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	11,8%	1,0%
	6. Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	8,1%	0,7%
Maddi Kaynakların Yönetimi %8	1. Personeli değerlendirebilme yöntemlerini bilme ve uygulama	26,3%	2,1%
	2. Okul destek hizmetlerinin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama	27,2%	2,2%
	3. Okuldaki cihaz ve donanımın kullanımını kolaylaştırma	16,6%	1,3%
	4. Yasal sınırlar içinde okula kaynak oluşturabilme	18,4%	1,5%
	5. Finansal yönetim becerilerine sahip olma	11,5%	0,9%
Okul İçi ve Dışı Çevrenin ve İş Birliklerinin Yönetimi %7,1	1. Mesleki kuruluşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile olumlu iş birliği geliştirebilme	19,9%	1,4%
	2. Okul içi ve okul dışı çevre ile iletişim ve eşgüdüm sağlamak	21,4%	1,5%
	3. Öğrenci ailelerin etkin rehberlik hizmeti sunma	20,6%	1,5%
	4. Nitelikli öğretmen ve öğrencileri kuruma çekecek stratejiler geliştirme	22,2%	1,6%
	5. Velilere ve öğrencilere yönelik etkinlikler düzenleme	7,6%	0,5%
	6. Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin dilek ve şikâyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi kurma	8,4%	0,6%

Tablo 11. Devamı

Yeterlik Ana Boyut	Alt Boyut	Boyut İçi Ağırlık	Genel Ağırlık
Teknolojik Yeterlikler %4,1	1. Okulun yeterli teknolojik donanımını sağlama	27,8%	1,1%
	2. Eğitim öğretim programlarını uygulanmasında, teknolojiden işlevsel olarak yararlanılmasını sağlama ve e-öğrenme ortamları oluşturma	27,1%	1,1%
	3. Teknoloji kullanımıyla performansın artması amacıyla teknoloji kullanım konusunda model olma	14,9%	0,6%
	4. Tüm süreçlerde teknolojiden yararlanma	12,4%	0,5%
	5. Teknolojiye erişim konusunda fırsat eşitliğini sağlama	17,9%	0,7%
Kurumsal İletişim %4	1. İç ve dış hedef kitleye yönelik olumlu imaj oluşturma (Kurumsal kimlik belirleme)	25,8%	1,0%
	2. Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve okul yönetimi arasında sürekli pozitif iletişim ve iyi ilişkiler geliştirme	21,1%	0,9%
	3. Okulun nitelik farkına ilişkin kalite göstergeleri oluşturma ve geliştirme	17,0%	0,7%
	4. Ulusal ve uluslararası alanlarda akademik, sportif ve sanatsal başarılar alacak çalışmalar yapma	14,7%	0,6%
	5. Okul güvenliğini sağlamak	12,2%	0,5%
	6. Kitle iletişim araçlarının doğru zaman ve yöntemler ile kullanımını sağlama	5,2%	0,2%
	7. Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirme	4,0%	0,2%

Tablo 11'deki sonuçlara göre; %31,9 ağırlık ile "Liderlik" en önemli ana yeterlik boyutu iken bunu sırasıyla %20,1 ağırlık ile "Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi" ve %15,8 ağırlık ile "Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma" takip etmektedir. En az önem derecesine sahip yeterlik ana boyutu %4 ile "Kurumsal İletişim" olmuştur. Bu ilk üç ana yeterlik boyutu diğerleri ile kıyaslandığında tüm ana yeterlik boyutları ağırlıkları içerisinde toplam %67,8'lik önem derecesi ile diğer 5 yeterlik boyutuna baskın geldiği görülmektedir.

Ana yeterlik boyutları içerisinde yer alan alt yeterlikler incelendiğinde en önemli ana boyut olan "Liderlik" altındaki alt yeterlik "Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme", ikinci en önemli ana boyut olan "Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi" altındaki "Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilecek biçimde yönetme ve geliştirme" ve üçüncü en önemli ana boyut olan "Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma" altındaki "Çalışanların yasal haklarını gözetme" alt boyutlarının önem derecesi olarak ilk sıralarda yer aldıkları görülmektedir.

Diğer önemli bir bulgu olarak; önem derecesi ilk 3 sırada yer alan ana yeterlik boyutlarına ait en önemli ilk 2 alt yeterliğin tüm 50 alt yeterlik içerisindeki toplam ağırlığı yaklaşık %35'dir. Liderlik ana yeterlik boyutu altında yer alan; "Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme" (%10,6), "Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama" (%5,9) "Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi" ana yeterlik boyutu altında yer alan "Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak" (%4,8), "Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilecek biçimde yönetme ve geliştirme" (%5,6) ve "Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma" ana yeterlik boyutu altında yer alan "Farklı görüşlere saygılı olma" (%3,6), "Çalışanların yasal haklarını gözetme" (%4,0) alt yeterliklerinin tüm 50 alt yeterlik içerisindeki toplam ağırlıkları yaklaşık %35 olarak dikkat çekmektedir.

Çalışma kapsamında vurgulanması gereken önemli bir husus; eğitim yöneticisi yeterliklerinin önem derecelerinin belirlenmesinde uzmanların görüşüne başvurulmuş olması, uzmanlar veya karar vericiler değiştiğinde elde edilen önem dereceleri de değişebilecek olmasıdır. Bu sebeple, burada elde edilen sonuçların genellemesinin yapılması uygun olmayacaktır. Bununla beraber, temel istatistiksel

mantıkta olduğu gibi her bir uzmanı örneklemin bir üyesi olarak kabul edecek olursak, ancak yeterince fazla sayıda uzmanın görüşüne başvurulduğunda elde edilecek önem dereceleri için bir genelleme yapmak mümkün olacaktır. Her ne kadar önerilen model ve kullanılan yöntem grup karar vermeye veya sınırsız sayıda uzmanın görüşünü almaya imkân sağlasa da mevcut haliyle bu çalışmada elde edilen sonuçların bu uygulamaya has (10 uzman görüşünü yansıtan) olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tartışma

Okulların günümüzde hızlı bir şekilde yaşanan değişim ve gelişime uyum sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşabilmeleri bir zorunluluk olarak görülmektedir. Okullardaki değişim ve gelişim sürecinin etkin şekilde yönetilmesinden en üst düzeyde sorumlular ise okul yöneticileridir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinde bulunması gereken yeterliklerin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, boyutların ağırlıklarına göre sıralanmış biçimde; liderlik, eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi, etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma, maddi kaynakların yönetimi, okul içi ve dışı çevrenin ve iş birliklerinin yönetimi, öğrenci odaklılık, teknolojik yeterlikler ve kurumsal iletişim olmak üzere sekiz yeterlik boyutu tespit edilmiştir. İlk üç yeterlik boyutunun %67,8'lik önem derecesi ile diğer beş yeterlik boyutuna baskın geldiği görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre "Liderlik", %31,9 ağırlık ile görece ana yeterlik alanları içerisinde yer alan en önemli boyuttur. Alan yazında yer alan çalışmalar, liderliğin, eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlik alanlarından biri olduğunu göstermektedir (Aslanargun, 2012; Blase ve Blase, 2000; Erçetin ve Eriçok, 2016; Eyal ve Roth, 2011; Gümüseli, 2001; Hallinger, 2011; Oklay, 2016; Tepe, 2017). Örneğin, Balcı (2011) ve Şişman (2002) yaptıkları çalışmalarda liderliğin örgüt yapısını etkileyen en önemli unsur olduğu sonucuna ulaştıklarını bildirmektedir. Etkili okul araştırmaları da benzer şekilde liderliğin örgüt çalışanlarının performansını etkileyen en önemli değişken olduğunu vurgulamaktadır (Cummings ve Schwab, 1973). Erçetin ve Eriçok (2016), okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerine ilişkin yürüttükleri çalışmalarında liderliğin en öne çıkan yeterlik olduğunu tespit etmiştir. Benzer bir biçimde, Demirtaş (2005), Oğuz (2006), Pont, Nusche ve Hopkins (2008) ve Şahin (2000) tarafından hayata geçirilen çalışmalarda da okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında liderliğin ön plana çıktığı görülmektedir.

Altın ve Vatanartıran (2014), okulun amaçlarını gerçekleştirmesine okul yöneticilerinin liderliğinin etki ettiğine dikkat çekmektedir. Özdemir, Sezgin ve Kılıç (2015), okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik becerilerinin, okulların çeşitlilik gösteren bağlamlarından kaynaklı olarak çok geniş bir kapsamı bulunduğunu belirtmekte, dolayısıyla okul yöneticilerinin eğitim ve yönetime ilişkin bütüncül bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, Dönmez ve Özer (2016), eğitim yöneticilerinin belirlenmesi için yapılacak ölçme işlemlerinde bilgi düzeyinin ötesine geçilmesi ve yaşanan ya da yaşanması olası örnek durumların adaylar tarafından ele alınmasının sağlanması ve bu yolla sorun çözme ve karar vermenin yanında liderlik becerilerinin ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer bir şekilde Sezer (2016) de yönetici belirlemede odağa alınması gereken yeterliklerin arasında liderliği de dile getirmektedir. Bunların yanında, okul yöneticisinin sergilediği liderlik davranışlarının düzeyinin öğretmenlerin okula güven düzeyini etkilediğine yönelik bulgular da mevcuttur (Arabikoğlu ve Demir, 2014).

Lider yöneticinin, eğitim girişiminin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını verimli kullanabilen yönetici olması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Bu açıdan; lider yönetici, ait olduğu örgütü liderlik yeterliği ile daha iyiye; örgütün menfaatlerine taşıyabilecek kişi olarak yorumlanabilir. Benzer şekilde; liderlik, eğitim örgütünde tüm kaynakları yönetebilecek bir güce tekabül edebilirken; örgütün amaçlarını gerçekleştirmede en yetkin kişi olarak görülebilir (Gümüseli, 2001).

Çalışmanın diğer önemli bulgularından biri de liderlik ana boyutunun altında yer alan “örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme” alt boyutunun toplam 50 alt boyut arasındaki ağırlığının %10,6 olmasıdır. Barnes ve Spangenburg (2018), liderlik ile ilgili gerçekleştirdiği araştırmasında, kötü liderliğin örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilediği ve bunun sonucunda da işten ayrılma oranlarının artması, örgütsel bağlılıkların azalması, motivasyon ve üretimin azalması gibi durumlara yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Bir okul içerisindeki kültürün belirlenmesi ve şekillendirilmesinde en büyük sorumluluk okul yöneticilerindedir (Çelikten, 2006). Eğitim yöneticilerinin örgüt kültürü yaratmadaki rolleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, bir örgütün işlevsel bir kültürünün belirlenmesinde bir liderin önemini kabul etmeye yönelik bir eğilim olduğu görülmektedir (Bipath, 2012). Kiraz’ın (2018) okul yöneticilerinin okul yönetmeye ilişkin görüşlerinin belirlenmesini hedefleyen araştırmasında, yöneticilerin büyük çoğunluğunun örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013), başarılı okul müdürlerinin ortak özelliklerinden birinin de öğrenme odaklı okul kültürü oluşturulmasını sağlamaları olduğunu öne sürmektedir. Aslan ve Karip (2014), örgüt kültürünün oluşturulduğu okullarda öğrenci başarısının olumlu yönde etkilendiğini dile getirmektedir. Benzer bir şekilde van der Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2005) ortak vizyonu olan, paylaşımcı kararlar alan, öğrenme merkezli örgüt kültürü olan okulların öğrencilerinin başarılarının yüksek olduğunu öne sürmektedir. Örgüt kültürünün öğrenci başarısını olduğu kadar çalışanların iş doyumunu düzeylerini de olumlu etkilediği bilinmektedir (Demirtaş ve Yıldırım, 2010; Engels, Hotton, Devos, Bouckenooğhe ve Aelterman, 2008; Williamson ve Blackburn, 2010). Ortak bir vizyon belirleyen, paydaşlarının gelişimlerine fırsat veren ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturan okul liderleri öğretmenlerinin iş doyumunu arttırabilmekte ve onları etkilemektedirler (Jung, Chow ve Wu, 2003). Olumlu ve etkili bir örgüt kültürü sadece çalışanların iş doyumunu ve motivasyonlarını arttırmakla kalmaz okul yönetimine güven oluşturur, yıkıcı çatışmaları önler, öğrencilerin davranışlarını şekillendirerek okulun başarısını artırır (Sergiovanni, 1984; Gümüşeli, 2006a, 2006b).

Kazak ve Polat (2018), okul atmosferinin okul kültürüne ve okul yöneticisinin liderlik davranışlarına etki ettiğini ifade etmekle birlikte okul yöneticilerinin okul kültürünü şekillendirmede önemli bir rol üstlendiklerini dile getirmektedir. Tüm paydaşlar tarafından paylaşılan bir kültür hem kısa hem de uzun vadeli hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Okul yöneticilerinin, bürokratik yapının temsilcisi olmanın ötesinde okulda ortak değerlerin yaratıcısı ve geliştiricisi olarak okul çalışanlarını okul kültürüne dâhil etmesi son derece önem taşımaktadır (Turan ve Bektaş, 2013). Öte yandan ilgili alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin kalite, yüksek performans ve mükemmelliğe yönelik davranışlar sergileyen, öğretmenler için tutarlı rol modeller olarak algılandığı ve öğretmenlere karar verme sürecine katılma fırsatı sağlayan ve böylelikle okul kültürüne yönelik algıyı güçlendiren kişiler olarak algılandıklarını gösteren bulgulara ulaşılmaktadır (Veeriah, Piaw, Li ve Hoque, 2017).

Çalışmada, liderlik boyutunun altında yer alan “kendisinin ve personelin gelişimini sağlama” alt boyutu toplam 50 alt boyut arasındaki ağırlığı %5,9 olarak tespit edilmiştir. Erçetin ve Eriçok (2016) okul yöneticilerinin yönetsel becerileri arasında insan kaynakları yönetimini de sayarken Aslan ve Karip (2014), okul müdürlerinin liderlik standartları için kavramsal bir çerçeve oluşturulması ve liderlik standartlarının tanımlanmasına yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında iyi bir okul müdürünün insan kaynaklarını yönetmenin yanında insan kaynaklarını geliştirmeyi de bilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir biçimde Aypay ve Dönmez (2016) de okul müdürlerinin öğrenen liderlere dönüştürülmesi gerektiğini dile getirmektedir. Alan yazında, okul yöneticisinin kendisinin ve personelin gelişimini sağlamada yetkin olması gerektiğini gözler önüne seren çeşitli araştırma sonuçlarına ulaşmak mümkündür (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Pont vd., 2008; Şahin, 2000). Bunlarla birlikte Allen, Grigsby ve Peters (2015), öğretmenlerin, gelişimlerinin müdürleri tarafından destekleneceğine inanmalarının okul iklimini iş birliği açısından olumlu yönde etkileyeceğine ve okulda yaşanan sorunların üstesinden daha kolay gelinebileceğine dikkat çekmektedir.

Yöneticiliğini yaptığı okuldaki öğretmenleri değişime ve yeniliklere yönlendiren, onların ihtiyaçlarını planlayan ve önemseyen, onlara rol model olarak paylaşılan bir vizyon oluşmasını sağlayan okul yöneticilerinin öğretmenlerini olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir (Korkmaz, 2007). Eğitim liderleri olarak okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki gelişimlerinin yanında öğretmenlerin de gelişimlerini sağlamada önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir (Hallinger ve Lu, 2014). Kutsyuruba ve Walker (2017) ve Aksoy ve Işık (2008) tarafından yürütülen araştırmalar, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik en teşvik edici gücün okul yöneticileri olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu araştırma ile elde edilen sonuçlara göre “Liderlik” ana boyutunun altında “okul üyelerini güdüleme” alt boyutu yer almaktadır. Hanks’e (1999) göre, değişimin olduğu kadar öğrenmenin de kaynağı motivasyondur ve arzu edilen sonuçlara ulaşmanın yolu güdülemeden geçmektedir. Demirtaş (2005) ve Oğuz (2006), okul yöneticilerinin yeterli alanları arasında güdülemeyi de listelemektedir. Leithwood, Patten ve Jantzi (2010), okul liderlerinin, yüksek standartlar ve öğrenciler için başarıyı destekleyen bir okul kültürü oluşturarak öğrencileri olduğu kadar öğretmenleri de güdülemelerinin okulun amaçlarına ulaşmada taşıdığı öneme vurgu yapmaktadır. Özdemir, Kartal ve Yirci (2014), öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen pek çok unsur arasında öğretmenlerin motivasyon düzeyini arttıran en önemli etmenin okul yöneticileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre %31,9 ağırlık ile en önemli ana yeterlik boyutunu “Liderlik” oluşturmaktadır. Elde edilen, okul yöneticilerinin kendisinin ve personelin gelişimini sağlama, okul üyelerini güdüleme ile insan kaynaklarını planlama ve geliştirme yeterliklerine sahip olması gerektiğine yönelik sonuçların literatürde yer alan çalışmalarla desteklendiğini dile getirmek mümkündür.

Çalışmada, “Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi” ana yeterlik boyutunun ağırlığının %20,1 olduğu görülmektedir. Alan yazında yer alan çeşitli çalışmalar, etkili okul yöneticisinin eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetiminde yöneticinin yeterliğinin önemini vurgulamaktadır (Ağaoğlu vd., 2012; Aydın, 2000; Helvacı ve Aydoğan, 2011). Eğitim-öğretim ortamının yönetiminde okul müdürleri okulunu tanır, işleyişini bilir, müfredata hakimdir. Öğretim faaliyetlerini planlamak, uygulamak ve geliştirmek için okulda görünür olması görüşü, etkili bir strateji olarak kullanılabilirliği savını öne çıkartmıştır (Andrews, Basom ve Basom, 1991; Carter ve Burger, 1994; Gümüşeli, 2009; Sweeney, 1982). Aslan ve Karip (2014), okul müdürlerinin yeterlikleri arasında etkili öğretim programı ya da etkili öğretim planı oluşturmayı sayarken, Ünver ve Erdamar (2015) da program geliştirme çalışmalarını desteklemeyi yönetici özellikleri arasında listelemektedir. Cobanoğlu ve Yurek (2018), okulların önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmasının, birçok değişkenle ilintili olmakla birlikte en çok öğretim programlarının uygulanmasından sorumlu olan okul yöneticilerinin etkililiğinden etkilendiğini öne sürmektedir.

Eğitim yöneticisi adaylarında bulunması gereken en önemli ikinci yeterlilik alanı olan “Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi” boyutu altında yer alan ‘Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak’ ve ‘Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılacak biçimde yönetme ve geliştirme alt yeterlilikleri, okul yöneticisi adaylarında bulunması gereken önemli alt yeterlilikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ağaoğlu ve diğerleri (2012), okul müdürlerinin eğitim programı ve eğitim ortamlarını yönetme becerisinin taşıdığı öneme vurgu yapmaktadır. Diğer taraftan bu beceriler Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ilgili mevzuatta da vurgulanmaktadır. Buna göre, okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak, eğitim hedeflerine ulaşma amacıyla eğitim öğretim programlarının uygulanmasını sağlamak ve bunun en verimli şekilde yapılabilmesini sağlamak amacıyla eğitim öğretim ortamlarını düzenlemek okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarındandır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2017). Bu bakımdan araştırmadan elde edilen bulguların, alan yazında yer alan çalışmalarla benzerlik gösterdiği ve kısmen de olsa mevcut mevzuat düzenlemeleri ile desteklendiği görülmektedir.

Çalışmada, “Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma” ana boyutu %15,8 ağırlık ile üçüncü sırada yer almaktadır. Alan yazında, etkili okul yöneticisinin etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma yeterliğinin önemini vurgulayan çeşitli çalışmalar yer almaktadır (Ağaoğlu vd., 2012; Aslanargun, 2012; Gürbüz vd., 2013; Tepe, 2017). Öğrenci başarısında en üst düzeye ulaşmak isteyen okul müdürlerinin öğretmenleri ile etkili iletişim kurmaları, onları sürekli desteklemeleri ve öğrencilerin hepsinin beklentilerini karşılayacak öğrenme ortamları yaratabilmeleri önemlidir (Hallinger ve Heck, 1998; O'Donnell ve White, 2005). Etkili bir iletişim kurma yaklaşımını benimseyen okul müdürleri; tüm paydaşlarının kararlara katılmalarına olanak vermekte, farklı görüşlere kıymet vermekte, yapılanları takdir ederek yapıcı eleştirilerde bulunmakta, takipçilerini dinleyerek cesaretlendirmekte ve gelişimlerini sağlamaktadır (Irgens, 1995). Okul müdürlerinin öğretmenlerine kıymet vermesi, onların okulun değerli bir paydaşı olduğu mesajının verilerek kararlara katılım konusunda cesaretlendirmeleri, onlarda kurumları ile özdeşleşme arzusu oluşturmakta ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Aslan ve Karip (2014), öğrenme ortamını yönetmeyi okul müdürlerinin yeterlikleri arasında göstermekte, okul müdürlerinin adil, tarafsız, dürüst ve tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir. Balyer, Özcan ve Yıldız (2017), okulda iletişime ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmanın öğretmen güçlendirme yollarından biri olduğuna dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları durumunda okullarında olumlu bir atmosfer oluşturabilecekleri ve mevcut koşulları geliştirebilecekleri belirtilmektedir (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015). Tepe (2017), eğitim yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerilerinin güçlendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Çünkü okul yöneticisinin iletişim kurma becerisi, iş birliği ve güven aşamasında oldukça önemli olmakla birlikte (Aslanargun, 2012), sergilediği liderlik becerisi de okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesini sağlayacaktır (Bursalıoğlu, 2015).

Çalışmada, etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma boyutunun altında yer alan “farklı görüşlere saygılı olma” alt boyutu toplam 50 alt boyut arasındaki ağırlığı %3,6 olarak tespit edilmiştir. Öğrenciler, veliler ya da okul çalışanları hakkında bilgiye sahip olma arzusunda okul yöneticileri, farklı bağlamlara sahip bireylerin ortak noktalarını bulmaya çalışmanın yanında farklılıklara saygı duydukları mesajını da dolaylı olarak iletmektedir (Minkos vd., 2017). Uslu (2013) da okul yöneticilerinin farklılıklara saygı duyma düzeylerinin okul çalışanlarını güdülemede önemli bir rol oynadığını gözler önüne sermektedir. Demografik, sosyal ya da kültürel farklılıkları bulunan bireyler tarafından ortaklaşa oluşturulan bir kültür, çalışanların motivasyonlarını ve sergiledikleri performansı olumlu yönde etkileyecektir. Hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından çeşitliliğin daha fazla olduğu eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin farklılıklara saygı duyması, öğretmenler arası iş birliğinin desteklenmesi ve okulun amacına ulaşmasının sağlanmasında hayati derecede önem taşımaktadır (Polat, Arslan ve Ölçüm, 2017). Sosyal ve duygusal zorlukların üstesinden gelebilen yöneticiler, başkalarının duygularına yönelik farkındalığı yüksek olan kişilerdir ve karar verme sürecinde başkalarının fikirlerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar (Mahfouz, 2018).

Aslanargun'a (2007) göre yöneticinin görevi, çeşitliliği ve zenginliği savunmak, çatışmaları etkin yönetebilmek, kaosu önlemektir. Bir örgütte gerginlik ve çatışmaları azaltarak sevgi ve güven duygularını geliştirmek yönetsel açıdan çok önemlidir. Çalışanlarının mutlu olduğu bir örgütte insanlar üretken ve verimli olacaktırlar (Aydın, 1999). Uzun ve Ayık (2017), eğitim yöneticilerinin iletişim yeterliliğinin onların çatışma yönetimi tarzlarını etkilediğini dile getirmektedir. Erçetin ve Eriçok (2016), Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi merkezi (ULAKBİM) veri tabanında yer alan, okul yöneticilerinin yeterlilikleri üzerinde yazılmış 45 makale üzerine yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin farklı görüşlere saygılı olmasının en önemli kişisel ve ahlaki yeterlik olarak çalışmalarda yer aldığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma boyutunun altında yer alan “çalışanların yasal haklarını gözetme” alt boyutu toplam 50 alt boyut arasındaki ağırlığı %4 olarak tespit edilmiştir. Boydak Özcan, Özdemir ve Yirci (2017), okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı adil davranışlar sergilemelerinin örgütsel adanmışlığa ve çalışan performansına etki ettiğini dile

getirmektedir. Okul müdürlerinin yeterlikleri arasında sayılan etik davranış (Aslan ve Karip, 2014), öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı güvenini arttırmakta ve güven artışı da örgütsel sessizlik düzeyini azaltmaktadır (Paşa ve Negiş Işık, 2017). Bu çalışmada ulaşılan, okul yöneticilerinin etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma yeterliğine sahip olması gerektiği yönündeki bulgu alan yazında yer alan çalışmalarla örtüşmektedir.

Bu çalışmada tespit edilen diğer bir ana boyut da maddi kaynakların yönetimidir. Çeşitli çalışmalarda etkili bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak için okul yöneticilerinin maddi kaynakları yönetme becerisine sahip olmasının önemine vurgu yapılmaktadır (Aydın, 2000; FDE, 2018; The Wallace Foundation [TWF], 2018; Şahin, 2000). Şişman (1998), örgüt yönetiminin en önemli amacının mevcut örgüt kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanmak olduğuna dikkat çekmektedir. Altunay (2017), okul yöneticilerinin sınırlı kaynaklarla bütçe yönetimi gerçekleştirmeye çalıştıklarına ve bu bakımdan önemli zorluklarla baş başa kaldıklarının altını çizmektedir. Karakütük ve Özdoğan Özbal (2017), eğitim etkinliklerini sürdürebilmek için maddi kaynaklara ihtiyaç duyan okul yöneticilerinin okulun kaynak yönetiminden sorumlu olduğunu, okulun kaynaklarının yönetiminin okul yöneticilerinin görevleri arasında yer aldığını belirtmektedir. Benzer bir şekilde Aslan ve Karip (2014) de okul müdürlerinin yeterlikleri arasında okul bütçesi oluşturma bulduğunu dile getirmektedir. Okul yöneticilerinin maddi kaynakları yönetme becerisine sahip olması gerektiği yönündeki bulgu, alan yazında yer alan çalışmalarla örtüşmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında okul içi ve dışı çevrenin ve iş birliklerin yönetimi de yer almaktadır. Bu çalışmada ulaştığımız okul yöneticilerinin okul içi ve dışı çevrenin ve iş birliklerinin yönetimi yeterliğine sahip olması gerektiği yönündeki bulgu alan yazında, çevre ile ilişkiler (Demirtaş ve Küçük, 2014), sosyal ilişki (Pont vd., 2008), okul çevre ilişkileri (Şahin, 2000), çevre-okul liderliği (Aydın, 2000), insan ilişkilerinde yeterlik (Başaran ve Çınkır, 2013) gibi başlıklar altında da karşımıza çıkmaktadır. Aslan ve Karip (2014), okul müdürünün okul çevresinin beklentilerini bilmesi gerektiğini ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütün dış paydaşlarıyla olduğu kadar iç paydaşlarıyla kurulan ilişkiler ve iş birlikleri de önem taşımaktadır (Conner, Nowlin, Rabovsky ve Ripberger, 2016). Balyer (2014), okulların içerisinde buldukları toplumsal ve kültürel yapıdan etkilendiklerine dikkat çekerek okul yöneticilerinin hem okul içinde hem de okul dışında yer alan diğer kurumlar, yapılar ve örgütlerle iş birliği içerisinde hareket etmeleri durumunda okulun amaçlarına ulaşabileceklerini iddia etmektedir. Okul yöneticilerinin okulun paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler ve toplumla kuracağı iş birlikleri ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Demirtaş, 2010). Okul yöneticilerinin çeşitli okul paydaşlarıyla iş birlikleri kurmasının taşıdığı önem, okul yöneticilerinin temel iletişim becerilerine, sosyal zekâyâ ve empati kurma becerisine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Bartz ve Karnes, 2018).

Çalışmada okul yöneticilerinin öğrenci odaklı olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar (2014) tarafından yürütülen çalışmada okul müdürlerinin öğrenci odaklı olmamasının ve öğrencilere karşı ilgisiz kalmasının yetersizlik göstergesi olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sezer (2018) de ideal okullara ulaşabilmek için okul müdürlerinin taşıması gereken nitelikler arasında adil olma, gelişime açık olma, sonuç odaklı olma, demokratik olma, kolay ulaşılabilir olma ve iletişime açık olmanın yanında öğrenci merkezli olmayı saymaktadır.

Çalışmada okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki çeşitli araştırmalara göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında teknolojik beceriler de yer almaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013; Erçetin ve Eriçok, 2016). Aslan ve Karip (2014), okul yöneticilerinin yönetim işlerinde teknolojiyi etkin bir biçimde kullanmasının evrak işlerini azaltarak zaman, emek ve paradan tasarruf edilmesini sağladığına dikkat çekmektedir. Gürkan ve Toprakçı (2018), günümüz eğitim yöneticilerinin teknolojik gelişmelere önem atfetmek zorunda olduklarını dile getirmektedir. Eğitim-öğretim bağlamında bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmanın ortaya çıkarttığı etkiler göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklere sahip yenilik liderleri haline gelmeleri kaçınılmaz bir durumdur

(Akbaba-Altun ve Gürer, 2008). Bunların yanında, Yu ve Prince (2016) tarafından yürütülen çalışmada gelecek vaat edenden okul yöneticilerinin teknolojinin eğitimde kullanılması konusunda profesyonel gelişmeyi bir ihtiyaç olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında hizmet içi eğitimlerin, kurumsal yazışmaların ve bazı eğitim uygulamalarının teknolojik araçlarla yapılmasının zorunluluk oluşturduğu gerçeği göz önüne alındığında bu çalışmada elde edilen teknolojik yeterliklere ilişkin boyutun diğer ana boyutlara kıyasla daha az önem taşıdığı yönünde ulaşılan bu bulgu, literatürde bu beceriye atfedilen önemle örtüşmemektedir. Bu beceriye diğerlerine oranla daha az önem atfedilmesi, katılımcıların teknolojik yeterliği hâlihazırda var olması gereken bir unsur olarak algıladığı ettiği yönünde yorumlanabilir.

Çalışmada % 4 ağırlık ile en az önem derecesine sahip boyutun kurumsal iletişim olduğu tespit edilmiştir. Eger, Egerová ve PISOŇOVÁ (2018), kurumsal iletişimin okul imajını geliştirmede önemli bir rol oynadığına dikkat çekmektedir. Fakat kurumsal iletişime işlevsel açıdan bakıldığında, öğrencilerin müşteri olarak kabul edildiği bir pazarda, eğitim kurumları rekabet güçlerini korumak ve geliştirmek için stratejiler uygulamak zorundadır (Melewar ve Akel, 2005). Bu nedenle, kurumsal iletişim, etkili yönetilmesi gereken alanlardan biri olduğu dile getirilebilir. Fakat özellikle devlet okullarında okula yönelik marka algısının, öğrenci ve öğretmen profili, okulun bulunduğu semt gibi çeşitli değişkenlerden etkilendiğini söylemek mümkündür. Aytaç (1999), ülkemizdeki merkezîyetçi eğitim sisteminden dolayı okulların öğrenci başarısını yükseltmek konusunda iç ve dış esneklikten uzak olduğunu dolayısıyla okulların kurumsal kimlik oluşturma ve geliştirme noktasında bu merkezîyetçi anlayışın engel teşkil ettiğini dile getirmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada ulaşılan kurumsal iletişim becerisinin en az önem taşıyan boyut olduğu yönündeki sonuç, okul yöneticilerinin, okulun kurumsal algısına dış etkenlerden daha az etki edeceğinin düşünülmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma bulguları, uzman görüşlerine dayalı olarak yapılan betimsel analizler sonucu elde edilen 8 ana yeterlik ve bu yeterliklerin alt boyutlarının 10 kişilik bir uzman ekip tarafından AHP yöntemine göre analiz edilmesiyle oluşturulmuştur. Bulgular örnekleme göre uygun gözükse de tarama modelindeki araştırmalar gibi genellenebilirliği mümkün değildir. Ağaoğlu ve diğerleri (2012) de araştırmalarında daha geniş örneklemlerle çalışarak yönetici yeterliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin okulları başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştırabilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken temel yeterlik alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, etkili ve verimli bir yönetim sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmak için okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikleri ortaya koymaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre; %31,9 ağırlık ile "Liderlik" en önemli ana yeterlik boyutu iken bunu sırasıyla %20,1 ağırlık ile "Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi" ve %15,8 ağırlık ile "Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma" takip etmektedir. En az önem derecesine sahip yeterlik ana boyutu %4 ile "Kurumsal İletişim" olmuştur. Bu ilk üç ana yeterlik boyutu diğerleri ile kıyaslandığında tüm ana yeterlik boyutları ağırlıkları içerisinde toplam %67,8'lik önem derecesi ile diğer 5 yeterlik boyutuna baskın geldiği görülmektedir.

Diğer önemli bir bulgu olarak; önem derecesi ilk 3 sırada yer alan ana yeterlik boyutlarına ait en önemli ilk 2 alt yeterliğin tüm 50 alt yeterlik içerisindeki toplam ağırlığı yaklaşık %35'tir. Liderlik ana yeterlik boyutu altında yer alan; *Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme* (%10,6), *Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama* (%5,9) ile Eğitim-Öğretim Programları ve Ortamının Yönetimi ana yeterlik boyutu altında yer alan "Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak" (%4,8), "Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilir biçimde yönetme ve geliştirme" (%5,6) ve Etkili İletişim ve Çalışma Ortamı Oluşturma ana yeterlik boyutu altında yer alan "Farklı görüşlere saygılı olma" (%3,6), "Çalışanların yasal haklarını gözetme" (%4,0) alt yeterliklerinin tüm 50 alt yeterlik içerisindeki toplam ağırlıkları yaklaşık %35 olarak dikkat çekmektedir.

Çalışmanın sonuçları bütüncül olarak ele alındığında okul yöneticilerinin temel yeterlik alanlarının eğitim-öğretim liderliği, iletişim, maddi kaynakları yönetme ve okul içi ve okul dışı paydaşlarla iş birlikleri kurma gibi beceriler etrafında yoğunlaştığı ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik getirilen öneriler şunlardır:

- Okul yöneticilerinin niteliklerine ilişkin ulusal standartlar oluşturulmalıdır.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesinde bu ulusal standartlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Okul yöneticilerinin bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında yeterlik düzeylerini artırmak, göreve yeni başlayan yöneticilerin bu becerilerini geliştirmek amacıyla mentorluk uygulaması hayata geçirilmeli, tecrübeli okul yöneticilerinin birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşması sağlanmalıdır.
- Örgüt psikolojisi araştırmalarının sonuçları, liderliğin örgütlerin başarısında büyük paya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, okul liderlerinin; ilişki ağlarının güçlü olması; ekibini motive etme becerisine sahip olması; hedef odaklı, vizyon sahibi kişiler olmaları; statükonun dışında düşünebilme yetisine sahip olmaları; girişimci olmaları ve fırsat yaratma ve kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bu özellikler göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerekmektedir. Sayılan bu becerilerin Turhan ve Yaraş'ın (2013) çalışmalarında belirttikleri gibi yönetim alanında lisansüstü eğitimle kazandırılabilceği göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitime tabi tutulmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Okul yöneticilerinin taşınması gereken yeterliklerin hizmet öncesi dönemin hangi aşamasında kazandırılmasının gerektiğinin tespit edilmesine yönelik çalışma yürütülmelidir.
- Eğitim yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik konularında gelişmeleri için eğitimler verilmelidir.
- Eğitim yöneticilerinin atama ve hizmet içi eğitimlerinde; liderlik, eğitim-öğretim programları ve ortamının yönetimi ve etkili iletişim ve çalışma ortamı oluşturma gibi birçok yeterlik alanı dikkate alınarak yapılmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin kurumsal iletişime yönelik yeterliğinin artması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Kaynakça

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Açıklan, A. (2006). Farklı yönetici yeterlilikleri. *Okul yönetimlerini geliştirme programı* içinde (s. 119-127). Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadethabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114. <http://dergipark.gov.tr/ataunisobil/issue/2838/38748> adresinden erişildi.
- Agut, S., Grau, R. ve Peiró, J. M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22(10), 906-918. doi:10.1108/02621710310505494
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/715/371> adresinden erişildi.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri* içinde (s. 145-161). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Akbaba-Altun, S. ve Gürer, M. D. (2008). School administrators' perceptions of their roles regarding information technology classrooms. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 35-54.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249. http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol10_Issue19_2008/589-1580-1-PB.pdf adresinden erişildi.
- Aksüt, M. (1997). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: Özel eğitim okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Allen, N., Grigsby, B. ve Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083099.pdf> adresinden erişildi.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35. http://kefad2.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt15Sayi2/JKEF_15_2_2014_17-35.pdf adresinden erişildi.
- Altunay, E. (2017). Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda eğitim finansmanı politikaları: Sorunlar, nedenler ve çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 689-714. doi:10.14686/buefad.304498
- Andrews, R. L., Basom, M. R. ve Basom, M. (1991). Instructional leadership supervision that makes a difference. *Theory into Practice*, 30(2), 97-101. doi:10.1080/00405849109543484
- Arabikoğlu, S. N. ve Demir, K. (2014). Okulöncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(4), 83-98. doi:10.19160/e-ijer.27899
- Argon, T. ve Çelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 70-89. <https://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/aralik2008/aralik2008/70-89.doc> adresinden erişildi.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004) İlköğretim okul müdürleri için okul liderliği standartlarının araştırılması. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

- Artul, O. (2003). *İlköğretim okul yöneticilerinin bilgi teknolojileri konusundaki yeterlik düzeyleri (İstanbul ili Avrupa yakası örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Artul, S. İ. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlikleri (Adapazarı örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255-279. doi:10.14527/kuey.2014.011
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/3797-20110604104057-1-aslanargun.pdf> adresinden erişildi.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/185530> adresinden erişildi.
- Aslanargun, E. (2012). Principals’ values in school administration. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(2), 1339-1344. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ987848.pdf> adresinden erişildi.
- Aydın, A. (1999). Düşünce tarihi bağlamında insan doğası ve yönetsel yaklaşımlar. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-38.
- Aydın, İ. P. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. C. Elma ve Ş. Çinkır (Ed.), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri içinde* (s. 275-292). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aypay, A. ve Dönmez, A. (2016). Okul müdürlerinin yeterlikleri ve değerlendirilmesi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticileri ve maarif müfettişleri: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 63-86). Ankara: Pegem Akademi.
- Aytaç, T. (1999). Okul merkezli yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 1(23), 69-75. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5347/1504> adresinden erişildi.
- Aytaç, T. (2000). Eğitim yönetiminde yeni bir paradigma okul merkezli yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21, 55-81.
- Babaoğlu, E. ve Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Education and Science*, 35(158), 58-74. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/viewFile/251/221> adresinden erişildi.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2008). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. C. Elma ve Ş. Çinkır (Ed.), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri içinde* (s. 211-238). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Balkar, B. ve Kalman, M. (2015). Okul iklimi, öğretimsel liderlik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin okul yöneticiliğine atama yaklaşımları açısından ayırt edicilik düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 141-159. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/70660> adresinden erişildi.
- Balyer, A. (2014). School principals’ role priorities. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), 24-40. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/63397> adresinden erişildi.
- Balyer, A., Özcan, K. ve Yıldız, A. (2017). Teacher empowerment: School administrators’ roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70, 1-18. doi:10.14689/ejer.2017.70.1
- Barnes, L. L. ve Spangenburg, J. M. (2018). When leadership fails – A view from the lens of four employees. *American Journal of Business Education*, 11(3), 49-54. doi:10.19030/ajbe.v11i3.10188
- Bartz, D. E. ve Karnes, C. (2018). School administrator: Establishing positive relationships with stakeholders. *American Journal of Social Sciences*, 7(2), 1-12. doi:10.30845/ajss.v7n2p1

- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Başar, H. (2000). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bipath, K. (2012). Exploring the role of the principal in creating a functional school culture. *International Journal of Humanities and Social Science*, 17(2), 203-209. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_17_September_2012/20.pdf adresinden erişildi.
- Bitterová, M., Hašková, A. ve PISOŇOVÁ, M. (2014). School leader`s competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118. doi:10.1016/j.sbspro.2014.08.170
- Blase, J. ve Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141. doi:10.1108/09578230010320082
- Boydak Özcan, M., Özdemir, T. Y. ve Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviours of school administrators from teachers' point of view. *Foro de Educación*, 15(23), 161-184. doi:10.14516/fde.520
- Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (19. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carter, D. S. G. ve Burger, M. (1994). Curriculum management, instructional leadership and new information technology. *School Organisation*, 14(2), 153-168. doi:10.1080/0260136940140204
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chatterjee, P. ve Chakraborty, S. (2012). Material selection using preferential ranking methods. *Materials and Designs*, 35, 384-393. doi:10.1016/j.matdes.2011.09.027
- Cheney, G. R., Davis, J., Garrett, K. ve Holleran, J. (2010). *A new approach to principal preparation: Innovative programs share their practices and lessons learned*. Fort Worth, TX: The Rainwater Charitable Foundation.
- Chin, K. S., Chiu, S. ve Tummala, V. M. R. (1999). An evaluation of success factors using the AHP to implement ISO 14001-based EMS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(4), 341-362. doi:10.1108/02656719910248226
- Cobanoğlu, F. ve Yurek, U. (2018). School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 555-565. doi:10.12973/eu-jer.7.3.555
- Conner, T. W., Nowlin, M. C., Rabovsky, T. ve Ripberger, J. T. (2016). Cultural theory and managerial values: Examining trust as a motivation for collaboration. *Public Administration*, 94(4), 915-932. doi:10.1111/padm.12200
- Cummings, L. L. ve Schwab, D. P. (1973). *Performance in organizations: Determinants and appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Çelik, H. (2004). *İlköğretim okul yöneticilerinin sosyal beceri yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri* içinde (s. 3-12). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(140), 56-61. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5007/1106> adresinden erişildi.
- Çetin, M. ve Adıgüzel, S. (2006). İstanbul ili resmi ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliklerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 167-183. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/160991> adresinden erişildi.

- Demircan, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik yeterliklerine ne derece sahiptirler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(44), 489-506. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/398> adresinden erişildi.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/117/217> adresinden erişildi.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 47-67. doi:10.15285/EBD.2014409742
- Demirtaş, Z. ve Yıldırım, N. (2010). Etkili okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetsel davranışlar. V. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 12-23). Ankara: Nobel.
- Deniz, V. (1997). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetime ilişkin yeterliklerinin sınıf ve branş öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dönmez, A. ve Özer, B. (2016). İl milli eğitim müdürlerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticileri ve maarif müfettişleri: Seçme, atama ve yetiştirme* içinde (s. 293-304). 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.
- Drucker, P. F. (1996). *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eger, L., Egerová, D. ve PISOŇOVÁ, M. (2018). Assessment of school image. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 8(2), 97-122. doi:10.26529/cepsj.546
- Elma, C. (1998). *İlköğretim okulları yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D. ve Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174. doi:10.1080/03055690701811263
- Erçetin, Ş. Ş. ve Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ULAKBİM 2004-2016). *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(14), 239-256. doi:10.7827/TurkishStudies.9696
- Ergün, H. (2019). 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki okul müdürü değerlendirme ölçütlerinin karşılaştırılması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3) 141-152. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/736337> adresinden erişildi.
- Evren, R. ve Ülengin F. (1992). *Yönetimde karar verme*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.
- Eyal, O. ve Roth, G. (2011). Principals’ leadership and teachers’ motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275. doi:10.1108/09578231111129055
- Florida Department of Education. (2018). *Florida principal leadership standards*. <https://www.floridaschoolleaders.org/fpls.aspx> adresinden erişildi.
- Forman, E. ve Peniwati, K. (1998). Aggregating individuals judgments and priorities with the Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 108(1), 165-169. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221797002440> adresinden erişildi.
- Forman, E. H. ve Gass, S. I. (2001). The analytic hierarchy process: An exposition. *Operations Research*, 49(4), 469-486. doi:10.1287/opre.49.4.469.11231
- Goleman, D., Boyatzis R. ve McKee, A. (2002). *Yenil liderler* (F. Nayir ve O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık.

- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 177, 237-252. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/177.pdf adresinden erişildi.
- Göndelen Yozgat, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 272-300. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/icindekiler.htm adresinden erişildi.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/550> adresinden erişildi.
- Gümüseli, A. İ. (2004). *Çağdaş okul müdürlerinin liderlik yeterlikleri ve Türk eğitimcilerinin bu konudaki görüşleri*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu, Antalya, Türkiye.
- Gümüseli, A. İ. (2006a). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8(14).
- Gümüseli, A. İ. (2006b). *Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerinin görüşleri*. <http://www.agumuseli.com> adresinden erişildi.
- Gümüseli, A. İ. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 31, 769-776.
- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179. http://www.zgefdergi.com/Makaleler/1120813851_20_12_ID_306.pdf adresinden erişildi.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81. doi:10.19160/ijer.434582
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. doi:10.1108/09578231111116699
- Hallinger, P. ve Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. doi:10.1080/0924345980090203
- Hallinger, P. ve Lu, J. (2014). Modelling the effects of principal leadership and school capacity on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, 34(5), 481-501. doi:10.1080/13632434.2014.938039
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı* (C. İkizler, Çev.). İstanbul: Alfa.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/202373> adresinden erişildi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (7. bs.). Ankara: Nobel.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (2008). *Standards for school leaders*. Washington: Council of Chief State School Officers.
- Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 36-39.
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kahraman, C. (1995). *İleri imalat teknolojilerinin ekonomik analizi ve esneklik faktörünün sayısallaştırılmasına bulanık kümeler yaklaşımı* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, S. (2000). *Özel ilköğretim okulları müdürlerinin sosyal beceri yeterlik düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Karaatlı, M., Ömürbek, N., Aksoy, E. ve Atasoy, M. (2015). Çok kriterli karar verme teknikleri ile performans değerlendirmesine ilişkin bir uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 4(2), 176-186. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208889> adresinden erişildi.
- Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: fenomenolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/246/236> adresinden erişildi.
- Karakütük, K. ve Özdoğan Özbal, E. (2017). Bütçe yönetimi yeterliklerine ilişkin genel lise müdürlerinin görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 14(4), 4097-4111. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/5010/2399> adresinden erişildi.
- Kaya, Y. (2004). *Çok amaçlı karar verme yöntemlerinden TOPSIS ve ELECTRE yöntemlerinin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hava Harp Okulu, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kazak, E. ve Polat, S. (2018). School administrators' instructional leadership behaviors, intergenerational atmosphere, and intergenerational learning schools. *Journal of Intergenerational Relationships*, 16(4), 441-462. doi:10.1080/15350770.2018.1489330
- Kırılmaz, E. (2005). *Yöneticilik eğitimi faktörüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliklerinin karşılaştırılması (İstanbul ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kiraz, Z. (2018). School administrators' opinions regarding administering the school. *European Journal of Education Studies*, 4(3), 44-60. doi:10.5281/zenodo.1189308
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliklerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/320> adresinden erişildi.
- Kutsyuruba, B. ve Walker, K. D. (2017). *The bliss and blisters of early career teaching: A pan-Canadian perspective*. Ontario: Word & Deed Publishing Incorporated.
- Lee, Y. ve Kozar, K.A. (2006). Investigating the effect of website quality on e-business success: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Decision Support Systems*, 42(3), 1383-1401. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016792360500165X> adresinden erişildi.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479. doi:10.1076/sesi.10.4.451.3495
- Leithwood, K., Patten, S. ve Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706. doi:10.1177/0013161X10377347.
- Macharis, C., Spirngael, J., Brucker, D. K. ve Verbeke, A. (2004). PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis. Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP. *European Journal of Operational Research*, 153(2), 307-317.
- Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, 56(6), 602-619. doi:10.1108/JEA-12-2017-0171
- Melewar, T. C. ve Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41-57. doi:10.1108/13563280510578196
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2017). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/09/20170916-15.htm> adresinden erişildi.

- Minkos, M. L., Sassu, K. A., Gregory, J. L., Patwa, S. S., Theodore, L. A. ve Femc-Bagwell, M. (2017). Culturally responsive practice and the role of school administrators. *Psychology in the Schools*, 54(10), 1260-1266. doi:10.1002/pits.22072
- O'Donnell, R. J. ve White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals (NAASP) Bulletin*, 89(645), 56-71. doi:10.1177/019263650508964505
- OECD. (2009). *Education at a glance 2019: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 227-258. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/357> adresinden erişildi.
- Oklay, E. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve yeterlik alanları. A. Aypay (Ed.), *Türkiye'de eğitim yöneticileri ve maarif müfettişleri: Seçme, atama ve yetiştirme içinde* (s. 87-112). Ankara: Pegem Akademi.
- Okutan, M. (1988). *Orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/377> adresinden erişildi.
- Öksüz, C. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Özdemir, M. S. ve Saaty, T. L. (2006). The unknown in decision making what to do about it. *European Journal of Operational Research*, 174, 349-359. doi:10.1016/j.ejor.2004.12.017
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D. Ö. (2015). School administrators' leadership competencies according to the views of school administrators and teachers. *Education and Science*, 40(177), 365-383. doi:10.15390/EB.2015.3717
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/402892> adresinden erişildi.
- Özden, Ü. H. (2009). *Türkiye'deki mevduat bankalarının performansları: Çok kriterli karar verme yöntemleri ile analiz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özmen, H. (2002). *Kimyasal reaksiyonlar ünitesindeki kavramların öğretimine yönelik rehber materyal geliştirilmesi ve uygulanması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Özsarıkamış, S. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Paşa, Ö. ve Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144. doi:10.17755/esosder.289656
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/45951> adresinden erişildi.
- Polat, S. Arslan, Y. ve Ölçüm, D. (2017). Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Education Research*, 27(3), 512-526. <http://www.iier.org.au/iier27/polat.pdf> adresinden erişildi.
- Pont, B., Nusche, D. ve Hopkins, D. (2008). *Improving school leadership: Case studies and concepts for systemic action*. Paris: OECD.

- Saaty, L. T. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26. <https://www.jstor.org/stable/25061950> adresinden erişildi.
- Saaty, T. L. (2001). Fundamentals of the analytic hierarchy process. D. Schmoldt, J. Kangas, G. A. Mendoza ve M. Pesonen (Ed.), *The analytic hierarchy process in natural resource and environmental decision making* içinde (s. 15-35). Berlin: Kluwer Academic Publishers.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saçal, S. (2002). *Genel lise müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili yeterliklerinin öğretmenlerle iletişimde önem derecesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi* (Kırıkkale ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13. http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198402_sergiovanni.pdf adresinden erişildi.
- Sezer, B. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 351-373. doi:10.14527/kuey.2016.014
- Sezer, Ş. (2018). Prospective teachers' opinions related to the ideal school. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 8(4), 681-706. doi:10.14527/pegegog.2018.027
- Sweeney, J. (1982). Principals can provide instructional leadership—it takes commitment. *Education*, 103(2), 204-207.
- Şahin, A. A. (2000). İlköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları* (İstanbul ili, Kâğıthane ilçesi örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildirileri* içinde (s. 307-312). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 395-422. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/654> adresinden erişildi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Tektaş Sivrikaya, B. ve Ünal, E. (2018). AHP grup karar verme yöntemi ile bilgi işlem çalışanlarının yetkinlik temelli performanslarının değerlendirmesi [Özel sayı]. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17, 501-514.
- Tepe, N. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 59(5), 388-401. <http://www.asosjournal.com/DergiTamDetay.aspx?ID=12977> adresinden erişildi.
- The Wallace Foundation. (2018). *Educational leadership policy standards*. <http://www.wallacefoundation.org> adresinden erişildi.
- Toksarı, M. ve Toksarı, M. D. (2011). Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yaklaşımı kullanılarak hedef pazarın belirlenmesi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38(Nisan), 51-70. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423909945.pdf> adresinden erişildi.

- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Toprakçı, E. (2001). *Yaratıcı okul*. Zara İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 24-12-2001.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 155-168. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060393.pdf> adresinden erişildi.
- Usdan, M. (2000). *Leadership for student learning: Reinventing the principalship*. Washington: Institute for Educational Leadership.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/2159> adresinden erişildi.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186. doi:10.14689/ejer.2017.68.9
- Ünver, G. ve Erdamar, G. (2015). Türkiye’de erken çocukluk dönemi öğretmenlerinin eğitim programı geliştirme sürecine katkıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 215-234.
- van der Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H. ve Coetsee, L. D. (2005). Organizational culture and academic achievement in secondary schools. *Education & Urban Society*, 38(1), 89-109. doi:10.1177/0013124505279959
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y. ve Hoque, K. E. (2017). Teachers’ perception on the relationships between transformational leadership and school culture in primary cluster schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(4), 18-34. doi:10.22452/mojem.vol5no4.2
- Williamson, R. ve Blackburn, B. R. (2010). *Rigorous schools and classrooms leading the way*. New York: Taylor & Francis.
- Wong, J. K. ve Li, H. (2008). Application of the analytic hierarchy process (AHP) in multi-criteria analysis of the selection of intelligent building systems. *Building and Environment*, 43(1), 108-125. doi:10.1016/j.buildenv.2006.11.019
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. ve Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(28), 123-137. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/183386> adresinden erişildi.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*. İstanbul: IQ.
- Yılmaz, S. Ç. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yu, C. ve Prince, D. L. (2016). Aspiring school administrators’ perceived ability to meet technology standards and technological needs for professional development. *Journal of Research on Technology in Education*, 48(4), 239-257. doi:10.1080/15391523.2016.1215168
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process-a survey of the method and its applications. *Interfaces*, 16, 96-108.

Ek 1. Liderlik Yeterliliği Alt Boyutları AHP Grup Kararı

GEO MEAN LİDERLİK	Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme	Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama	Okul üyelerini güdüleme	Okulun politikasını saptama ve tanıtma	Paylaşılan bir vizyon oluşturma	Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme	İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme
Örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme	1	2,870377776	4,132466006	3,68524859	3,151071684	2,426038316	4,418022039
Kendisinin ve personelin gelişimini sağlama	0,348386198	1	2,956154917	2,449489743	1,811020525	2,02966359	2,7689921
Okul üyelerini güdüleme	0,241986262	0,338277265	1	2,969624057	1,304772849	3,027400104	3,734104563
Okulun politikasını saptama ve tanıtma	0,271352115	0,40824829	0,336742962	1	1,542210825	2,223448598	2,069152069
Paylaşılan bir vizyon oluşturma	0,317352349	0,552174857	0,766416929	0,648419777	1	2,213363839	2,428455906
Okulda gerektiğinde değişimi yapma ve yönetme	0,412194644	0,492692486	0,330316432	0,449751796	0,451801002	1	1,836858174
İnsan kaynaklarını planlama ve geliştirme	0,226345634	0,361142237	0,267801821	0,483289757	0,411784294	0,544407845	1
TOPLAM	2,817617202	6,022912911	9,789899066	11,68582372	9,672661179	13,46432229	18,25558485

Ek 2. Liderlik Yeterliliği Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,331	2,600104315	7,855554
0,184	1,480784348	8,029637
0,152	1,149005014	7,569194
0,103	0,750435403	7,275903
0,106	0,780981475	7,398845
0,075	0,537071205	7,203197
0,050	0,365614791	7,38001
	ort (lambda max)=7,530334	
		CI=0,088389
		CR=0,065

Ek 3. Eğitim-Öğretim Yönetimi Alt Boyutları Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN EĞİTİM-ÖĞRETİM PROGRAMLARI ve ORTAMININ YÖNETİMİ	Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak	Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilir biçimde yönetme ve geliştirme	Uygun eğitim- öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlama	Eğitim öğretim programlarında yer alan kazanım ve becerilerin gerçekleştirilmesinde; öğrenci, çalışan ve tüm paydaşlara destek verme	Bilimsel, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri koordine etme	Öğrenme- öğretme süreçlerine ilişkin güncel gelişmeleri takip edebilme
Eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak	1	1,62725061	1,694533954	1,384298159	2,464991779	2,752610628
Eğitim öğretim programlarını uygulama ve geliştirilme sürecini, hedeflere ulaşılabilir biçimde yönetme ve geliştirme	0,614533492	1	3,364852012	2,128306754	3,622883441	3,897150884
Uygun eğitim-öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlama	0,59013276	0,29718989	1	1,834395749	2,564642318	2,346901493
Eğitim öğretim programlarında yer alan kazanım ve becerilerin gerçekleştirilmesinde; öğrenci, çalışan ve tüm paydaşlara destek verme	0,722387727	0,469857081	0,545138638	1	4,342228546	3,948488105
Bilimsel, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri koordine etme	0,405680866	0,276023233	0,389917921	0,230296492	1	2,985021601
Öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin güncel gelişmeleri takip edebilme	0,363291484	0,256597712	0,426093725	0,253261495	0,335005951	1
TOPLAM	3,696026329	3,926918526	7,42053625	6,830558649	14,32975204	16,93017271

Ek 4. Eğitim-Öğretim Yönetimi Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,241762	1,578377108	6,528651
0,278162	1,873604178	6,735663
0,159377	1,064461318	6,678896
0,178535	1,165722228	6,529386
0,085402	0,532958061	6,240588
0,056763	0,357704332	6,301701
	ort (lambda max)=6,502481	
		CI=0,100496
		CR=0,08

Ek 5. Etkili İletişim Alt Boyutları Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN ETKİLİ İLETİŞİM ve ÇALIŞMA ORTAMI OLUŞTURMA	Farklı görüşlere saygılı olma	Çalışanların yasal haklarını gözetme	İletişim araçlarını etkili kullanma	Çalışanları arasında etkili iletişimi sağlama	Anlaşılır, açık, doğru ve tutarlı konuşma ve yazma	Kararlarda bilimsel verilere, paydaş beklentilerine ve etkili iletişime öncelik verme	Çatışmaları etkili yönetebilme	Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma
Farklı görüşlere saygılı olma	1	2,037360941	2,617126533	3,544022818	2,688979443	2,260885221	2,356404155	1,841057547
Çalışanların yasal haklarını gözetme	0,490831045	1	4,693802986	4,740772189	4,029394425	2,978190649	4,632775373	1,759955424
İletişim araçlarını etkili kullanma	0,382098453	0,213046863	1	2,635961258	2,333058079	1,724661037	1,354631737	1,19956205
Çalışanları arasında etkili iletişimi sağlama	0,282165226	0,210936101	0,379368246	1	2,391626349	1,876142545	1,747160929	1,226918222
Anlaşılır, açık, doğru ve tutarlı konuşma ve yazma	0,371888302	0,24817625	0,428621991	0,418125515	1	1,673330035	1,779798717	1,23249589
Kararlarda bilimsel verilere, paydaş beklentilerine ve etkili iletişime öncelik verme	0,44230463	0,33577434	0,57982408	0,533008541	0,59761074	1	2,627723342	1,423497814
Çatışmaları etkili yönetebilme	0,424375419	0,215853332	0,738208011	0,572357121	0,561861288	0,380557566	1	1,519568969
Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma	0,543166074	0,568196209	0,833637576	0,815050247	0,811361732	0,702494932	0,658081351	1
TOPLAM	3,936829149	4,829344035	11,27058942	14,25929769	14,41389206	12,59626198	16,1565756	11,20305592

Ek 6. Etkili İletişim Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,229	2,083111653	9,092294
0,255	2,359643976	9,251238
0,113	1,017997747	9,004279
0,094	0,816140884	8,686207
0,079	0,671836104	8,456076
0,085	0,719534505	8,449484
0,066	0,551613918	8,407854
0,079	0,686258727	8,730977
	ort (lambda max)=8,759801	
	CI=0,108543	
	CR=0,078	

Ek 7. Maddi Kaynakların Yönetimi Alt Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN MADDİ KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	Personeli değerlendirebilme yöntemlerini bilme ve uygulama	Okul destek hizmetlerinin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürümesini sağlama	Okuldaki cihaz ve donanımın kullanımını kolaylaştırma	Yasal sınırlar içinde okula kaynak oluşturabilme	Finansal yönetim becerilerine sahip olma
Personeli değerlendirebilme yöntemlerini bilme ve uygulama	1	1,517472985	2,045610265	1,335342406	1,264555114
Okul destek hizmetlerinin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürümesini sağlama	0,658990315	1	2,785024038	1,77262133	2,133188363
Okuldaki cihaz ve donanımın kullanımını kolaylaştırma	0,488851673	0,359063328	1	1,486491958	1,976723066
Yasal sınırlar içinde okula kaynak oluşturabilme	0,748871597	0,564136278	0,672724796	1	2,821711198
Finansal yönetim becerilerine sahip olma	0,790791946	0,468781856	0,505887758	0,35439488	1
TOPLAM	3,68750553	3,909454448	7,009246858	5,948850574	9,196177741

Ek 8. Maddi Kaynakların Yönetimi Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,263	1,406912425	5,356954
0,272	1,479618163	5,432676
0,166	0,892835718	5,366163
0,184	0,970324998	5,283293
0,115	0,599592058	5,215201
	ort (lambda max)=5,330857	
		CI=0,082714
		CR=0,075

Ek 9. Çevre Yönetimi Alt Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN OKUL İÇİ VE DIŞI ÇEVRENİN VE İŞBİRLİKLERİN YÖNETİMİ	Mesleki kuruluşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile olumlu işbirliği geliştirebilme	Okul içi ve okul dışı çevre ile iletişim ve eşgüdüm sağlamak	Öğrenci ailelerin etkin rehberlik hizmeti sunma	Nitelikli öğretmen ve öğrencileri kuruma çekecek stratejiler geliştirme	Velilere ve öğrencilere yönelik etkinlikler düzenleme	Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin dilek ve şikâyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi kurma
Mesleki kuruluşlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile olumlu işbirliği geliştirebilme	1	1,555567094	1,404989864	0,932537973	2,034550752	1,161249905
Okul içi ve okul dışı çevre ile iletişim ve eşgüdüm sağlamak	0,642852375	1	2,156342968	1,15295243	2,423131275	2,226383213
Öğrenci ailelerin etkin rehberlik hizmeti sunma	0,711748907	0,463748121	1	1,619886477	3,580718632	3,297372809
Nitelikli öğretmen ve öğrencileri kuruma çekecek stratejiler geliştirme	1,072342391	0,867338473	0,61732721	1	4,473009056	4,100414594
Velilere ve öğrencilere yönelik etkinlikler düzenleme	0,491508997	0,412689156	0,279273549	0,223563151	1	1,388637936
Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin dilek ve şikâyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi kurma	0,861141082	0,449158974	0,303271743	0,243877778	0,720130118	1
TOPLAM	4,779593752	4,748501818	5,761205334	5,17281781	14,23153983	13,17405846

Ek 10. Çevre Yönetimi Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,198678	1,279331585	6,439217
0,213588	1,411912875	6,61045
0,205867	1,354379653	6,578907
0,222173	1,430762803	6,439869
0,076185	0,485109368	6,367499
0,083509	0,522013762	6,250987
	ort (lambda max)=6,447822	
		CI=0,089564
		CR=0,072

Ek 11. Öğrenci Odaklılık Alt Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN ÖĞRENCİ ODAKLILIK	Öğrenci başarılarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma	Mezunları izleme çalışmaları yapma	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama
Öğrenci başarılarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapma	1	5,448802812	2,363791485	4,163958253	2,702133503	2,793755092
Mezunları izleme çalışmaları yapma	0,183526553	1	0,962827769	1,032481032	0,998620672	1,146719037
Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını sağlama	0,423049159	1,038607353	1	3,419951893	3,216623815	3,193640083
Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	0,240156106	0,968540795	0,292401774	1	1,330510519	1,05986197
Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlama	0,37007794	1,001381233	0,310884971	0,751591202	1	2,830557266
Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlama	0,357941182	0,872053195	0,313122322	0,943519089	0,353287323	1
TOPLAM	2,57475094	10,32938539	5,24302832	11,31150147	9,601175833	12,02453345

Ek 12. Öğrenci Odaklılık Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,375	2,425045171	6,470728
0,107	0,700347709	6,541409
0,226	1,45163084	6,41111
0,093	0,595389163	6,402793
0,118	0,733378549	6,232938
0,081	0,508804883	6,274598
	ort (lambda max)=6,388929	
		CI=0,077786
		CR=0,062

Ek 13. Teknoloji Yeterliği Alt Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN TEKNOLOJİK YETERLİKLER	Okulun yeterli teknolojik donanımını sağlama	Eğitim öğretim programlarını uygulanmasında, teknolojiden işlevsel olarak yararlanılmasını sağlama ve e-öğrenme ortamları oluşturma	Teknoloji kullanımıyla performansın artması amacıyla teknoloji kullanım konusunda model olma	Tüm süreçlerde teknolojiden yararlanma	Teknolojiye erişim konusunda fırsat eşitliğini sağlama
Okulun yeterli teknolojik donanımını sağlama	1	1,643584906	2,583416684	2,203216727	0,905723664
Eğitim öğretim programlarını uygulanmasında, teknolojiden işlevsel olarak yararlanılmasını sağlama ve e-öğrenme ortamları oluşturma	0,608426128	1	3,356538286	3,022418781	1,195980246
Teknoloji kullanımıyla performansın artması amacıyla teknoloji kullanım konusunda model olma	0,387084285	0,297925992	1	2,511341612	0,964734774
Tüm süreçlerde teknolojiden yararlanma	0,453881812	0,330860834	0,398193537	1	1,420433708
Teknolojiye erişim konusunda fırsat eşitliğini sağlama	1,104089514	0,836134212	1,036554323	0,704010327	1
TOPLAM	3,553481738	4,108505945	8,374702831	9,440987447	5,486872392

Ek 14. Teknoloji Yeterliği Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,277675	1,541889259	5,552854
0,270704	1,527400131	5,64232
0,148537	0,821032624	5,527479
0,124121	0,653069516	5,261544
0,178963	0,953234936	5,326441
	ort (lambda max)=5,462128	
		CI=0,115532
		CR=0,10

Ek 15. Kurumsal İletişim Alt Boyutları AHP Grup Kararı Matrisi

GEO MEAN KURUMSAL İLETİŞİM	İç ve dış hedef kitleye yönelik olumlu imaj oluşturma (Kurumsal Kimlik Belirlenmesi)	Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve okul yönetimi arasında sürekli pozitif iletişim ve iyi ilişkiler geliştirme	Okulun nitelik farkına ilişkin kalite göstergeleri oluşturma ve geliştirme	Ulusal ve uluslararası alanlarda akademik, sportif ve sanatsal başarılar alacak çalışmalar yapma	Okul güvenliğini sağlamak	Kitle iletişim araçlarının doğru zaman ve yöntemler ile kullanımını sağlama	Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirme
İç ve dış hedef kitleye yönelik olumlu imaj oluşturma (Kurumsal Kimlik Belirlenmesi)	1	2,158476921	1,794144315	1,917506864	1,78260246	4,261589957	4,74288122
Öğrenciler, veliler, çalışanlar ve okul yönetimi arasında sürekli pozitif iletişim ve iyi ilişkiler geliştirme	0,463289642	1	2,432648174	2,058372018	1,84650823	3,164798421	4,332990638
Okulun nitelik farkına ilişkin kalite göstergeleri oluşturma ve geliştirme	0,557368764	0,411074651	1	1,97036579	2,12810099	3,691872816	3,555175554
Ulusal ve uluslararası alanlarda akademik, sportif ve sanatsal başarılar alacak çalışmalar yapma	0,521510519	0,485820829	0,507519977	1	2,29378154	4,297856641	3,099837975
Okul güvenliğini sağlamak	0,560977573	0,54156271	0,469902512	0,435961309	1	3,765726706	4,029654907
Kitle iletişim araçlarının doğru zaman ve yöntemler ile kullanımını sağlama	0,234654204	0,315975891	0,270865236	0,232674117	0,26555299	1	2,082759488
Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirme	0,210842303	0,230787482	0,281280062	0,322597506	0,24816021	0,48013225	1
TOPLAM	3,548643005	5,143698484	6,756360275	7,937477604	9,56470641	20,66197679	22,84329978

Ek 16. Kurumsal İletişim Alt Boyutları Ağırlıkları ve Tutarlılık Oranı

Weight (w)	Tutarlılık	
	A*w	A*w/w
0,258402	1,928815865	7,464413
0,211464	1,608671635	7,607294
0,170005	1,282594946	7,544449
0,146577	1,096676062	7,481921
0,121579	0,881730338	7,252331
0,052042	0,375100264	7,207598
0,039931	0,293478848	7,349662
	ort (lambda max)=7,415381	
		CI=0,06923
		CR=0,05