

İlk Orta Ve Lise Yöneticilerinin Yönetimde Etkililik Düzeylerinin Öğretmen Bakış Açılılarıyla Değerlendirilmesi (Van İli Örneği)

Evaluation Of Effectiveness Levels In Management Of Primary, Secondary And High School Administrators According To Teachers'point Of View (Case Of Van City)

Doç. Dr. Ahmet AKBABA

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fak. Öğretim Üyesi, ahmetakbaba13@gmail.com Van/ Türkiye

ÖZET

Bu araştırmada, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeyleri konusunda öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada "eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikler" konusunda geliştirilen toplamda 66 maddelik anket uygulanmıştır. Betimsel tarama modelindeki bu araştırmanın çalışma evreni, Van il merkezinde bulunan 2017–2018 öğretim yılı itibarıyla 79 ilkokul, 80 ortaokul ve 35 liseden görev yapan 3742 öğretmenden oluşmaktadır. Van il merkezinde bulunan toplam 194 okuldan, Random yöntemiyle seçilen; 10 ilkokul, 10 ortaokul ve 10 lise olarak toplamda 30 okulda görev yapan toplamda 450 öğretmen örneklem olarak alınmış ve anket uygulanmıştır. Araştırmanın analizi SPSS 18,00 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin; insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışmalarını ile deneyimlerini paylaşmada yeterli, ödül verme ve farklı görüşlere saygılı olmada kısmen yeterli, okul işlerini düzenli yürütmeye çok yeterli, mezunları izlemeye yetersiz oldukları görüldüğü gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkililik, Yönetimsel Etkililik, Yönetici

ABSTRACT

In this research, it has been aimed to reveal the opinions of teachers on the matter of levels of effectiveness in management of primary, secondary and high school administrators. In the research, a questionnaire of a total of 66 headings was developed on the subject of "qualifications that the education administrators should possess".

The population of this research which uses the descriptive analysis model consists of 3742 teachers working in 79 primary schools, 80 secondary school and 35 high schools in the center of Van province since the academic year of 2017-2018. A total of 450 teachers were taken as a sample by random selection, who were employed in 30 schools out of a total of 194 schools located in the center of Van province; 10 of these schools being primary school, 10 of them being secondary school and 10 of them being high school and then a questionnaire was conducted. The analysis of the research was done by using the SPSS 18,00 statistical program.

The results of this study revealed that the school administrators were found to be sufficient in communicating with people and sharing their experiences on how to work effectively, partially sufficient in rewarding and being respectful to different opinions, very sufficient in carrying out the school-related work regularly and insufficient in following up the graduates.

Keywords: Effectiveness, Managerial Effectiveness, Manager

1. GİRİŞ

Eğitimin temel amaçlarından birisi, devlete ve topluma faydalı insanlar yetiştirebilmektir. örgütü çalıştırabilecek en önemli kişiler okul yönetimidir. Yöneticilerin nitelikleri etkili örgüt oluşturmada çok önemli bir yer tutmaktadır. İlk, orta ve lise okul yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeylerinin öğretmen bakış açılarıyla tespit edilmesi yöneticilerin yönetim bilgilerinin artırılması örgütsel başarıya önemli katkılar sağlayabilir.

Eğitim, insanoğlu var oldukça da devam edecek toplumsal bir olgudur. Kültür birikiminin sınırlı olduğu ilkel toplumlarda yeni yetişen kuşağın eğitimi aile ve yakın çevredeki yetişkinler tarafından gerçekleştirilirdi. Ancak, toplum karmaşıktıkça aktarılması gereken kültür birikimi de fazlaştığından, çocukların eğitiminde aile tek başına yetersiz kalmış ve bu işin yeterlilik sahibi kişilerce yapılması toplumsal bir zorunluluk haline gelmiştir (Uras, 2002).

Eğitim, genel kabul görmüş olan tanımıyla, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istedik değişimler meydana getirme ve bunun sonunda da geleceğini etkileme sürecidir (Ertürk, 1991). En geniş anlamı ile eğitim toplumdaki "kültürleme" sürecinin bir parçasıdır (Fidan, 2012). Yöneticilerin insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yönlendirmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır (Açıkalın, 1994). Eğitimin amacı da insan davranışlarında oluşması beklenen değişimler veya davranışlar olarak belirlenir. Bireylerin davranışlarında meydana gelen bu değişimlerin tüm toplumu etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle hammadde insan olan okulların iyi yönetilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

Aydın (2000) 'a göre, eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanları şöyle sıralanmaktadır: öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen iş gören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi.

Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Helvacı ve Aydoğan 2011). Etkili ve verimli bir öğretim-öğrenmenin başarılmasının önemli etkenlerinden birisi de sessiz, düzenli ve katılımcı bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir eğitim-öğretim ortamı öğretmenin yönlendirmesiyle ve öğrencilerin katılımıyla sağlanır (Baştepe, 2009).

Açıkgöz (1994), Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları' adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insancıl ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticilerinin en önemli görevleri olarak şunları söylemektedir; a) Amaçlara ulaşma. b) Örgütsel sistemi yaşatma. c) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama. d) Kültürel örüntüleri yaşatmadır.

Etkili okul müdürü nasıldır veya nasıl olmalıdır? Sorusunun öğretmenler açısından nasıl cevaplandığı önem arz etmektedir.

Yönetim Nedir? "yönetim" kavramına ilişkin değişik tanımlar yapılmıştır. Örneğin, klâsik yöneticiler yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, 1999).

Yönetim en küçük birimlerden (aile, işletme gibi), en büyük birimlere (devlet, uluslararası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir (Tortop 1993). Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeyi, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2001). Başka bir tanımda yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir (Koçel, 2003).

Yönetim aynı zamanda; örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde beceriyle uygulanmasıyla ilgili etkinliklerin tümüdür (Erdoğan, 2000).

Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır (Güçlü, 2003). Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak, hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları örgütleyip, koordine ederek eyleme geçirme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Yönetim örgütlerin ruhudur. Örgütlerin ruh sağlığının yerinde olması, örgütte çalışanların etkili ve verimli çalışmalarını sağlayacak bu da amaçların gerçekleşmesine büyük ölçüde katkı sağlayacaktır. Önceleri etkili bir bina yöneticisi olmak yeterli iken artık yöneticilerden daha fazlası beklenmektedir (Can, 2007). Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Milli Eğitim Dergisi 2003).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Aydın, 1994).

Yönetici, örgütte ortaya çıkan problemleri çözme ve diğer bireylerin yaratıcı güçlerinin geliştirilmesinde, örgüte uygun bir ortamın hazırlanması için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır ve amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bütün çalışanların çabalarını yönlendirmelidir (Güçlü, 1995).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991). Post modern yönetim anlayışlarına göre örgüte katkı sağlayan herkes örgütün yöneticisidir. Kişi konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, etkili bir yönetici konumundadır (Karşlı, 2004).

Etkililik Nedir? Barnard (1966 Akt: Tanrıoğen, 1988)' e göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bu durumda eğer bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırılmıyorsa etkili değildir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür. Etzioni' ye göre etkililik "örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecesidir" (Can, 1994, s.263). Etkililik, doğru şeyleri yapma yeteneği, etkili olma durumudur. Hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak uygun yöntemleri seçmeyi kapsamaktadır. Etkili liderler yapılacak doğru işleri ve bu işleri yaptırmak için doğru yöntemleri seçmektedirler. Etkili yöneticiler karar vermede bilimsel yaklaşımı kullanırlar (Megginson, 1986, s.13-15). Etkililikle birlikte kullanılan verimlilik de performansla eşanlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, uygun hedef ve yöntem üzerinde dururken verimlilik ve performans mevcut kaynaklardan olabildiğince fazla ürün elde edilmesi şeklinde tanımlanır (Yenipınar, 1998).

Örgütsel etkililiğini belirleyen pek çok değişkenin varlığından söz edilebilir. Ancak örgüt yöneticilerinin etkililiği örgütün etkililiğinde en önemli değişkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgüt yöneticileri örgütün madde ve insan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlemede birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Eğitim hizmeti üreten okulların etkililiğini sağlama görevi de temelde okul örgütünün yöneticisinde olduğu düşünülmektedir (Göksoy, Sağır&Yenipınar 2013).

Barnard (1930), etkili eylem, "belirlenen amaçlara ulaşma" dır, demektir. Buna göre bir kişi, eylem ya da örgütün, etkili olarak nitelendirilebilmesi için, bazı amaçlara ulaşmış olması gerekli görülmektedir. Bernard'a göre herhangi bir eylem özel hedeflerine ulaşabiliyorsa "etkili", söz konusu hedeflerin ardındaki güdülerini doyurabiliyorsa "yeterli" olarak nitelendirilir. Bu nedenle örgütleri yöneten yöneticilerin etkili ve yeterli olmaları örgütlerin etkili ve yeterli olmalarındaki en önemli faktördür (Şişman, 1996, s.1).

Etkililik yöneticinin veya örgütün önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesi olduğuna göre bir eğitim örgütü olan okullarda etkililik, okul müdürünün ve okul yönetiminde söz sahibi olan paydaşların, eğitimin etkililiğini gösteren parametrelerin, hedeflere yaklaşmasındaki başarıları etkililiğin ölçüsüdür.

Etkili öğretmen, gelişen teknolojilerle birlikte değişen yaşam şartlarına çabuk uyum sağlayabilen ve bu teknolojileri doğru ve hızlı bir şekilde kullanan bireylere sahip toplumlar, gelişmiş toplumlardır. Öğretmenlerin nitelikli olması, çağın gereklerine uygun eğitim ortamlarını hazırlayabilmeleri için teknolojiden yararlanabilmeleri ile ilişkilidir (Akalan, 2012). Okul yönetiminde yer alan unsurlardan biri olan öğretmen, öğrenmeye rehberlik eden ve sağlayan kişidir. Öğrenme öğrencinin kendisi tarafından elde edilen bir sonuç olmakla beraber öğrenme yaşantıları sonucu meydana gelmektedir.

İyi bir öğretmenin hem alanıyla ilgili uzmanlık bilgisine, hem de bilgi ve becerilerin öğrencilere aktarılmasında yardımcı olacak öğretmenlik bilgisine sahip olması gerekir(Fidan ve Erden,1987).

Eğitim örgütlerinde çalışan insan gücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturur. Bu öğelerin, bilim toplumunu anlayan, yorumlayabilen, etkililik ve kalite gibi değer ve davranışlarını kazanan ve özümseyen bireylerden oluşması önemli bir beklentidir(Can, 1998). Etkili okul, okul toplumun ihtiyaçlarından doğan, toplumsal açık bir sistemdir. Okullar, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olması, sistemin sınırında, uçta, ilk düzeyde ve üretim amaçlı somut örgütler olması nedeniyle büyük bir önem taşımaktadır (Açıkalın, 1994). Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000).

Eğitimin temel amaçlarından birisi, her alanda daha faydalı insanlar yetiştirebilmektir. Bu temel amaç doğrultusunda örgütü çalıştırabilecek en önemli kişiler okul yönetimidir. Yöneticilerin nitelikleri etkili örgüt oluşturmada çok önemli bir yer tutmaktadır.

Bu araştırmada, Van ilindeki ilk, orta ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeylerinin öğretmen bakış açılarıyla tespit edilmesi ve bu görüşler doğrultusunda uygulamada tespit edilen aksaklıkların giderilmesi için ilgililere tavsiyelerde bulunmak temel problem olarak belirlenmiştir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeyleri konusunda öğretmen görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıtlar aranmıştır.

- 1- İlkokul ortaokul ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeyleri hakkında ki öğretmen görüşleri nelerdir?
- 2- İlkokul ortaokul ve lise yöneticilerinin yönetimde etkililik düzeyleri hakkında ki öğretmen görüşleri;
 - a- Okul türüne, b- Mesleki kıdeme,
 - c- Yöneticilik deneyimi durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modelindedir. betimsel tarama modeli genel tarama yöntemleri içine giren bir yöntemdir. Evrenden alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006).

2.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni; Van merkez okullardaki öğretmenlerden oluşmuştur. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, 2016–2017 öğretim yılı itibariyle, Van ili merkezinde 79 ilkokul, 80 ortaokul ve 35 lise bulunmaktadır. Ancak bu okullarının tümüne ulaşmak zaman ve maliyet bakımından mümkün olmadığından, Van il merkezinde bulunan toplam 194 okuldan, Random yöntemiyle örneklem grubu; 10 ilkokul, 10 ortaokul ve 10 lise olarak toplamda 30 okul olarak belirlenmiştir. Bu 30 okulun her birinden 15 olmak üzere Random yöntemiyle toplamda 450 gönüllü öğretmene anket uygulanmış, değerlendirme sonunda geçerli 353 ankete ulaşılmıştır. Van'a bağlı Merkez köy ve İlçe okulları kapsam dışı tutulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik özellikleri

Demografik Özellik	N=353	n	%
Okul türü	İlkokul-Ortaokul	233	66,0
	Genel lise	43	12,2
	Meslek lisesi	77	21,8
Kıdem	5 yıl ve daha az	205	58,1
	6-10 yıl	86	24,4
	11-15 yıl	34	9,6
	15 yıldan fazla	28	7,9
Daha önce yöneticilik deneyimi	Evet	65	18,4
	Hayır	288	81,6

Öğretmenlerin 233'ü (%66,0) ilkokul-ortaokulda, 43'ü (%12,2) genel lisede, 77'si (%21,8) meslek lisesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 205'i (%58,1) 5 yıl ve daha az, 86'sı (%24,4) 6-10 yıl, 34'ü (%9,6) 11-15 yıl, 28'i (%7,9) 15 yıldan fazla hizmet süresine (kıdeme) sahiptir. Öğretmenlerin 65'inin (%18,4) daha önce yöneticilik deneyimi bulunmakta, 288'inin (%81,6) daha önce yöneticilik deneyimi bulunmamaktadır.

2.4. Veri Toplama ve Analiz

Bu çalışmada; veri toplama aracı olarak, Ağaoğlu (2012) tarafından geliştirilen, eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikler konusunda, 66 maddelik anket izin alınarak uygulanmıştır.

Verilerin analizi için SPSS 18.00 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri için frekans analizi; Yönetici Yeterliği Anketi, alt boyutları ve maddeleri için betimsel istatistikler; kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha tekniği; ölçek geçerliği için temel bileşenler yöntemli faktör analizi kullanılmıştır. Anket; İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma (16 Madde), Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama (16 Madde), Mesleğe Hizmet (11 Madde), Etkili Bir Örgüt Yönetimi (18 Madde) ve 5 kişisel bilgi olarak düzenlenmiş toplam 66 maddeden oluşmaktadır.

Ağaoğlu ve arkadaşları (2012) tarafından, geçerlik-güvenirlik analizleri yapılan yönetici formunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,38 ile 0,83; madde toplam korelasyonları 0,30 ile 0,79; alt ölçeklerin açıkladığı varyans % 37 ile 47; Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları ise 0.81 ile 0.90 arasında değişmektedir. Öğretmen formunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.68 ile 0.90; madde toplam korelasyonları 0.66 ile 0.87; alt ölçeklerin açıkladığı varyans % 62 ile 74; Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları ise 0.94 ile 0.97 arasında değişmektedir.

Bu çalışmada ölçeğin açıkladığı varyans %73; alt boyutların açıkladığı varyans sırasıyla %24, %19, %15, %15 ve maddelerin faktör yük değerleri 0,30 ile 0,76 arasında bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları 0,70 ile 0,86; ölçeğin tümünün Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı 0,99; alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla 0,97; 0,97; 0,96 ve 0,98 olarak bulunmuştur.

Demografik değişkenler ile Yöneticilerin Yeterliği Ölçeği ve alt boyutlarının ilişkisinde parametrik veya non-parametrik test seçimi için normallik sınaması yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov testi ile yapılan normallik sınamasında karşılaştırma değişkenindeki tüm gruplar için Kolmogorov Smirnov istatistiğine ait p değeri 0,05'ten büyük olmadığından non-parametrik testlere karar verilmiştir (Ek-1). Ölçek ve alt boyutlarının daha önceki yöneticilik deneyimi değişkeni ile ilişkisini incelemek amacıyla Mann Whitney U testi; okul türü ve kıdem ile ilişkisini incelemek amacıyla Kruskal Wallis H testinden yararlanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır.

Ölçekte en düşük puan 1 (Hiç yeterli değil); en yüksek puan 5 (Çok yeterli) olup puanların düzeyleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır: 5-1=4/5=0,80, 1-1,80 : Hiç yeterli değil, 1,81-2,60: Yeterli değil, 2,61-3,40: Kısmen yeterli, 3,41-4,20: Yeterli, 4,21-5,00: Çok yeterli.

3. BULGULAR VE YORUM

İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma alt boyutuna ait betimsel istatistiklere alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 2. İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma alt boyutuna ait betimsel istatistikler

No	Madde	$\bar{\chi}$	SS	Katılım Sırası.
1	Etkin olarak dinleme	3,46	1,16	4
2	İletişim becerilerini etkin olarak kullanma	3,37	1,13	8
3	Protokol ve görgü kurallarına uyma	3,65	1,15	1
4	İşbirliği yapma	3,41	1,19	6
5	Katılımcı karar alma	3,29	1,18	12
6	Gerektiğinde demokratik tepki gösterme	3,38	1,14	7
7	Çalışmalarda plan ve program yapma	3,35	1,20	9
8	Takım çalışmasına önem verme	3,35	1,22	10
9	Farklı görüşlere saygılı olma	3,57	1,20	3
10	Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme	3,30	1,11	11
11	Demokratik bir eğitim ortamı oluşturma ve sürekliliğini sağlama	3,29	1,18	13
12	Demokrasi ve insan haklarına ilişkin bir değer sistemine sahip olma	3,42	1,15	5
13	İletişim araçlarını etkili kullanma	3,26	1,15	14
14	Çalışanların yasal haklarını gözetme	3,59	1,11	2
15	Çalışanları ödüllendirme	2,70	1,29	16
16	Çalışanları motive etme	2,88	1,31	15
	İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	3,33	0,97	

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışması” yeterlilikleri öğretmen algılarına göre ($\bar{\chi} = 3,33$) “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerini sırasıyla “Protokol ve görgü kurallarına uyma” ($\bar{\chi} = 3,65$) “Yeterli”; “Çalışanların yasal haklarını gözetme” ($\bar{\chi} = 3,59$) “Yeterli” ve “Farklı görüşlere saygılı olma” ($\bar{\chi} = 3,57$) “Yeterli” davranışlarında daha çok yeterli görmekte; en az ise “Çalışanları ödüllendirme” ($\bar{X} = 2,70$) “Kısmen yeterli” davranışında yeterli görmektedir.

Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alt boyutuna ait betimsel istatistikler alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 3 de verilmiştir.

Tablo 3. Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama alt boyutuna ait betimsel istatistikler

No	Madde	$\bar{\chi}$	SS	Katılım Sırası
1	Okuldaki fiziki kaynakları etkili kullanma	3,00	1,26	12
2	Okulun büro yönetim hizmetlerinin etkili olarak yürütülmesini sağlama	3,13	1,20	7
3	Okulun işleyişini engelleyen etmenlere karşı çözüm üretme	3,20	1,27	4
4	Okul binasının eğitsel bakımdan etkili olarak kullanılmasını sağlama	3,13	1,24	8
5	Okul için gerekli donanımı sağlama	3,08	1,18	9
6	Okul donanımının kullanımını kolaylaştırma	3,16	1,19	5
7	Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama	3,35	1,30	2
8	Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama	3,30	1,32	3
9	Öğrencilerin her yönden gelişmelerine olanak sağlayacak etkinlikler düzenleme	2,92	1,24	14
10	Okul çevresini tanıma	3,43	1,14	1
11	Okulu çevreye tanıtmaya	3,16	1,16	6
12	Meslek kuruluşları ile işbirliği yapma	2,99	1,21	13
13	Toplumsal gelişmeye liderlik etme	3,04	1,22	11
14	Etkili bir okul-aile işbirliği sağlama	3,05	1,23	10
15	Çevredeki diğer kuruluşlarla işbirliği yapma	2,92	1,19	15
16	Mezunları izleme çalışmaları yapma	2,62	1,28	16
	Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	3,09	1,03	

Tablo 3'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlaması” yeterlilikleri öğretmen algılarına göre ($\bar{\chi} = 3,09$) “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin sırasıyla “Okul çevresini tanıma” ($\bar{\chi} = 3,43$) “Yeterli”; “Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama” ($\bar{\chi} = 3,35$) “Kısmen yeterli” ve “Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürütmesini sağlama” ($\bar{\chi} = 3,30$) “Kısmen yeterli” faaliyetlerinde daha çok yeterli görmekte; en az ise “Mezunları izleme çalışmaları yapma” ($X = 2,62$) “Kısmen yeterli” Faaliyetinde yeterli görmektedir.

Mesleğe Hizmet alt boyutuna ait betimsel istatistikler alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 4 de verilmiştir.

Tablo 4. Mesleğe Hizmet alt boyutuna ait betimsel istatistikler

No	Madde	$\bar{\chi}$	SS	Katılım Sırası.
1	Mesleki yayınları izleme	2,90	1,19	10
2	Bilimsel etkinliklere katılma	2,83	1,22	11
3	Eğitim-öğretim mevzuatını izleme	3,43	1,20	2
4	Deneyimlerini başkaları ile paylaşma	3,45	1,16	1
5	Çevredeki diğer yöneticiler ve müfettişler ile mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma	3,16	1,16	4
6	Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma	3,05	1,15	6
7	Mesleği dışında sosyal ve kültürel etkinliklere katılma	3,15	1,20	5
8	Okulun paydaşlarından kendi performansı ile ilgili dönüt alma	2,98	1,14	9
9	Çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanıma	3,03	1,23	7
10	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme	3,31	1,23	3
11	Öğretmenleri bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik etme	3,02	1,27	8
	Mesleğe Hizmet	3,09	1,03	

Tablo 4'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” yeterlilikleri öğretmen algılarına göre ($\bar{\chi} = 3,09$) “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerini sırasıyla “Deneyimlerini başkasıyla paylaşma” ($\bar{\chi} = 3,45$) “Yeterli”; “Eğitim-öğretim mevzuatını izleme” ($\bar{\chi} = 3,43$) “Yeterli” ve “Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme” ($\bar{\chi} = 3,31$) “Kısmen yeterli” Davranışlarında daha çok yeterli görmekte; en az ise “Bilimsel etkinliklere katılma” ($X = 2,83$) “Kısmen yeterli” faaliyetinde yeterli görmektedir.

Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutuna ait betimsel istatistikler alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 5 de verilmiştir.

Tablo 5. Etkili Bir Örgüt Yönetimi alt boyutuna ait betimsel istatistikler.

No	Madde	$\bar{\chi}$	SS	Katılım Sırası.
1	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilme	3,19	1,16	7
2	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları eğitim örgütlerinde uygulama	3,14	1,14	14
3	Yönetim süreçlerini etkili olarak uygulayabilme	3,18	1,15	9
4	Temel hukuk bilgisine sahip olma	3,23	1,15	5
5	Eğitimle ilgili mevzuata hâkim olma	3,53	1,17	1
6	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme	3,49	1,16	2
7	Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama	2,93	1,22	19
8	Çalışanların cezalandırılmasında mevzuatı uygulama	3,07	1,20	17
9	Okulun mali kaynaklarını etkili kullanma	3,18	1,21	10
10	Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme	3,39	1,25	3
11	Yasal sınırlar içinde okula kaynak yaratma konusunda çaba harcama	3,25	1,25	4
12	Liderlik yaklaşımlarından en uygun olanı seçme	3,18	1,21	11
13	Lider yönetici davranışları gösterme	3,21	1,25	6
14	Okul yöneticisinin denetim rolünü etkili biçimde yerine getirme	3,19	1,19	8

15	Denetim/değerlendirme sonuçlarından etkili biçimde yararlanma	3,13	1,18	15
16	Okul yönetiminde değişme ya da yenileşmenin önemini bilme	3,16	1,19	12
17	Değişme ya da yenileşmeye karşı dirençleri ve engelleri azaltma	3,15	1,18	13
18	Değişme ya da yenileşme için vizyon oluşturma	3,07	1,22	18
19	Öğrencilerin karar süreçlerine katılımını destekleme	3,10	1,28	16
	Etkili Bir Örgüt Yönetimi	3,20	1,03	

Tablo 5'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” yeterlilikleri öğretmen algılarına göre ($\chi=3,20$) “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin sırasıyla “Eğitimle ilgili mevzuata hâkim olma”- ($\chi = 3,53$) “Yeterli”; “Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme” ($\chi = 3,49$) “Yeterli” ve “Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme” ($\chi = 3,39$) “Kısmen yeterli” faaliyetlerinde daha çok yeterli görmekte; en az ise “Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama” ($X = 2,93$) “Kısmen yeterli” faaliyetinde yeterli görmektedir. Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile okul türü değişkeni arasındaki ilişkiye ait Kruskal Wallis H testi sonucu alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 6 de verilmiştir.

Tablo 6. Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile okul türü değişkeni arasındaki ilişkiye ait Kruskal Wallis H testi sonucu

Alt Boyut	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	U
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	A- İlkokul-Ortaokul	233	159,68	2	21,416	0,000	B>A
	B- Genel lise	43	226,71				C>A
	C- Meslek Lisesi	77	201,64				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	A- İlkokul-Ortaokul	233	162,81	2	13,607	0,001	B>A
	B- Genel lise	43	211,85				C>A
	C- Meslek Lisesi	77	200,49				
Mesleğe Hizmet	A- İlkokul-Ortaokul	233	164,83	2	9,851	0,007	B>A
	B- Genel lise	43	204,56				C>A
	C- Meslek Lisesi	77	198,42				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	A- İlkokul-Ortaokul	233	161,31	2	17,812	0,000	B>A
	B- Genel lise	43	223,22				C>A
	C- Meslek Lisesi	77	198,67				
OKUL YÖNETİCİ YETERLİĞİ GENEL	A- İlkokul-Ortaokul	233	161,66	2	16,340	0,000	B>A
	B- Genel lise	43	218,29				C>A
	C- Meslek Lisesi	77	200,36				

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=21,416$; $p<0,05$). Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma” yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=13,607$; $p<0,05$). Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=9,851$; $p<0,05$). Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=17,812$; $p<0,05$). Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=16,340$; $p<0,05$). Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul genel olarak yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiye ait Kruskal Wallis H testi sonucu alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 7 de verilmiştir.

Tablo 7. Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiye ait Kruskal Wallis H testi sonucu.

Alt Boyut	Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	U
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	A- 5 yıl ve daha az	205	167,62	3	8,846	0,031	D>A
	B- 6-10 yıl	86	178,97				D>B
	C- 11-15 yıl	34	187,37				
	D- 15 yıldan fazla	28	227,02				
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	A- 5 yıl ve daha az	205	167,95	3	11,280	0,010	C>A
	B- 6-10 yıl	86	170,91				D>A
	C- 11-15 yıl	34	206,25				D>B
	D- 15 yıldan fazla	28	226,41				
Mesleğe Hizmet	A- 5 yıl ve daha az	205	172,31	3	5,393	0,145	
	B- 6-10 yıl	86	168,63				
	C- 11-15 yıl	34	203,24				
	D- 15 yıldan fazla	28	205,14				
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	A- 5 yıl ve daha az	205	170,16	3	8,152	0,043	D>A
	B- 6-10 yıl	86	170,28				D>B
	C- 11-15 yıl	34	198,57				
	D- 15 yıldan fazla	28	221,54				
OKUL YÖNETİCİ YETERLİĞİ GENEL	A- 5 yıl ve daha az	205	169,10				D>A
	B- 6-10 yıl	86	172,06				D>B
	C- 11-15 yıl	34	198,88				
	D- 15 yıldan fazla	28	223,46				

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=8,846$; $p<0,05$). 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma” yeterliğine ilişkin algıları 5 yıl ve daha az kıdeme sahip ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=11,280$; $p<0,05$). 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” yeterliğine ilişkin algıları 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından; 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısı 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” faaliyetlerinde yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($X^2=5,393$; $p>0,05$).

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir göre

($X^2=8,152$; $p<0,05$). 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” yeterliğine ilişkin algıları 5 yıl ve daha az kıdeme sahip ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterli olduklarına ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir göre ($X^2=8,800$; $p<0,05$). 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterliğine ilişkin algıları 5 yıl ve daha az kıdeme sahip ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile yöneticilik de deneyimi olma değişkeni arasındaki ilişkiye ait Mann Whitney U testi sonucu alt boyutuna ilişkin bulgular tablo 8 de verilmiştir.

Tablo 8. Yönetici Yeterliği ölçeği ve alt boyutları ile yöneticilik de deneyimi olma değişkeni arasındaki ilişkiye ait Mann Whitney U testi sonucu

Alt Boyut	Önceki yönetim deneyimi	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma	Evet	65	196,84	12794,50	8070,50	0,083
	Hayır	288	172,52	49686,50		
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Evet	65	201,52	13098,50	7766,50	0,032
	Hayır	288	171,47	49382,50		
Mesleğe Hizmet	Evet	65	195,12	12683,00	8182,00	0,113
	Hayır	288	172,91	49798,00		
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Evet	65	193,10	12551,50	8313,50	0,159
	Hayır	288	173,37	49929,50		
OKUL YÖNETİCİ YETERLİĞİ GENEL	Evet	65	198,66	12913,00	7952,00	0,058
	Hayır	288	172,11	49568,00		

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma” davranışlarında yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=8070,50$; $p>0,05$). Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir göre ($U=7766,50$; $p<0,05$). Daha önce yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” yeterliğine ilişkin algıları deneyimi olmayan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$).

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” faaliyetlerinde yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=8182,00$; $p>0,05$). Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” davranışlarında yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=8313,50$; $p>0,05$).

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=7952,00$; $p>0,05$).

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışması” alt boyutundaki yeterlilikleri öğretmen algılarına göre kısmen yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, okul yöneticilerini sırasıyla “Protokol ve görgü kurallarına uyma”, “Çalışanların yasal haklarını gözetme” ve “Farklı görüşlere saygılı olma” davranışlarında daha çok yeterli görmekte; en az ise “Çalışanları

ödüllendirme” davranışında yeterli görmektedir. Harrison (2008) tarafından okul yöneticilerinin etkililik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada da benzer şekilde öğretmenler okul yöneticilerini okul yönetiminde etkili olarak değerlendirmektedirler.

Okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlaması” alt boyutundaki yeterlilikleri öğretmen algılarına göre “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin sırasıyla “Okul çevresini tanıma”, “Okuldaki bina ve tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılmasını sağlama” ve “Okuldaki işlerin (temizlik, güvenlik, koruma gibi) düzenli yürümesini sağlama” faaliyetlerinde daha çok yeterli görmekte; en az ise “Mezunları izleme çalışmaları yapma” faaliyetinde yeterli görmektedir.

Okul yöneticilerinin “mesleğe hizmet” alt boyutundaki yeterlilikleri öğretmen algılarına göre “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerini sırasıyla “Deneyimlerini başkasıyla paylaşma”, “Eğitim-öğretim mevzuatını izleme” ve “Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergileme” davranışlarında daha çok yeterli görmekte; en az ise “Bilimsel etkinliklere katılma” faaliyetinde yeterli görmektedir. Gökçe (2004) , Argon ve Özçelik (2007), Yıldız (2012) tarafından yapılan ve okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin “iyi” “çok” düzeyinde değişimi yönetme yeterliğine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinin “etkili bir örgüt yönetimi” yeterlilikleri öğretmen algılarına göre “Kısmen yeterli” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin sırasıyla “Eğitimle ilgili mevzuata hâkim olma”, “Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetme” ve “Mali kaynakların yönetimi ile ilgili mevzuatı bilme” faaliyetlerinde daha çok yeterli görmekte; en az ise “Çalışanların ödüllendirilmesinde mevzuatı uygulama” faaliyetinde yeterli görmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama”, “mesleğe hizmet”, “etkili bir örgüt yönetimi” uygulamalarında yeterli olduklarına ilişkin algıları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel lise ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliğine ilişkin algıları ilkokul/ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ağaoğlu vd.(2012)’nin araştırmasında “mesleğe hizmet” alt boyutundaki sonuçlar ile Karakuş ve Töremen (2006) tarafından yapılan ve denetçi gözüyle yönetici yeterliklerinin belirlenmesi amacıyla Elazığ, Malatya, Adıyaman ve Bingöl illerinin kapsayan araştırma sonucunda ise ilk ve ortaokul yöneticilerinin genel olarak yöneticilik özelliklerini yansıttıkları, bunun yanında modern liderlik davranışlarının birçoğunu yansıtmadıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlarla örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterli olduklarına ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama”, “etkili bir örgüt yönetimi” alt boyutlarında 15 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel olarak yeterliğine ilişkin algıları 5 yıl ve daha az kıdeme sahip ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durum Ağaoğlu vd.(2012) ve Arslan ve Beytekin (2004)’in bulgularıyla örtüşmemektedir.

Meslekte yeni olan öğretmenlerin beklenti düzeylerinin yüksek olması bu duruma neden olabilir. Çünkü göreve yeni başlayan öğretmenler daha idealist olmakta, hayal edilenler ile gerçek durum oldukça farklı çıkmaktadır. “mesleğe hizmet” alt boyutunda ise öğretmenlerin kıdemine göre görüşleri, yöneticilerin yeterlikleri anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu sonuç ise Ağaoğlu vd.(2012)’nin bulgularıyla uyumaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin “insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma”, “mesleğe hizmet”, “etkili bir örgüt yönetimi” alt boyutu davranışlarında yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. “Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” alt boyutunda ise daha önce yöneticilik deneyimi olan

öğretmenlerin okul yöneticilerinin “yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama” yeterliğine ilişkin algıları deneyimi olmayan öğretmenlerin yeterlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterli olduklarına ilişkin algıları öğretmenlerin daha önce yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Ağaoğlu vd.(2012)’nin bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenler açısından, genel lise ve meslek lisesindeki yöneticiler, ilk-ortaokuldaki yöneticilerden daha yeterli görülmekte, ilk-ortaokul yöneticileri daha az yeterli görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri ilkökuller ve ortaokulların aynı binada eğitim görmeleri olabilir. İlkokul ve ortaokullar ayrı eğitim kademeleri olmasına rağmen okul binaları ve derslikler ortak kullanılıyor. Bu durumun yöneticilere ayrıca bir yük olarak yansması ve yönetimde zafiyetlere neden olması olasıdır. Bu araştırmanın yapıldığı ilk ve ortaokulların tümünde ikili öğretim yapılmaktadır. İkili öğretimin yapıldığı okullarda sabah grubu ve öğlen grubu öğrenci ve öğretmenler yer değiştirirken idareciler değişmemekte aynı idareciler okulda kalmaktadır. Bu durum yöneticilerin normalden iki kat fazla iş yükü ile karşı karşıya kalmalarına neden olmakta ve yöneticilerin etkililiğini bir nebze kırmaktadır.

4.1. Öneriler

Araştırmada ortaya çıkan yöneticilerin bilimsel etkinliklere katılma kısmen yeterli sonucuna uygun olarak hizmet içi eğitimlere alınarak yönetimle ilgili bilimsel konularda eğitim almaları sağlanmalıdır.

Okul yönetiminin; Çevre desteğini alma konusunda ortaya çıkan kısmen yeterli sonucuna uygun olarak daha duyarlı olmaları sağlanmalı eğitime çevre desteği mutlaka sağlanmalıdır.

Okul yönetiminin; çevre ve öğretmenlerle iyi iletişim kurma, farklı görüşlere saygı ve çalışanları ödüllendirmede tarafsızlık konularındaki eksik ve yanlışları hizmet içi eğitimlerle giderilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1994)"2020 Yılında Benim Okulum", Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi.155. 21. Ankara.
- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir. Kanyılmaz Matbaası.
- Ağaoğlu, E. Altınkurt, Y, Yılmaz, K. Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri, Education and Science. Cilt 37, Sayı 164. Kütahya.
- Akalan, M. E. (2012) Bilgisayar Destekli Programlı Öğretim Yaklaşımına Göre Hazırlanmış Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme Dersinin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi ve Öğrenci Görüşleri. Temmuz, Ankara.
- Argon, T. Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 8 (16), s.70-89.
- Aydın, M. (2000) Eğitim Yönetimi, Ankara. Hatipoğlu Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma (Üçüncü Baskı). Ankara. Pegem A Yayıncılık. Baştepe, İ. (2009). Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci Ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Yaz-2009 C.8 S.29 (076-083).
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara. Pegem Yayınevi.
- Can, H. (1994). Organizasyon Ve Yönetim, Ankara. Siyasal Kitapevi,
- Can, H. , Tuncer, D. Ayhan, D.Y., (1999). Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara. Siyasal Kitabevi.

- Can, N. (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticisini Bir Öğretim Lideri Olarak Yeni Öğretim Programlarının Geliştirilmesi Ve Uygulanmasındaki Yeterliliği”, Eğitimde Kuram ve Uygulama, Sayı. 3.s. 76.
- Can, N. (2004). “Öğretmenlerin Geliştirilmesi Ve Etkili Öğretmen Davranışları”, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 16, 103-119.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul. Sistem Yayıncılık,
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Ertürk, S. (1991). Eğitimde Program Geliştirme Ankara. Meteksan,
- Fidan, N. (2012). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Ankara. Pegem Akademi 3.
- Baskı. Fidan, N. Erden, M. (1987). Eğitim Bilimine Giriş, Ankara. Repa Basın Yayın,
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişiminin Yönetimi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. XVII (2), 2004,
- Göksoy. S, Sağır. M, Yenipınar. Ş. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 2, Sayı 1, s. 18 – 31, Yaz 2013 Bartın - Türkiye
- Güçlü, N. (1995). “Yönetim ve Liderlik”, Milli Eğitim Dergisi, Temmuz-Aralık, Sayı:128, M.E.B. Yayınevi, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 61-85. Ankara.
- Harrison, B.L(2008). The Perceptions Of Teachers And School Administrators Of School Effectiveness In 11 Schools In A Southern Mississippi School District. Mississippi State, Mississippi. USA.
- Karabulut, S. (1996). Yönetimde Üç Boyut. Araştırma Koordinasyon Merkezi: İstanbul http://www.4n1k.com/yonetimde_uc_boyut.htm adresinden.
- Karakuş, M. Töremen F. (2006). Denetçi gözüyle Yönetici yeterlikleri: İlköğretim okulu Yöneticileri üzerine Bir Araştırma. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl:2006 Sayı:13
- Karasar, N. (2006). Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karşlı, M. D. (1998). Yönetimsel Etkililik. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No: 6.
- Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. (Dördüncü Baskı). Ankara. Bilim Yayınları.
- Kaya K. Y (1991), İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış: Eğitimde Model Arayışı, Ankara. Bilim Yayınları,
- Keleş, B. (2006). İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri: Çorum İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 8. Basım, İstanbul. Beta Yayınları,

MEB (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler Milli Eğitim Dergisi. Sayı 160.

Güz. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm

Megginson, L. C. ve Diğerleri. (1986). Management Concept and Applications. (3 th Ed.) Newyork, Herper Row Publishers Inc.

Özulu, İ. (2013). Yeni Nesil Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimleri, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara. Pegem A Yayıncılık. Şişman, M. (1996). Etkili

Okul Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tanrıoğen, A. (1988). "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" Yayınlanmamış

Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Tortop N. İsbir, E., G. Aykaç B. Tosun, K. (1993). İşletme Yönetimi. (1. Cilt), İstanbul. Fakülteler Matbaası. Uras, M. (2002). Eğitimin Toplumsal Temelleri. Ankara. Ütopya Yayınevi.

Uysal, A. (2001). “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yenipinar, Ş. (1998). "ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Ekililik Düzeyi"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.