



## Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki\*

Kübra Öztürk<sup>a</sup>

Mustafa Erdem<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, ORCID: 0000-0002-4239-3864

<sup>b</sup> Doç.Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8595-0504

### ÖZET

Bu araştırmada Samsun il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın hedef evrenini Samsun il merkezinde yer alan Atakum, Canik ve İlkadım ilçelerinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 2168 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu ilçelerdeki 401 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği” ve “Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği” kullanılmıştır. Müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson korelasyon analizi; cinsiyet, medeni durum, yöneticilik yapma, yaş değişkenleri için t-testi; kıdem ve alan değişkenlerinde ANOVA kullanılmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında, okul müdürleri yönetici olarak yeterli ve öğretmenler psikolojik olarak dayanıklıdır. Yönetici yeterliklerinde öğretmenler en az kavramsal yeterlik, en fazla teknik yeterlik alt boyutlarına katılmışlardır. Psikolojik dayanıklılıkta öğretmenler en az kontrol, en fazla meydan okuma alt boyutlarına katılmışlardır. Cinsiyet, kıdem, alan, medeni durum ve yöneticilik yapıp yapmama değişkenlerinde, yönetici yeterlikleri ve psikolojik dayanıklılığa ilişkin öğretmenlerin algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. 41 yaş ve üstü öğretmenler, 40 yaş ve altı öğretmenlere göre psikolojik olarak daha kontrollü ve daha dayanıklıdır. Okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. En yüksek ilişki kendini adama ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında çıkmıştır. En yüksek ilişki kendini adama ile insancıl yeterlikler arasında çıkmıştır. En düşük ilişki meydan okuma, kontrol ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında çıkmıştır.

### MAKALE BİLGİSİ

**Makale Türü**  
Araştırma

**Makale Geçmişi**  
Gönderim tarihi:  
02.07.2020  
Kabul tarihi:  
22.09.2020

**Anahtar Kelimeler**  
Yönetici Yeterlikleri,  
Psikolojik  
Dayanıklılık, Okul  
Müdürleri, Ortaokul  
Öğretmenleri

**Atf Bilgisi:** Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (15), 26-47.

**Sorumlu yazar:** Kübra Öztürk, e-posta: kbrozturk2014@gmail.com

\* Yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir



## The Relationship between Competencies of School Principals and Psychological Hardiness Levels of Teachers According To the Perceptions of Secondary School Teachers\*

Kübra Öztürk<sup>a</sup>

Mustafa Erdem<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *The Ministry of National Education, ORCID: 0000-0002-4239-3864*

<sup>b</sup> *Assoc.Prof.Dr., Kırşehir Ahi Evran University, ORCID: 0000-0001-8595-0504*

### ABSTRACT

The relationship between school principals' competencies and teachers' psychological hardiness levels according to teachers working at public secondary schools was determined. Relational screening model was used. 401 teachers participated. "Personal Information Form", "School Principals' Competency" and "Psychological Hardiness" scales were used to collect data. Pearson correlation analysis to determine the relationship between principals' competencies and teachers' psychological hardiness levels; t-test for gender, marital status, age, and whether or not to be an administrator; ANOVA for seniority and field were used. According to findings, principals are sufficient and teachers are psychologically resilient. At sub - dimensions of principal competency, teachers have participated in the conceptual competence at least and technical competence at most. At sub - dimensions of psychological hardiness, they have participated in control at least and challenge at most. There is no significant difference between the principals' competencies and the teachers' psychological hardiness according to their perceptions in terms of gender, seniority, field, marital status and whether or not to be an administrator. 41 years old and over teachers are more controlled and durable than the teachers who are 40 years old and under. There is a significant, positive and low level relationship between principals' competencies and teachers' psychological hardiness. The highest relationship is between self - devotion and at total and sub - dimensions of principal competencies. The highest relationship is between self - devotion and humanistic competencies. The lowest relationship is between challenge and control and at total and sub - dimensions of principal competencies.

**Article Type**  
Research

**Article Background**  
Received:  
02.07.2020  
Accepted:  
22.09.2020

**Key Words**  
School Principals'  
Competencies,  
Psychological  
Hardiness, School  
Principals,  
Secondary School  
Teachers

**To cite this article:** Öztürk, K. & Erdem, M. (2020). The Relationship between competencies of school principals and psychological hardiness levels of teachers according to the perceptions of secondary school teachers. *International Journal of Turkish Educational Sciences*, 8 (15), 26-47.

**Corresponding Author:** Kübra Öztürk, e-mail: kbroturk2014@gmail.com

\* This study was based on the master's thesis

## Giriş

Okullar belirlenen amaçlara ulaştırılmak üzere okul yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Okulların verimliliğini ve etkililiğini belirleyen unsurların başında da kurum amiri olarak okul müdürleri gelmektedir. Okulların etkin yönetilebilmesi ve kurum hedeflerine ulaşılabilmesi için başta okul müdürlerinin yeterlikleri ön plana çıkmaktadır.

Yeterlik kavramını David C. McClelland 1973 yılında ilk kez ortaya koymuştur. Bu kavram ile ilgili alanyazında çeşitli tanımlar ve açıklamalar mevcuttur. TDK' ya göre, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet şeklinde tanımlanmıştır. Yeterlik terimini meydana getiren değer, beceri, davranış, tutum ve bilgi gibi temel öğeler vardır. Yeterlik, tayin edilen işleri yerine getirebilmek için sahip olunan bilgi, beceri veya ikisinin bir arada bulunmasıdır (Başaran, 2000). Belirlenmiş davranışları yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin, tutumların ve becerilerin var olması o işlemler için yeterli olmasıdır (Bursalioğlu, 1981). Baartman vd. (2007)'ne göre yeterlik, yapılan görev karşısında meydana gelen sorunları halledebilmek için kişide var olması gerekli görülen bilgi ve becerilerdir. Kişinin yerine getirmesi gereken görev, rol ve sorumlulukları vardır. Bunları meydana getirebilme gücüne de yeterlik denmektedir (Açıklın, 1998). Başka bir ifadeye göre bilgi ve beceriler, bireyin performansına etkide bulunmaktadır ve performansların oluşması için de bunlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda da yeterlik kavramı, bilgi ve becerilerden oluşmaktadır (Lucia ve Lespinger, 1999). Yönetimin her alanında yer alan yeterlik kavramı, yönetici yeterliği konusunda da önemli görülmektedir. Bursalioğlu'na (1981) göre sağlanan koşullar altında makam ve mevki sorumluluklarını yerine getirebilen, eğitim yönetimi konusundaki yöntem, teknik gibi bilgilerini ve sahip olduğu becerilerini gerekli şekilde gerektiği yerde kullanabilen ve ihtiyaçlara cevap verebilen okul müdürü yönetici olarak yeterli olduğu kabul görmektedir.

Okulun vizyonunu, amaç ve hedeflerini belirlemek ve belirlenen vizyon, amaç, hedefler doğrultusunda plan yapmak yöneticinin yeterliklerindedir. Yapılan planları uygulamak, eğitim-öğretim hizmetlerini aksatacak problemleri önceden görüp bu sorunları çözmek de yönetici yeterlikleri arasındadır (Mercer, 2016). Okul müdürünün, paydaşların beklentilerini belirleyerek çıkabilecek sıkıntıları açığa kavuşturması da yönetici yeterliklerindedir (Şişman ve Turan, 2005). Katz'a (1956) göre yönetici yeterlikleri, teknik yeterlikler, insanlı yeterlikler ve kavramsal (karar-yönetimsel) yeterlikler olmak üzere üç boyutta ele alınabilir (Bursalioğlu, 1981). Okul müdürlerinin üç boyuttaki yönetici yeterlikleri ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır.

### a) Teknik Yeterlikler:

Teknik yeterlikler, belirli bir süre içerisinde yapılacak etkinliklerin aşamaları atlanmadan doğru bir şekilde gerektiği gibi yapılması ve yapılan etkinliklerin sonucunun da beklenen nitelikte olmasını kapsamaktadır (Başar, 1988; Taymaz, 2002). Okul müdürünün yönetim alanında ve yerine getirmesi gereken görevlerde sahip olması beklenen teknik bilgi ve prosedürler, teknik yeterlikler kapsamındadır. Ayrıca, okul müdürünün analitik becerisini eğitim yönetimi alanında etkin ve verimli bir şekilde gerekli araç ve teknikler ile

kullanabilmesi, yönetim görevini hangi yöntem ve teknikler ile nasıl ifa edeceğinin de farkında olması teknik yeterlikler alt faktörü dâhilinde kabul edilmektedir (Artan, 1977). Okul müdürünün okula ait tüm donanımları, verim elde etmek amacıyla bu donanımları kullanabilme gücünün farkında olması teknik bağlamdaki okul müdürünün yeterliklerinin alt boyutunu ifade etmektedir (Harvey, Novicevic ve Garrison, 2005). Okulun tüm donanımlarını verimli kullanarak okulun fiziksel yapısında, kurallar ve planlarda da büyük bir etkisi olması teknik yeterlikler arasında sayılabilir (Sergiovanni ve Starratt, 1988). Okulun her türlü yapısı, okulu ilgilendiren plan, program, kanun, yönetmelik, öğrenci-öğretmen sayısı, idari teşkilat yapısı gibi bilgiler ile okulun mali işleri, öğrencilerin sayısal olarak başarı durumları, okuldaki disiplin ve düzeni oluşturma ve idari teşkilatın kontrol-denetimi gibi görevler okul müdürünün teknik yeterliklerini oluşturur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

b) İnsancıl Yeterlikler:

Okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinin ikinci alt faktörü insancıl yeterlikler, motive edebilme, empati yapabilme, bireysel farklılıkları göz önünde tutarak etkili bir çalışma ortamı ve sinerji oluşturabilme, başkaları hakkındaki inanç, tutum ve varsayımların kullanılış yöntemlerini belirleyebilme becerileri gibi insan ilişkilerine yönelik özelliklerdir (Başar, 1988; Taymaz, 2002). Kurum çalışanlarını, örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirebilme, sinerji oluşturabilme ve etkin bir şekilde yöneticilik yeteneklerini kullanabilme gücü yöneticinin insancıl yeterlikleri dahilindedir (Adamson, Cant ve Atyeo, 2001). İnsancıl yeterlikler, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak o bireylerin motivasyonunu sağlayabilmesi, ortak enerjiyi oluşturabilmesi ve donanımları geliştirip çoğaltabilmesi için yöneticiye gerekli bilgileri sağlar. Yöneticinin, okulun paydaşları ile iletişim halinde olup birlikte çalışabilme becerisine sahip olması insancıl yeterliklerini gösterir (Açıkgöz, 1994). İnsancıl yeterliklere sahip okul müdürleri, kararlar alınırken paydaşlarını pasif duruma düşürmeden ortak kararlar almada çaba göstermelidir (Shipper ve Davy, 2002). Alınan ortak kararları uygulamalı ve okuldaki işgörenlerin gelişimine yardımcı olmak için gerekli ortamı oluşturmalıdır (Secretariat, 1993). Okul müdürünün, öğretmen, öğrenci gibi eğitim paydaşlarının ihtiyaçlarını görmesi ve mümkünse ihtiyaçlarını karşılama, okulda güven ortamını sağlama, kurumun ortak amaçları doğrultusunda okul çalışanlarına gerekli yetki, görev ve sorumlulukları paylaşması, çalışanları anlaması, empati ve iletişim kurabilmesi, insancıl yeterliklerini göstermektedir. (Sergiovanni ve Starratt, 1988).

c) Kavramsal (Karar-Yönetmelik) Yeterlikler:

Kavramsal yeterlikler karar ya da yönetmelik yeterlikler olarak da literatürde yerini almaktadır. Kavramsal yeterlik, okulun amaçları doğrultusunda yapılması gereken iş ve işlemleri planlama, meydana gelen çeşitli problemlere karşı çözüm yolları üretebilme, yapılan etkinliklerin sonucunda okulun amaçlarının ne derece gerçekleştirildiği hakkında muhakeme edebilme sürecidir (Başar, 1988; Taymaz, 2002). Kavramsal (karar-yönetmelik) yeterlikler, eğitim - öğretim programlarını geliştirme süreçleri hakkında yeterli bilgilere sahip olmayı gerektirir. Eğitim - öğretim hizmetlerini yakından ilgilendiren konuları takip etmeyi, yönetim becerilerini devreye sokarak kurum yönetiminde meydana gelen problemler için çözüm yolu bulmayı ve yaşanan sıkıntıları açığa kavuşturmayı kapsamaktadır (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman, 2000). Kavramsal ve yönetmelik yeterlik kapsamında okul

müdürlerinin yeterli sayılabilmesi için görev ve sorumluluklarının farkında olması, gerekli düzenleme ve planlamaları yapması gerekir (Fullan, 2000). Debrah ve Ofori'ye (2005) göre, okul müdürünün kavramsal, yönetsel - karar verme becerileri ve eğitim-öğretimdeki problemler için çözüm yolları üretip bu süreci değerlendirebilmesi yönetsel yeterliklere sahip olduğunu göstermektedir. Tschannen-Moran ve Gareis'e (2004) göre yöneticilerinin beceri ve bilgileri, okulların etkin yönetilmesini sağlar, okuldaki değişim odaklı çalışmaları yönlendirir, okulun yönünü belirler ve geleceğini planlar (Ağaoğlu ve diğerleri, 2012). Okul müdürleri, eğitim iç ve dış paydaşları, öğretmen, öğrenci, veli gibi okul çevresinde bulunan ilgili bireyler ile beraber etkili iletişim kurar ve sürdürür (Mercer, 2016). Yönetimde etkili olan okul müdürleri, okul paydaşlarını bir araya getirip okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda ortak kararlar alır (Adamson, Cant ve Atyeo, 2001).

Okul paydaşları arasında yer alan öğretmenler, okul müdürlerinin yönetim politikalarına bizzat şahit olan okul çalışanlarıdır. Okul müdürlerinin yönetim politikalarına etki eden yönetici yeterliklerinin üç alt boyutunun öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini de etkilemesi beklenebilir.

### **Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları**

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak 1979 yılında Kobasa tarafından ortaya çıkarılmıştır. Kobasa'ya (1979) göre bireydeki psikolojik dayanıklılık fiziksel olarak dayanıklı, sağlıklı ya da güçlü olduğu anlamına gelmemektedir. Bu kavram, kişinin ruh halindeki dayanıklılıktır. Psikolojik dayanıklılık, stres ve krizin olduğu ortamlarda kişinin performansının, sağlık ve ruh hallerinin olumlu yönde devam etmesini ifade eden kişilik özelliğidir. Bir kişilik özelliği olan psikolojik dayanıklılık kavramı, bireyin stres ve kriz ortamları ile başa çıkmada etkili olmak ile birlikte bireye de son derece yardımcı olmaktadır (Terzi, 2005).

Psikolojik dayanıklılık kavramı tanımlamalarının genel olarak aynı doğrultuda yapıldığı tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılık, meydana gelen çeşitli problemler karşısında kişinin hayatına alışması ve yaşamını devam ettirmesidir (Holahan ve Moos, 1985). Garmezy'e (1991) göre, zorluklar içerisinde bulunan bireyin kendisini motive edip zorluklara rağmen dayanma ve kendine gelme gücü psikolojik dayanıklılıktır. Yaşanan problemler karşısında, bu problemlerle başa çıkabilmek için birey güçlerinin farkında olup bunları geliştirmesinin de psikolojik dayanıklılık kavramı ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Silliman, 1994). Psikolojik dayanıklılık, meydana gelen kriz ve sıkıntılara karşın kişinin çeşitli çözüm yolları üretip bu çözüm yollarını kriz ve sıkıntılar karşısında doğru bir şekilde uygulayabilme becerisidir (Wagnild ve Young, 1993).

Öğretmenlerin stres ile mücadele etmesini sağlamak ile birlikte öğretmenlerin zorluklar karşısında mücadele edebilmesini artıran kişilik özelliğine psikolojik dayanıklılık denilmektedir (Bartone, Roland, Picano ve Williams, 2008). Maddi ve Khoshaba'a (1994) göre bu kavram, bağlanma, kontrol ve güçlük olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir.

### **Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi**

İşlerin yavaş ilerlediği ve bürokrasinin hâkim olduğu bir eğitim öğretim kurumunda, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki etkileşim ve iletişim zayıf kalmaktadır. Bu okullarda

gelişim az, diyaloglar yetersiz kalmakta ve kapalı bir okul iklimi oluşmaktadır. Böyle sorunlu okullarda görev yapan öğretmenler, stres verici faktörlerden daha fazla etkilenmekte ve görevlerini ifa etmede sıkıntı yaşamaktadırlar (Thomson ve Wendt, 1995). Okul ortamının stresli ve sıkıcı olma durumu, öğretmenlerin iş doyumuna ve performansına karşın olumsuz yönde etki etmektedir (Aydın, 2002; Balay, 2000). Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri, stres kaynaklarından ne kadar etkilendiğini ve işlerini etkili yapıp yapmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Stres kaynaklarını azaltmaya yardımcı olması beklenen okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleklerinde mutlu olabilmelerini ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini arttırmasını sağlayabilir.

Okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu araştırmanın problemi olarak ortaya çıkmıştır. Sadece ortaokulda görev yapan müdürler ile öğretmenler araştırma konusu yapılmıştır. Her kademedeki okulların ihtiyaçları ve hedefleri farklı olduğu için ortaokul müdürleri ve öğretmenleri alınmıştır.

### **Amaç**

Araştırmanın genel amacı, Samsun il merkezindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaca yönelik aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetici yeterlik düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri nedir?
3. Okul müdürlerinin yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, alan ve daha önce okul yöneticiliği yapıp yapmadığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

#### **Araştırma Modeli**

Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin yönetici yeterliklerini ve öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği için ilişkiisel tarama modelinde, nicel bir araştırmadır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın hedef evrenini Samsun il merkezinde yer alan Atakum, Canik ve İlkadım ilçelerindeki Temmuz 2017'de 66 resmi ortaokullarda görev yapan 2168 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Hedef evrenin tümüne ulaşmak mümkün olmadığından örneklem alma

yoluna gidilmiştir. Örneklem hedef evreni temsil edecek şekilde üç ilçedeki resmi ortaokullardan tabakalı örnekleme yöntemi ile orantılı olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısı 2168 kişide 341 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016). Bununla birlikte geri dönüş oranları dikkate alınarak 410 ölçeğin dağıtılması uygun bulunmuştur. 401 ölçek geri dönmüş bu ölçekler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	267	66.6
	Erkek	134	33.4
Medeni Durum	Evli	348	86.8
	Bekâr	53	13.2
Yaş	40 yaş ve altı	239	59.6
	41 yaş ve üstü	162	40.4
	10 yıl ve altı	61	15.2
Mesleki Kıdem	11-20 yıl arası	243	60.6
	20 yıl ve üstü	97	24.2
	Sosyal bilimler	98	24.4
Alan	Fen ve matematik bilimleri	136	33.9
	Dil	135	33.7
	Genel yetenek	32	8.0
Yöneticilik yapma	Yapmış	69	17.2
	Yapmamış	332	82.8
Toplam		401	100.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 66.6’sı kadın, % 33.4’ü erkek; % 86.8’i evli, % 13.2’si bekâr; % 59.6’sı 40 yaş ve altı, % 40.4’ü 41 yaş ve üstü; % 15.2’si 10 yıl ve altı, % 60.6’sı 11-20 yıl, % 24.2’si 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptirler. Öğretmenlerin % 24.4’ü sosyal bilimler, % 33.9’u fen ve matematik, %33.7’si dil, % 8’i genel yetenek alanında olup % 17.2’si müdür yetkili öğretmenlik dâhil daha önce yöneticilik yaparken % 82.8’i daha önce yöneticilik yapmamıştır.

### Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı “Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği” ve “Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, alan durumlarına ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil daha önce okul yöneticiliği yapıp yapmadığı durumuna ilişkin altı adet soru bulunmaktadır.

Ortaokul müdürlerinin yönetici yeterliklerini ölçmek için Aksoy’un (2012) ilköğretim öğretmenleri üzerinde geliştirip kullandığı “Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bunun için gerekli izin Aksoy’dan e-posta aracılığı ile istenmiş ve kullanımı için izin alınmıştır. Yeterlik ölçeği 38 madde ve kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmuştur. Ölçeğin tüm ölçek ve alt faktörlerinin Cronbach alfa güvenirlik katsayılarının .95 ile .98 arasında değiştiği görülmüştür (Aksoy, 2012).

Araştırmada öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemeye yönelik Işık'ın (2016) geliştirmiş olduğu, üç alt boyutu bulunan "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Gerekli izin Işık'tan e-posta ile alınmıştır. PDÖ'nün açıcı ve doğrulayıcı faktör analizi Işık (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek 21 madde ve kendini adama, kontrol ve meydan okuma üzere üç alt boyuttan oluşmuştur. PDÖ toplamı için Cronbach alpha katsayısı .76, alt boyutlar için; kendini adama .62, kontrol .69 ve meydan okuma .74 olarak bulunmuştur. PDÖ'den alınan yüksek puan, yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyini ifade etmektedir. Yapılan analizler göz önünde bulundurulduğunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür.

### Veri Toplanması ve Analizi

Ölçeklerin Samsun ilinin Atakum, Canik ve İlkadım ilçelerindeki ortaokullarda uygulanması için Samsun İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Veri toplama aracı bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlere kapalı zarf içinde elden verilmiş ve yine kapalı zarf içinde elden alınmıştır. Verilerin analizi için ilk aşamada değişkenlerin frekans dağılımlarına bakılmıştır. Kişisel bilgilerin değerlendirilmesinde yüzde ve frekans, maddelerin değerlendirilmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma betimsel istatistikler uygulanmıştır. Verilerin analizi sırasında bağımlı değişkenlerin diğer değişkenlere göre homojenlik gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov – Smirnov testi kullanılmıştır. Cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri için t-testi uygulanmıştır. Mesleki kıdem ve alan değişkenleri için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılık çıkan alt boyutları belirlemek amacıyla Tukey HSD testinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesinde likert tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek baremi Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Baremi

Puan Aralığı	Verilen Puan	Seçenekler
1.00 – 1.80 arası algılar	1	"Hiç Katılmıyorum"
1.81 – 2.60 arası algılar	2	"Katılmıyorum"
2.61 – 3.40 arası algılar	3	"Kısmen Katılıyorum"
3.41 – 4.20 arası algılar	4	"Katılıyorum"
4.21 – 5.00 arası algılar	5	"Tamamen Katılıyorum"

Tablo 2'de görüldüğü gibi değerlendirme seçenekleri "1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum" şeklindedir.

Okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. 0–0.29 arası düşük, 0.30–0.69 arası orta, 0.70 ve üstü yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Roscoe,1975, akt. Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

### Bulgular

Bulgularda öncelikle elde edilen veriler ile ilgili ölçeklerin toplam ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş daha sonra da maddelerin ortalama ve standart



sapma değerleri verilmiştir. Sonra t-testi, ANOVA ve son olarak korelasyon analiz değerleri verilmiştir. Okul müdürlerinin yeterlikleri ve öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık toplam ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık Toplam ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kategoriler	Alt boyutlar	n	$\bar{x}$	S
Müdürlerinin Yeterlikleri	Kavramsal yeterlik	401	3.77	.804
	Teknik yeterlik	401	3.98	.734
	İnsancıl yeterlik	401	3.87	.859
	Toplam yeterlik	401	3.87	.767
Psikolojik Dayanıklılık	Kendini adama	401	4.02	.445
	Kontrol	401	3.96	.501
	Meydan okuma	401	4.20	.533
	Toplam psikolojik dayanıklılık	401	4.06	.418

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlere göre müdürleri yönetici olarak yeterli ( $\bar{x}=3.87$ ) ve öğretmenler de psikolojik olarak dayanıklıdır ( $\bar{x}=4.06$ ). Yönetici yeterlik ölçeğinde öğretmenler en az kavramsal yeterlik ( $\bar{x}=3.78$ ), en fazla teknik yeterlik ( $\bar{x}=3.99$ ) alt boyutlarına katılmışlardır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinde ise öğretmenler en az kontrol ( $\bar{x}=3.96$ ), en fazla meydan okuma ( $\bar{x}=4.21$ ) alt boyutlarına katılmışlardır. Öğretmenlerin ölçeklerde en fazla ve en az katıldıkları maddeler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yeterliklerinde En Fazla ve En Az Katıldıkları Maddelere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	S
En Fazla Katıldıkları Maddeler			
Y19. Görevlerini mevzuata uygun olarak yürütebilme	401	4.21	.807
Y14. Büro işlerinin (defter, dosya, kayıt...) usulüne uygun yürütülmesini sağlayabilme	401	4.15	.799
Y15. Okulun fiziki yapısının (bina, tesisler ve demirbaşlar), bakım-onarım-kullanımında gerekli tedbirleri alabilme	401	4.09	.883
En Az Katıldıkları Maddeler			
Y11. Karşılaştığı problemlere farklı bakış açılarıyla bakabilme	401	3.65	1.040
Y12. Birbirine aykırı görüşleri uzlaştırabilme	401	3.64	1.006
Y10. Yönetici olarak kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilme	401	3.59	1.035

Tablo 4'te gösterildiği gibi öğretmenler en fazla müdürlerinin; "Görevlerini mevzuata uygun olarak yürütebilme" ( $\bar{x} = 4.21$ ), "Büro işlerinin (defter, dosya, kayıt...) usulüne uygun yürütülmesini sağlayabilme" ( $\bar{x} = 4.16$ ) ve "Okulun fiziki yapısının (bina, tesisler ve demirbaşlar), bakım-onarım-kullanımında gerekli tedbirleri alabilme" ( $\bar{x} = 4.10$ ) yeterliklerine katılmışlardır. Öğretmenler müdürlerin yeterliklerinde en az; "Karşılaştığı problemlere farklı bakış açılarıyla bakabilme" ( $\bar{x} = 3.65$ ), "Birbirine aykırı görüşleri uzlaştırabilme" ( $\bar{x} = 3.65$ ) ve "Yönetici olarak kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilme" ( $\bar{x} = 3.60$ ) ifadelerine katılmışlardır. Öğretmenlerin PDÖ'de en fazla ve en az katıldıkları maddeler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin PDÖ’de En Fazla ve En Az Katıldıkları Maddeler

Maddeler	n	$\bar{x}$	S
En Fazla Katıldıkları Maddeler			
D21. Yapacak bir şeylerimin olması benim için önemlidir.	401	4.49	.636
D9. İnsan hatalarından öğrenir ve gelişir.	401	4.48	.671
D7. Her yeni deneyimin yaşamımı zenginleştirdiğini düşünüyorum.	401	4.48	.667
En Az Katıldıkları Maddeler			
D8. Hep aynı yaşam tarzına bağlı kalmak yerine riskli de olsa yeni şeyler denemeyi tercih ederim.	401	3.81	.995
D10. Kaderimi değiştirebileceğime inanırım.	401	3.59	1.056
D2. Hayatın benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.	401	2.79	1.207

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğretmenler Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinde (PDÖ) en fazla “Yapacak bir şeylerimin olması benim için önemlidir.” ( $\bar{x}= 4.50$ ), “İnsan hatalarından öğrenir ve gelişir.” ( $\bar{x}= 4.48$ ) ve “Her yeni deneyimin yaşamımı zenginleştirdiğini düşünüyorum.” ( $\bar{x}= 4.48$ ) ifadelerine katılmışlardır. Öğretmenler PDÖ’de en az “Hep aynı yaşam tarzına bağlı kalmak yerine riskli de olsa yeni şeyler denemeyi tercih ederim.” ( $\bar{x}= 3.82$ ), “Kaderimi değiştirebileceğime inanırım.” ( $\bar{x}= 3.60$ ) ve “Hayatın benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.” ( $\bar{x}= 2.80$ ) ifadelerine katılmışlardır. Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerine İlişkin t-testi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	T	S	P	
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	Kadın	267	3.75	-.796	.791	.427
		Erkek	134	3.82	-.783	.830	
	Teknik Yeterlik	Kadın	267	3.97	-.470	.733	.639
		Erkek	134	4.01	-.469	.737	
	İnsancıl Yeterlik	Kadın	267	3.82	-1.551	.864	.122
		Erkek	134	3.96	-1.563	.844	
	Toplam Yeterlik	Kadın	267	3.85	-.987	.761	.324
		Erkek	134	3.93	-.980	.778	
Psikolojik dayanıklılık	Kendini Adama	Kadın	267	4.04	1.101	.436	.272
		Erkek	134	3.98	1.081	.460	
	Kontrol	Kadın	267	3.97	.479	.496	.632
		Erkek	134	3.94	.473	.514	
	Meydan Okuma	Kadın	267	4.22	1.025	.543	.306
		Erkek	134	4.17	1.044	.513	
	Toplam Dayanıklılık	Kadın	267	4.08	1.018	.416	.309
		Erkek	134	4.03	1.016	.420	

Tablo 6'da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre öğretmen algıları hem okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri hem de öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkta anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Medeni durum değişkenine ilişkin okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri

		Medeni					
		Durum	n	$\bar{x}$	T	S	p
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal	Evli	348	3.77	.027	.798	.979
	Yeterlik	Bekar	53	3.77	.025	.852	
	Teknik Yeterlik	Evli	348	3.99	.511	.721	.609
		Bekar	53	3.93	.465	.821	
	İnsancıl Yeterlik	Evli	348	3.87	.068	.862	.945
		Bekar	53	3.86	.069	.847	
	Toplam	Evli	348	3.88	.201	.762	.841
Yeterlik	Bekar	53	3.85	.193	.806		
Psikolojik dayanıklılık	Kendini	Evli	348	4.03	1.491	.442	.137
	Adama	Bekar	53	3.93	1.457	.456	
	Kontrol	Evli	348	3.98	1.747	.500	.081
		Bekar	53	3.85	1.750	.499	
	Meydan	Evli	348	4.22	1.366	.543	.173
	Okuma	Bekar	53	4.11	1.557	.455	
	Toplam	Evli	348	4.07	1.812	.419	.071
Dayanıklılık	Bekar	53	3.96	1.888	.396		

Tablo 7'de görüldüğü gibi medeni durum değişkeninde; okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri öğretmenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Mesleki kıdem değişkenine ilişkin müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerine İlişkin ANOVA Değerleri

			Sum of		Mean		
			Squares	Df	Square	F	P
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	Between	3.469	2	1.735	2.703	.068
		Within	255.404	398	.642		
		Total	258.873	400			
	Teknik Yeterlik	Between	2.694	2	1.347	2.516	.082
		Within	213.021	398	.535		
		Total	215.715	400			
	İnsancıl Yeterlik	Between	1.893	2	.947	1.283	.278
		Within	293.587	398	.738		
		Total					

Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Psikolojik dayanıklılık	Toplam Yeterlik	Total	295.481	400			
		Between Groups	2.647	2	1.324	2.263	.105
		Within Groups	232.818	398	.585		
	Kendini Adama	Total	235.465	400			
		Between Groups	.891	2	.446	2.263	.105
		Within Groups	78.370	398	.197		
	Kontrol	Total	79.261	400			
		Between Groups	.204	2	.102	.403	.669
		Within Groups	100.573	398	.253		
	Meydan Okuma	Total	100.777	400			
		Between Groups	.527	2	.263	.924	.398
		Within Groups	113.427	398	.285		
	Toplam Dayanıklılık	Total	113.954	400			
		Between Groups	.427	2	.213	1.223	.296
		Within Groups	69.485	398	.175		
			Total	69.912	400		

Tablo 8’de görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin algıları hem müdürlerinin yönetici yeterlikleri hem de öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinde anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Yaş değişkenine ilişkin müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Yaş Değişkenine İlişkin Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri

		Yaş	n	$\bar{x}$	S	t	p
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	40 yaş ve altı	239	3.80	.748	.79794	.455
		41 yaş ve üstü	162	3.73	.745	.81512	
	Teknik Yeterlik	40 yaş ve altı	239	4.03	1.462	.72534	.145
		41 yaş ve üstü	162	3.92	1.454	.74496	
	İnsancıl Yeterlik	40 yaş ve altı	239	3.90	.954	.84598	.341
		41 yaş ve üstü	162	3.82	.947	.87928	
Psikolojik dayanıklılık	Toplam Yeterlik	40 yaş ve altı	239	3.91	1.084	.75745	.279
		41 yaş ve üstü	162	3.82	1.078	.78108	
	Kendini Adama	40 yaş ve altı	239	4.00	-1.148	.45279	.252
		41 yaş ve üstü	162	4.05	-1.158	.43314	
	Kontrol	40 yaş ve altı	239	3.91	-2.189	.48830	.029*
		41 yaş ve üstü	162	4.03	-2.166	.51580	
	Meydan Okuma	40 yaş ve altı	239	4.17	-1.689	.52993	.092
		41 yaş ve üstü	162	4.26	-1.685	.53631	
		40 yaş ve altı	239	4.03	-2.004	.41392	.046*

Toplam	41 yaş ve üstü	162	4.11	-1.998	.42029
Dayanıklılık					

\*p < .05

Tablo 9’da görüldüğü gibi yaş değişkeninde kontrol alt boyutu ve toplam dayanıklılık dışında diğer tüm alt boyutlarda ve toplam puanlarda öğretmen algıları farklılaşmamaktadır ( $p > .05$ ). Kontrol alt boyutu ( $t = .48$ ;  $p < .05$ ) ve toplam dayanıklılıkta ( $t = .41$ ;  $p < .05$ ) öğretmen algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında 41 yaş ve üstü öğretmenler ( $\bar{x} = 4.03$ ), 40 yaş ve altı öğretmenlere ( $\bar{x} = 3.92$ ) göre daha kontrollü ve daha dayanıklı olduklarını ifade etmektedirler. Alan değişkenine göre müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Alan Değişkenine İlişkin Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	Between Groups	1.250	3	.417	.642	.588
		Within Groups	257.624	397	.649		
		Total	258.873	400			
	Teknik Yeterlik	Between Groups	.756	3	.252	.466	.706
		Within Groups	214.959	397	.541		
		Total	215.715	400			
	İnsancıl Yeterlik	Between Groups	3.370	3	1.123	1.527	.207
		Within Groups	292.110	397	.736		
		Total	295.481	400			
	Toplam Yeterlik	Between Groups	1.563	3	.521	.884	.449
		Within Groups	233.902	397	.589		
		Total	235.465	400			
Psikolojik dayanıklılık	Kendini Adama	Between Groups	.395	3	.132	.664	.575
		Within Groups	78.865	397	.199		
		Total	79.261	400			
	Kontrol	Between Groups	.852	3	.284	1.128	.338
		Within Groups	99.925	397	.252		
		Total	100.777	400			
Meydan Okuma	Between Groups	2.067	3	.689	2.445	.064	

Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Within Groups	111.886	397	.282		
	Total	113.954	400			
	Between Groups	.776	3	.259	1.486	.218
Toplam Dayanıklılık	Within Groups	69.136	397	.174		
	Total	69.912	400			

Tablo 10’da görüldüğü gibi alan değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, hem müdürlerinin yönetici yeterlikleri hem de öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları öğretmenlerin algılarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Yöneticilik yapıp yapmama durumu değişkenine ilişkin müdürlerinin yönetici yeterlikleri ve öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilik Yapıp Yapmama Durumu Değişkenine İlişkin Okul Müdürlerinin Yeterlikleri ve Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri

Alt boyutlar	Yöneticilik yapmak		n	$\bar{x}$	S	t	p
	Evet	Hayır					
Müdürlerin yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	Evet	69	3.90	.922	1.439	.151
		Hayır	332	3.75	.776		
	Teknik Yeterlik	Evet	69	4.08	.811	1.158	.248
		Hayır	332	3.96	.717		
	İnsancıl Yeterlik	Evet	69	3.96	.896	.962	.336
		Hayır	332	3.85	.851		
Yeterlik Toplam	Evet	69	3.98	.854	1.236	.217	
	Hayır	332	3.85	.747			
Psikolojik dayanıklılık	Kendini Adama	Evet	69	4.07	.396	1.061	.289
		Hayır	332	4.01	.454		
	Kontrol	Evet	69	4.04	.469	1.567	.118
		Hayır	332	3.94	.507		
	Meydan Okuma	Evet	69	4.28	.472	1.347	.179
		Hayır	332	4.19	.544		
Dayanıklılık Toplam	Evet	69	4.13	.387	1.578	.115	
	Hayır	332	4.05	.423			

Tablo 11’de görüldüğü gibi yöneticilik yapıp yapmama durumu değişkenine ilişkin bulgular, hem okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri hem de öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları öğretmenlerin algılarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Öğretmenlere göre müdürlerinin yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Algısı Arasındaki İlişki

		Psikolojik Dayanıklılık				
		Kendini adama	Kontrol	Meydan okuma	Dayanıklılık toplam	
Yönetici yeterlikleri	Kavramsal Yeterlik	Pearson Correlation	.289**	.214**	.193**	.270**
		P	.000	.000	.000	.000
	Teknik Yeterlik	Pearson Correlation	.284**	.179**	.199**	.257**
		P	.000	.000	.000	.000
	İnsancıl Yeterlik	Pearson Correlation	.293**	.179**	.167**	.247**
		P	.000	.000	.001	.000
	Yeterlik Toplam	Pearson Correlation	.300**	.199**	.194**	.268**
		P	.000	.000	.000	.000

\*\* p &lt; .001 n = 401

Tablo 12 incelendiğinde müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ( $p < .05$ ). En yüksek ilişki kendini adama ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında olmuştur ( $r = .28$  ile  $r = .30$  arası). Alt boyutlar arasında en yüksek ilişki kendini adama ve insancıl yeterlikler arasında çıkmıştır ( $r = .29$ ). En düşük ilişki ise meydan okuma ile insancıl yeterlikler arasında olmuştur ( $r = .17$ ). Bununla birlikte kontrol ve meydan okuma alt boyutu ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında en düşük ilişki çıkmıştır.

### Tartışma

Bu bölümde araştırmanın bulguları alanyazında yer alan benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılarak tartışılmıştır. Sonunda da elde edilen bulgulara bağlı olarak öneriler verilmiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yeterlikleri ölçeğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları maddeler “Görevlerini mevzuata uygun olarak yürütebilme”, “Büro işlerinin (defter, dosya, kayıt...) usulüne uygun yürütülmesini sağlayabilme” ve “Okulun fiziki yapısının (bina, tesisler ve demirbaşlar) bakım-onarım-kullanımında gerekli tedbirleri alabilme” olmuştur. Bu durum, okul müdürlerinin mevzuat kapsamındaki yönetici görevlerini bilip uyguladığını ve evrak işlerindeki becerisini göstermektedir. En az benimsedikleri maddeler ise “Karşılaştığı problemlere farklı bakış açılarıyla bakabilme”, “Birbirine aykırı görüşleri uzlaştırabilme” ve “Yönetici olarak kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olabilmesi” olmuştur. Okul müdürlerinin eğitim yönetimi açısından becerilerini devreye sokarak kurum yönetiminde yaşanan sıkıntıları tam anlamıyla açığa kavuşturamadığını ve yönetsel alandaki kendi zayıf yönlerinin farkında olmadığını bu açıdan da gerekli düzenleme ve planlamaları yapmadığının bir göstergesi olabilir. Bu sonuçlar müdürlerin büro ve tamir bakım işlerini iyi yaptıkları fakat insancıl yeterliklerde zayıf kaldığını göstermesi açısından önemlidir. Okul müdürlerinin öğretmenler ile yeterli iletişim kuramaması, aykırı görüşlere ve eleştirilere kapalı olması, öz değerlendirme yetilerinin zayıf

olması ve olaylara öğretmen – öğrenci – veli bakış açılarıyla yaklaşmaması sonuçlarda etkili olmuş olabilir.

Öğretmenler yönetici yeterliklerinin alt faktörlerinde en fazla teknik, en az kavramsal yeterlik alt boyutlarına katılmışlardır. Müdürlerin okulun donanımlarını verimli kullanarak okulun fiziksel yapısında, idari teşkilat yapısında, finansman işlerinde becerilerinin daha iyi olduğu söylenebilir. Walker'ın (1985) çalışmasında da müdürlerin mali işlerde, planlama ve teknoloji alanlarında daha fazla yeterliğe ve beceriye sahip bulgusu, araştırmamızın sonucu ile örtüşmektedir. Okulun amaçları göz önünde bulundurularak yapılması gereken iş ve işlemleri planlama, meydana gelen problemlere karşın çözüm yolları üretip bu süreci değerlendirebilme, karar verme süreçleri hakkındaki beceriler gibi kavramsal yeterlik alt boyutunu kapsayan beceriler müdürlerinin en az yeterli olduğu alan olarak görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında müdürlerin ilgili paydaşlarla yeterince istişare etmemesi, karar verme süreçlerinde bencil davranması ve yönetim ilkelerinin gereklerini yerine getirememesi etkili olabilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Elde edilen bu sonuç, Aksoy (2012); Aybek ve diğerleri (2014); Barut (2007); Çetin (2009); Memişoğlu (2006); Peker ve diğerleri (2011); Şimşek (2003); Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009); Terci (2008); Turan ve Ebiçlioğlu'nun (2002) çalışmalarındaki cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir. Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler müdürlerinin yeterlikleri konusunda farklı düşünmemektedirler. Bu durum öğretmenlik mesleğinin icra edilmesinde ve okul müdürlerinden beklentilerinde cinsiyet faktörünün belirleyici olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Özmantar ve Çetin (2017); Öztüccar'ın (2005) çalışmalarının cinsiyet değişkenine ilişkin verileri ile örtüşmemektedir. Anlamlı farklılık gösteren araştırmalarda kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere kıyasla müdürlerini yönetici olarak daha yeterli bulmaktadırlar. Okul müdürlerinin yönetici yeterlik becerilerini uygulamalarında kadın öğretmenlere karşı tutumlarındaki pozitif ayrımcılıkları öğretmenlerin bu şekilde görüş belirtmelerinin nedeni olabilir. Kadınlara kıyasla erkek okul müdürü sayısının daha fazla olduğu varsayımından hareketle müdürlerin kadın öğretmenlerle olan ilişkilerinde daha dikkatli, nazik, anlayışlı, yardımsever ve hoşgörülü davranabilmeleri kadın öğretmenlerin yöneticilerini yeterli bulmalarında etkili olduğu düşünülebilir.

Evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin müdürlerinin yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Medeni durumun öğretmenlik mesleğinin icra edilmesinde kişilere ayrıca hak ve sorumluluk yüklememesi ve öğretmenlerin yöneticilerinden beklentilerinde farklılık oluşturmaması bu sonuca kaynak teşkil etmiş olabilir. Medeni durum değişkeni açısından bu veriler, Çetin'in (2009) çalışmasının sonucu ile örtüşmemektedir. Çetin'in bulgularında bekâr öğretmenler, evli öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Bekâr öğretmenlerin ailevi ödev ve sorumlulukları, hayata bakış açıları, günlük zaman yönetimleri ve insan ilişkileri evli öğretmenlerden farklı olabileceği düşünülürse okul müdürlerinden beklentileri evli öğretmenlere kıyasla daha düşük düzeyde olabilir. Araştırmanın bulgularında mesleki kıdem değişkeni açısından da anlamlı bir fark görülmemiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği görevlerde ve onlardan beklentilerinde mesleki kıdemlerine göre farklı hareket etmemesi, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin yönetici yeterlik algılarında farklılık



oluşturmamasına neden olmuş olabilir. Mesleki kıdem değişkenine göre elde edilen sonuçlar, Almuş (2010); Balyer ve Gündüz (2010); Barut (2007); Çetin (2009) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile paralellik arz etmiştir. Bütün mesleki kıdem grupları, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin hemen hemen benzer görüşleri belirtmektedirler. Ancak, Argon ve Demirel (2015) tarafından yapılan araştırmada hem mesleki kıdem hem de medeni durum değişkenleri anlamlı bir farklılık oluşturduğu için araştırma verilerine ters düşmektedir. Bu farklılığın nedeni araştırmanın yeri, zamanı ve o anki yöneticinin yeterlik düzeyinin bulguları farklılaştırmış olabilir. Ayrıca, yönetici yeterlik düzeylerini ölçmek için tercih edilen ölçme araçlarının diğer benzer araştırmalarda kullanılan ölçeklerden farklı başka bir ölçek türü de kullanılmış olabilir.

Yaş değişkeninde ve alan değişkeninde elde edilen bulgular anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yaş veya alanlarına bakmaksızın adaletli bir yönetim sergiliyor olmaları öğretmenlerin yönetici yeterlik algularında farklılık oluşmamasında etkili olmuş olabilir. Terci'nin (2008) yaptığı araştırmada yaş ve alan değişkenlerine göre elde edilen veriler ile uyduğunu göstermektedir. Özmantar ve Çetin (2017); Memişoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmalarda da alan değişkeninde öğretmenlerin görüşleri anlamlı farklılık göstermemiştir.

Müdür yetkili öğretmenlik dâhil daha önce yöneticilik yapıp yapmama durumu değişkenine göre önceden yöneticilik yapmış öğretmenler ile yapmamış öğretmenlerin müdürlerinin yönetici yeterliklerine ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Daha önce okul yöneticiliği görevinde bulunmuş olan öğretmenler OMYÖ'nün tüm alt boyutlarında ve toplam yeterlikte müdürlerinin yönetici yeterlik düzeylerini göreceli olarak daha yeterli görmektedirler. Ancak aradaki fark anlamlı bir fark değildir. Veriler anlamlı bir fark göstermese de daha önce okul yöneticiliği yapmış olan öğretmenlerin müdürlerinin daha yeterli olduğunu belirtmesi dikkat çekici bir durumdur. Daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenler, yöneticiliğin zorluklarını ve birçok alanda uğraş gerektirdiğini bildikleri için daha kolay empati yaparak okul müdürlerine yönelik daha somut bir değerlendirmede bulunmuş olabilir. Araştırma verilerinin bu sonuçları, Ağaoğlu vd. (2012) yapmış olduğu çalışmanın daha önce yöneticilik deneyimi olma durumu değişkenine ilişkin verileri ile paralellik arz etmektedir. Daha önce okul yöneticiliği deneyimi olan öğretmenler, yöneticilerini daha yeterli algılamakta ancak aradaki görüş farkı anlamlı çıkmamaktadır.

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin algıları farklılaşmamaktadır. Chan (2003); Crowley ve diğerleri (2003); Ekin ve Yarayan (2017); Harrison ve diğerleri (2002); Maddi ve diğerleri (2006) tarafından yapılan araştırma bulguları da bu araştırmanın bulgularıyla paralellik arz etmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve alan değişkenine göre psikolojik dayanıklılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguları, Chan (2003); Harrison ve diğerleri (2002); Sezgin (2009); Sezgin'in (2012) yapmış olduğu araştırma bulguları da desteklemektedir. Günümüzde hayat şartlarının cinsiyet, medeni durum gibi değişkenlerden etkilenmeyerek herkese genel olarak eşit olanaklar sunması ve günlük hayatın sorumluluklarının bu değişkenlere göre farklılaşmaması bu bulguların ortaya çıkmasına sebep olduğu düşünülebilir.

Yaş değişkenine göre, psikolojik dayanıklılığın kontrol alt boyutu ile toplam dayanıklılıkta öğretmenlerin algıları anlamlı farklılık göstermektedir. 41 yaş ve üstü öğretmenler, 40 yaş ve

altı öğretmenlere göre kendilerini daha kontrollü ve dayanıklı olduklarını belirtmişlerdir. 41 yaş ve üstü öğretmenlerin, diğer öğretmenlere kıyasla hayat zorluklarına karşı daha dirençli ve tecrübeli olmaları, mesleki zorluklarla baş etme yöntemlerini daha etkin kullanabilmeleri sebebiyle psikolojik dayanıklılık düzeyleri daha yüksek çıktığı düşünülebilir. Sezgin (2009) tarafından bazı demografik değişkenler açısından ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada, katılımcı öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında manidar bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu araştırmanın bulgusuyla farklılaşmasının nedeni, farklı kademe (ilkokullarda) görev yapan öğretmenlerin katılımcı olarak örneklem için seçilmesi durumu ile açıklanabilir. Ayrıca, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini ölçmek için tercih edilen ölçme araçlarının diğer benzer araştırmalarda kullanılan ölçeklerden farklı başka bir ölçek türü kullanılmış olması bu farklılığın sebepleri arasında sayılabilir.

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinde öğretmenlerin en fazla benimsedikleri maddeler “Yapacak bir şeylerimin olması benim için önemlidir.”, “İnsan hatalarından öğrenir ve gelişir.” ve “Her yeni deneyimin yaşamımı zenginleştirdiğini düşünüyorum.” olmuştur. Öğretmenlik mesleğinin plan ve program dâhilinde icra edilmesi, sürekli kendini geliştirmeyi gerekli kılması ve yıllar geçtikçe öz değerlendirmeye fırsat vererek tecrübelerden faydalanma imkânı sunması öğretmenlerin bu maddelere katılmalarında etkili olmuş olabilir. Öğretmenlerin en az katıldıkları maddeler ise “Hep aynı yaşam tarzına bağlı kalmak yerine riskli de olsa yeni şeyler denemeyi tercih ederim.”, “Kaderimi değiştirebileceğime inanırım.” ve “Hayatın benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.” ifadeleri olmuştur. Öğretmenler haftalık ders programı, ara tatiller ve yaz tatili gibi yıllık rutinlerle yaşamaya alışmaları ancak meslek içinde yeniliklere açık olması bu maddelere en az düzeyde katılmalarına sebep olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin PDÖ'nün alt boyutları arasında en fazla meydan okuma, en az kontrol alt boyutuna katıldıkları görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğretmenlerin yeni deneyimlerle yaşamlarını zenginleştirmeleri, hatalarından ders çıkarmaları, öğrenmekten hoşlanmaları, değişime ve gelişime açık olmaları ancak bunun yanı sıra rutin yaşamaktan rahatsız olmamalarının etkili olduğu düşünülebilir.

Okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki kendini adama ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında olmuştur. Özellikle alt boyutlar arasında en yüksek ilişki, kendini adama ile insancıl yeterlikler alt faktörleri arasında çıkmıştır. En düşük ilişki ise meydan okuma ile insancıl yeterlikler alt faktörleri arasında olmuştur. Bununla birlikte en düşük ilişki kontrol ve meydan okuma alt boyutları ile yönetici yeterlikleri toplam ve alt boyutları arasında çıkmıştır. Araştırmanın toplam ve alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlere göre okul müdürleri yönetici olarak yeterli ve öğretmenlerin psikolojik olarak dayanıklı olduğu görülmektedir. Karakuş ve Töremen'nin (2006), araştırmasında da bu araştırmaya paralel olarak denetmenler okul müdürlerini yönetici olarak yeterli bulmuşlardır. Yine bu araştırmaya paralel olarak Erdem ve Konak'ın (2015) araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin çatışmaları çözmek için baskıcı bir politika uygulamadıkları, hatta çoğunlukla daha demokratik ve uzlaşmacı bir politika izlediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre şu öneriler geliştirilmiştir: Yönetici atamalarında mevzuat bilgisi ve evrak işlerindeki maharetleri kadar kavramsal ve insancıl yeterliklerinin de belirleyici olması gerekmektedir. Öğretmenlerin görevlerine kendilerini adamaları isteniyorsa okul müdürlerine insancıl ve kavramsal yeterlik düzeyinde atölye çalışmalarıyla hizmetiçi eğitim verilmelidir. Okullarda personele yönelik keyif alabilecekleri sosyal etkinlik alanlarının ve faaliyetlerin arttırılması sağlanmalıdır. Araştırmacılar benzer bir çalışmayı sadece pansiyonlu okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticileri örneklem grubuna alarak yapabilirler.

### Kaynakça

- Açıkalm, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Adamson, J., Cant, R. ve Atyeo, J. (2001). Managerial skills for new practitioners in medical radiation sciences in Australia: Implications for the tertiary education sector. *Radiography*, 7 (4), 235-247.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- Aksoy, Ş. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile eğitim – öğretim süreci arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Almuş, S. (2010). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimine ilişkin yeterlikleri (Sinop ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Argon, T. ve Demirer, S. (2015). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler*, 15, 221 – 264.
- Artan, S. (1977). İşletmelerde artan yönetici gereksinmesi ve yönetici yetiştirilmesi sorunu. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi*, 13(2), 84-115.
- Aybek, B., Titiz, H. ve Gümüşay T. (2014). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 342 –355.
- Aydın, İ. (2002). *İş yaşamında stres (2. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baartman, L. K. J., Bastiaens, T. J., Kirschner, P. A. ve Van Der Vleuten, C. P. M. (2007). Evaluating assessment quality in competence two frameworks. *Educational Research Review*, 2, 114 – 129.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.

- Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J. ve Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US army special forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78-81.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Sakarya.
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Kişisel.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 93.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri (20. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik (5 Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stress – burnout relationship Among prospective chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381 – 395.
- Crowley, B. J., Hayslip, B. ve Hobdy, J. (2003). Psychological hardiness and adjustment to life events in adulthood. *Journal of Adult Development*, 10(4), 237 – 248.
- Çetin, M. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algularına göre müdürlerin liderlik yeterlikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, N. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri (Bursa ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Sakarya.
- Debrah, Y. A. ve Ofori, G. (2005). Emerging managerial competencies of professionals in the tanzanian construction industry. *Human Resource Management*, 16(8), 1399 – 1414.
- Ekin, A. ve Yarayan, Y.E. (2017, Ekim). *Farklı branştaki öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Uluslararası 9. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Kongresi'nde sunuldu, Antalya.
- Erdem, M. ve Konak, M. (2015). Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 21(1), 69 – 91.
- Fullan, M. (2000). The return of large – scale reform. *Journal of Educational Change*, 1, 5 – 28.
- Garmezy, N. (1991). Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34, 416 – 430.
- Harrison, M., Loiselle, C. G., Duquette, A. ve Semenic, S. E. (2002). Hardiness, work support and psychological distress among nursing assistants and registered nurses in quebec. *Journal of Advanced Nursing*, 38(6), 584 – 591.

- Harvey, M. G., Novicevic, M. M. ve Garrison, G. (2005). Global virtual teams: a human resource capital architecture. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1583-1599
- Holahan, C. J. ve Moos, R. H. (1985). Life stress and health: personality, coping and family support in stress resistance. *Personality and Social Psychology*, 49(3), 739 – 747.
- Işık, Ş. (2016). Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Happiness and Well-Being (JHW)*, 4(2), 165 – 182.
- Karakuş, M. ve Töremen, F. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, 13, 175 – 189.
- Katz, D., Sarnoff, I. ve McClintock, C. (1956). Ego – defense and attitude change. *Human Relations*, 9(1), 27-45.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness. *Personality and Social Psychology*, 37 (1). 1 – 17.
- Lucia, A. ve Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. Jossey-Bass / Pfeiffer: San Francisco. CA.
- Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M. ve Brow, M. (2006). The personality construct of hardiness, relationships with repression, innovativeness, authoritarianism and performance. *Journal of Personality*, 74(2), 575 – 598.
- Maddi, S. R. ve Khoshaba, D. M. (1994). Hardiness and mental health. *Personality Assessment*, 63(2), 265 – 274.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 23, 1 – 14.
- Memişoğlu, S. P. (2004, Temmuz). *Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunuldu, Malatya.
- Mercer, D. K. (2016). Who is the building leader? commentary on educational leadership preparation programs for the future. *Educational Considerations*, 43 (4), 6 – 10.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11 – 35.
- Özmantar, K. Z. ve Çetin, Y. E. (2017). Temel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 37, 261 – 284.
- Öztüccar, R. (2005). *Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve yetiştirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Peker, S., Selçuk, G., Doğru, E. ve Coşkun Uslu, A. (2011, Nisan). *Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi*. 2th International Conference On New Trends In Education And Their Implications sunuldu, Türkiye.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioural sciences. Second Edition*. New York: Holt Rinehart and Winston.

- Secretariat, C. (1993). *Better schools. Resource materials for school heads. Module three: personnel management*. London: Parent and Stacey.
- Sergiovanni, T. J. ve Starratt, R. J. (1988). *Supervision: human perspectives*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630 – 651.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489 – 502.
- Shipper, F. ve Davy, J. (2002). A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 13, 95 – 120.
- Silliman B. (1994). *Rationale for resilient families: Concept paper*. National Network for Family Resiliency, Ames, IA.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı, Eskişehir.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Y. Özden(Ed.). *Eğitim ve Okul Yönetimi* içinde (s. 99 – 146). Ankara: Pegem Akademi.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274 – 298.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim sisteminde teftiş (5. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Terzi, Ş. (2005). *İyi olmaya ilişkin psikolojik dayanıklılık modeli*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Thomson, W. C. ve Wendt, J. C. (1995). Contribution of hardiness and school climate to alienation experienced by student teachers. *Educational Research*, 88(5), 269 – 274.
- Tschannen–Moran, M. ve Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: assessing a promising construct. *Educational Administration*, 42, 573 – 585.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(3), 444 – 458.
- Wagnild, G. M. ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Nursing Measurement*, 1(2),165 – 178.
- Walker, V. A. (1985). *Special education administrators perceived competencies in areas of special education administration*. Yayımlanmamış doktora tezi, Texas Agricultural and Mechanical University, Texas, ABD.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.