

T.C.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİ YÖNETİCİLİK
YETERLİKLERİNE NE DERECE SAHİPTİRLER

112807

112807

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali DEMİRCAN

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Muharrem KÖKLÜ

İstanbul - 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Eğitim, insan ve yaşam arasında bir köprü durumundadır. Toplumdaki hızlı gelişme ve değişme, insanın eğitilmesinde de hızlı bir gelişmeyi zorunlu kılar. Eğitim sisteminde en önemli kurum olan okullar, toplumun üyesi olan bireyleri yetiştirmede, insan kaynaklarının geliştirilmesinde, yararlı hale getirilmesinde, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirilmesinde çok önemli bir görev üstlenmiştir. Bu görevi en iyi şekilde yürütebilmesi de, okulun bütün unsurlarının ve dolayısıyla yönetenlerin rollerini iyi bilmeleri ve oynamalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırma ile, eğitimin temel taşlarından biri olan ilköğretim okullarının eğitim yöneticileri olan okul müdürlerinin yöneticilik yeterlikleri araştırılmış, öne çıkan ve eksiklik görülen yeterlik alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece ülkenin, toplumun ve okulun beklentilerinin gerçekleştirilmesinde önemli yer tutan yönetim ve yöneticilerin daha iyiye ve yüksek bir başarıya ulaşmaları da mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok kişinin yardım ve destekleri olmuştur. Öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Kültür Müdürü Nursel DABAK'a , anketin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını ve toplanmasını sağlayan ve eleman görevlendiren Eyüp İlçe Milli Eğitim Müdürü M.Aydın ŞENEL'e, izin ve uygulama esnasında yardımcı olan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Müfettişlerinden Teftiş Kurulu üyesi Yakup EKLEME'ye ve araştırmaya katılan Eyüp İlçesi İlköğretim Okulu öğretmenlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca gerek yüksek lisans dersleri, gerekse tez çalışması sırasında büyük bir özveri ve desteği olan Hocam Yrd.Doç.Dr. Muharrem KÖKLÜ ile yardım ve desteklerinden dolayı Doç.Dr.Ali İlker GÜMÜŞELİ ve Yrd.Doç.Dr. Sevinç PEKER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali DEMİRCAN

Haziran 2001

İstanbul

ARAŞTIRMANIN ÖZETİ

Bu araştırma ilköğretim okulları müdürlerinin yöneticilik yeterliklerine ilişkindir. Araştırmanın problemi eğitimin temel taşı oluşturan ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin yöneticilik yeterliklerine ne derece sahip olduklarını belirlemektir. Araştırmada yeterlik; kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı olarak tanımlanmış ve kabul edilmiştir. Bu araştırmanın amacı yöneticilik yeterliklerini belirlemek, önceliklerine göre bu alanları sıralamak ve böylece hizmet öncesi ve hizmet içi programlara ışık tutmaktır.

Araştırmanın bulguları; hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında kullanılmasının yanında, ilköğretim okulları ve diğer okul yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve terfilerine ilişkin işlemlerin yeniden düzenlenmesinde ve ayrıca iş analizlerinde kullanılabilecektir.

Araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okullarıdır. Çalışma evreni ise İstanbul İli Eyüp İlçesi İlköğretim Okullarıdır. Örneklem, bu ilçeden oransız küme örneklem alma yoluna gidilmiş ad çekme yoluyla 13 ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli 402 öğretmen seçilerek oluşturulmuştur. Gönderilen 402 anketin 344'ü geri dönmüş ve anketlerin dönüş oranı %86' dır. 344 anketin 329'u geçerli anket olarak araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada geçerli olarak kullanılan anketlerin sayısının çalışma evrenine oranı %35' tir.

Elde edilen veriler Microsoft Excel 2000 ve SPSS 9.0 İstatistik programları kullanılarak analiz edilmiş olup, her bir yeterlik alanının öncelikle frekans ve yüzdeleri bulunmuştur. Daha sonra yeterlik alanlarının cinsiyet ve mesleki kıdeme göre T-Testi ve tek yönlü varyans analizi yapılarak anlamlı farklı olup olmadığı test edilmiştir. Anlamlı (önemli) farklılık bulunan alanlarda cinsiyete göre farklılıkta Screwness testi, mesleki kıdeme göre farklılık bulunan alanlarda Tukey-testi yapılarak farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bir yeterlik alanında yer alan soruların iç tutarlılığını ölçmek için ise Cronbach Alpha Katsayıları hesaplanmış ve bütün veriler için iç tutarlık katsayısı $\alpha=0,98$ olarak bulunmuştur. Bu da anketten elde edilen verilerin tutarlı olduğunu göstermiştir.

Onsekiz yeterlik alanının değerlendirilmesi sonucunda, okul m¼d¼rlerinin genel olarak yeterlik d¼zeyi ortadan yukarı (çok ve tam) d¼zeyde bulunmuştur. Özellikle; okul-çevre ilişkileri, okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi ve yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar, liderlik davranışları, yardımcı hizmetlerin sağlanması yeterlik alanları (grupları) "çok" ve "tam" d¼zeyine yakın olarak bulunmuş, ancak, rehberlik ve danışma hizmetleri, araştırma-geliştirme-yenileme ve denetleme-değerlendirme yeterlik alanları (grupları) diğer yeterlik alanlarına göre düşük olarak "orta" d¼zeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul m¼d¼rlerinin yeterliklerine ilişkin olarak, cinsiyete göre; denetleme-değerlendirme, yetki ve sorumluluk, eğitsel kolların kurulma çalışma ve değerlendirilmesi, rehberlik ve danışma hizmetleri ve araştırma-geliştirme-yenileme yeterlik boyutlarında (gruplarında) farklılıklar bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre m¼d¼rleri daha az yeterli bulmuşlardır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ise; karar verme, rehberlik ve danışma hizmetleri, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri yeterlik boyutlarında (gruplarında) 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre m¼d¼rlerini daha az yeterli bulurken, iletişim ve olumlu iklim oluşturma yeterlik boyutlarında (gruplarında) 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler 21 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenlere göre daha az yeterli bulmuşlardır.

Araştırmadan elde edilen bulgular; ilköğretim okulları m¼d¼rlerinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programlarında düzenlemeler yapılmasının yararlı olacağını ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

This research pertains to the managerial competencies of the principals of primary schools. The problem of the research is to determine how far those principals, who actually direct the “foundation-stones” of the nationwide education, are in possession of basic managerial qualities. In this context, “competency” is defined and accepted as the existence of all traits which empower an individual to assume a certain role successfully. The purpose of the research consists of determining as well as listing such traits based on priorities; so that pre-service and in-service education can accordingly benefit from the consequences of this work.

In addition to pre-service and in-service education programs; the findings may further prove useful in development, appointment and promotion processes and work analyses of directors of similar educational institutions.

The total universe of this research comprises all primary schools under the Ministry of Education, whereas the working-universe comprises the primary schools within the boundaries of the county of *Eyüp* of the province of *İstanbul*. 13 Selected-schools and a total of 402 teachers in charge; constitute our sample. The rate of return of the questionnaires employed, was 86%. 329 Out of 402 filled-in questionnaires were considered valid. In this manner, the ratio of the valid questionnaires to the working-universe, comes out to be 35%.

The obtained data were analysed through *Microsoft Excel 2000 and SPSS 9.0 Statistical Software*. For each field of competency; distribution frequencies and percentages were computed. Fields of competency were subjected to one-directional variance analysis versus gender and professional seniority; to see whether significant differences are observed or not. To measure the internal consistency of the questions for each field of competency; Cronbach Alpha Coefficients were calculated and the reliability coefficient alpha value was verified as 0.98 for all data.

Regarding the evaluation of eighteen fields of competency, the general “picture” for the principals point out to high values. It appears that especially school-

environment relations, running the school in accordance with principles of management, authority and responsibility issues are successfully handled. However; counseling services; research, development and renovation, inspecting and evaluating abilities tend to be low to medium levelled with respect to other fields of competency.

Significant differences were observed among fields of competency as a function of gender and professional seniority. Based on gender alone; significant differences concentrate on affairs related to activities like planning, organizing, communication, coordination, evaluation, balancing of authority and responsibility, leadership, establishing a positive ambience, and handling school-environment interactions. Based on professional seniority alone; decision-making, planning, organizing, communication, evaluation, leadership, counselling, personnel-management, school-environment relations and research and development activities reveal significant differences. However; hobby clubs; discipline and attendance; running the school in accordance with principles of management; auxiliary services; use, protection and maintenance of buildings, installations and property are fields of competency where there are no significant differences based on either gender or professional seniority.

The results of the research verify that it will be useful to carry out alterations in the pre-service and in-service training programs of the primary school principals.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	ii
ARAŞTIRMANIN ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Karar Verme, Sorun Çözme.....	5
Planlama.....	7
Örgütlenme.....	8
Eşgüdümleme.....	9
İletişim.....	9
Denetleme.....	10
Yetki ve Sorumluluk.....	11
Liderlik Rolü.....	11
Olumlu İklim Oluşturma.....	13
Eğitsel Kollar.....	13
Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetleri.....	14
Disiplin ve Devamın Sağlanması.....	15
Okul Personeli Yönetimi.....	15
Okul-Çevre İlişkileri.....	16
Araştırma-Geliştirme-Yenileme.....	16
Okulun İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetilmesi.....	16
Yardımcı Hizmetlerin Sağlanması.....	17
Okun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma, Korunma ve Bakımı.....	18
Problem.....	18
Alt Problemler.....	18
Önem.....	19
Sayıtlar.....	20
Sınırlıklar.....	20
Tanımlar.....	21
BÖLÜM II.....	23
İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	23
Türkiye 'de Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar.....	23
Yurt Dışında Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar.....	27
BÖLÜM III.....	29
YÖNTEM.....	29
Araştırmanın Yöntemi.....	29
Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	29
Deneklerin Demografik Özellikleri.....	32
Veri Toplama Aracı.....	33
Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği.....	34
Verilerin Çözümlemesi.....	36

	Sayfa
BÖLÜM IV.....	37
BULGULAR VE YORUM.....	37
Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	37
İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	38
Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	39
Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	41
Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	42
Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	43
Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	44
Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	45
Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	46
Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	47
Onbirinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	48
Onikinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	49
Onüçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	50
Ondördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	52
Onbeşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	53
Onaltıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	54
Onyedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	55
Onsekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	56
Ondokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum.....	58
BÖLÜM V.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
Sonuç.....	64
Öneriler.....	67
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	67
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	68
KAYNAKÇA.....	69
EKLER.....	74
Ek-1 İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü' nün anketin uygulanabilmesi için verdiği izin belgeleri.....	75
Ek-2 İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yöneticilik Yeterliklerinin Belirlenmesi Anketi.....	77

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa
1	Eyüp İlçesi Resmi İlköğretim Okulları ve Öğretmen Sayıları.....	30
2	Araştırmanın Örneklemine Giren Okullar ve Öğretmen Sayıları	31
3	Gönderilen, Dönen ve Geçerli Anket Sayıları İle İlgili Bilgiler.....	32
4	Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	32
5	Deneklerin Mesleki Kademelerine Göre Dağılımı	33
6	Veri Toplama Aracından Elde Edilen Verilerin İç Tutarlık (Cronbach Alpha) Katsayıları	35
7	Okul Müdürlerinin Okul Yönetimine İlişkin Kararları Verirken Göstermekte Oldukları Yöneticilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	37
8	Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlanması Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	38
9	Okul Müdürlerinin Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	40
10	Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı İletişim Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	41
11	Okul Müdürlerinin Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Eşgüdümü Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	42
12	Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı Uygulanan Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	43
13	Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sorunlarda Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	44
14	Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	45
15	Okul Müdürlerinin Okulunda Olumlu Bir Hava Yaratma Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	46

**Tablo
No****Sayfa**

16	Okul Müdürlerinin Eğitsel Kolların Kurulma, Çalışma ve Değerlendirme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	47
17	Okul Müdürlerinin Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetleri Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	48
18	Okul Müdürlerinin Disiplin ve Devamın Sağlanması Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	50
19	Okul Müdürlerinin Okul Personelinin Yönetiminde Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	51
20	Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İlişkilerinde Yeterliklerine İlişkin Öğretme Görüşleri	52
21	Okul Müdürlerinin Araştırma-Geliştirme-Yenileme Alanlarında Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	53
22	Okul Müdürlerinin Okulun İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetilmesinde Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	54
23	Okul Müdürlerinin Yardımcı Hizmetlerin Sağlanmasında Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	55
24	Okul Müdürlerinin Okulun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma, Korunma ve Bakımı Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	57
25	Yeterlik Alanlarının Değerlendirilmesinin Cinsiyete Göre Farklı Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	59
26	Yeterlik Alanlarının Değerlendirilmesinin Mesleki Kıdeme Göre Farklı Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Varyans Analizi Sonuçları.....	61
27	Karar Verme Yeterliğinde Mesleki Kıdeme Göre Farklı Olan Grupları Belirlemek İçin Yapılan Tukey (HSD) Testi Sonuçları	62

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, alt problemleri, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsan karmaşık bir sistemdir. İnsanlardan oluşan toplumsal sistemler ise daha karmaşıktır (Başaran,1996:12). Toplamlar, gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütler kurarlar.

Toplulun varlığını sürdürebilmesi, kültürünü aktarması ve geliştirmesine bağlıdır. Bu görev de toplumda eğitim örgütlerine verilmiştir. Kültürün aktarımı ve geliştirilmesinde en önemli kaynak da amaçlarına uygun olarak yetiştirilen insanlardır. Bunu üstlenen eğitim örgütü, amacını gerçekleştirmede en stratejik parça olan okul örgütünü meydana getirmek durumunda kalmıştır.

Eğitim yoluyla bireyde istenilen davranışı oluşturma süreci gerçekleştirilir (Başaran,1982:15). Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Eğitim sistemi üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır. Bu tür kayıplarının önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerini iyi bilme ve başarı ile oynamalarına bağlıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarında, Sinan ÇAYA'nın Ahmet Mumcu'dan aktardığına göre; Atatürk, ordudan terhis edilmiş açığöz çavuş ve onbaşılardan faydalanılması gereğini ortaya koymuş, yedibine yakın eski çavuş ve onbaşılar köylere eğitmen olarak gönderilmişlerdir. Eski çavuş ve onbaşılar buralarda hem öğretmen hem okul müdürü olarak görev yapmışlardır. Elbette ki bu durum o günkü bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Behçet Kemal Çağlar'ın anlattığına göre bu eğitmenlerden bir gruba kısa süreli bir kurs verilmiştir. Kursa gelen bir yetkili bir konuşma sırasında "Sayın Arkadaşlar" diye hitabedince eski onbaşı ve çavuşlar askeri usulünce sağ baştan "bir,

iki, üç, ..." diye saymaya başlarlar (Çaya, 1996: 24). Burada nitelik ve yeterliğe bakılmaksızın yapılan (zorunluluktan yapılmış olsa bile) bir görevlendirmenin esprili bir sonucu ortaya çıkmaktadır.

Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişmeler, okulda çalışan özellikle eğitici ve yönetici personelin de düşünüş ve davranışlarında değişmeleri zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve öğretici personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcıları olma durumundadır.

Bir ülkede insan kaynaklarının sayısal olarak çok olması üretim ve toplumun yaşam standartlarının yüksek olacağı anlamına gelmez. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hale getirilmesi, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirilmesi ve katılması sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması da beklenemez. Okullardan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için üyelerin rollerini, eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekir.

Çağdaş insanlar yetiştirmek, okulları etkili yönetmek ve öğrenci başarılarını arttırmak için başta öğretmenler ve okul müdürleri olmak üzere, tüm eğitim yöneticilerinin yönetim alanında yetiştirilmeleri, yönetim bilgi ve becerilerine sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Okul müdürleri mutlaka yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmalıdırlar.

Yönetim alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticiler, öncelikle kendi kurumlarının, sonra da devlet örgütünün işlemez hale gelmesine sebep olabilirler. Bu nedenle, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp, bilimsel yöntemlere dayalı modellerle hizmet öncesinde hazırlanması ve işbaşında geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Güçlü, 1996:55).

Eğitim yöneticilerinin de belli yönetim süreçlerinde belli yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Yönetim süreçlerine ilişkin kaynaklar incelendiğinde, aşağıda sıralanan etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkarılabilir. Başlıcaları; *ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, kaynak sağlama, politika oluşturma,*

veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, organize etme, yöneltme, iletişim sağlama, koordine etme, denetleme, değerlendirme, rolleri saptama, rolleri dağıtma, bütçeleme, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, karışma, etkileme, raporlama, yeniden gözden geçirme olarak sayılabilir.

Oğuzkan, Ward G.Reeder'ın "Principals of School Administration" adlı kitabının çevirisinde bu süreçleri şöyle sıralar: okul müdürü; "okul bütçesini yapar ve okulların gelirini sağlar, okula ayrılan paranın tasarrufla harcanmasını ve hesabının tutulmasını temin eder, okul bina ve tesislerinin yapım ve onarımını takip eder, öğretim program ve planlarının yapılmasına liderlik yapar, öğretmen ve diğer çalışanları koordine eder ve hizmetinde yetiştirilmelerini sağlar, rehberlik yapar, devam ve disiplini sağlar, ölçme değerlendirme ve diğer bütün faaliyetlerin düzenli yürütülmesini denetler ve değerlendirmeler yapar, aksaklık olan noktalarda çözüm üretilmesini sağlar" şeklinde ifade etmektedir (Oğuzkan,1961:3).

Taymaz, Cempbell (1957:269)' in görüşüne katılarak eğitim yönetiminde süreçleri yönetsel ve işlevsel olarak iki grupta toplamıştır. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Taymaz, 1989:15).

- *Karar verme,*
- *Planlama,*
- *Organize etme,*
- *İletişim sağlama,*
- *Etkileme,*
- *Koordinasyon sağlama,*
- *Değerlendirme.*

Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler bir bakıma rol alanlarını belirler. Okul düzeyinde baktığımızda başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 1982:115).

- *Öğrenci işleri,*
- *Personel işleri,*
- *Öğretim işleri,*
- *Eğitim işleri,*
- *Okul işletmesi.*

Başaran (1983:43) ise yönetimin alt süreçlerini;

- *Planlama,*
- *Örgütlenme,*
- *Eşgüdümleme,*
- *İletişim,*
- *Denetleme,*

alt başlıkları altında incelemiştir.

Willson ve Stansberry de okul müdürlerinin yapabilmesi gerekenleri şöyle sıralamışlardır:

- *Toplumun gereksinimlerine uygun okul programları yapabilme,*
- *Toplumun okuldan beklentilerini belirleyebilme,*
- *Velilerle medya araçları ve grup konferansları yoluyla iletişim kurma,*
- *Velilerin okulu ziyaret etmelerini sağlama,*
- *Okul ile ilişkili gruplarla işbirliği yapma,*
- *Öğrencilerin evlerini ziyaret planı ve koordinasyonunu sağlama,*
- *Öğrenci örgütleri ile işbirliği yapma,*
- *Okul- çevre ve iş dünyası ile ilişkileri düzenleme. (Wilson ve Stanberry, 1976:121).*

Aydın, ise bu süreçleri *karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme* olarak sıralamıştır (Aydın,1998:126).

Bursalıoğlu ise bütün bu süreçleri eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlik alanlarını bir başlık altında toplayarak 1975 yılında yaptığı bir araştırmasında yeterlik alanlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır. Bu yeterlik alanları şunlardır (Bursalıoğlu, 1981:35):

- *Karar verme,*
- *Planlama,*
- *Örgütlenme,*
- *Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri,*
- *Koordinasyon,*
- *Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının değerlendirilmesi,*

- *Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar,*
- *Liderlik davranışları,*
- *Okulda olumlu bir hava yaratılması,*
- *Eğitsel kolların kurulma ve çalışmasının değerlendirilmesi,*
- *Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri,*
- *Disiplin ve devamın sağlanması,*
- *Okul personelinin yönetimi,*
- *Okul-çevre ilişkileri,*
- *Araştırma-geliştirme-yenileme alanları,*
- *Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi,*
- *Yardımcı hizmetlerin sağlanması,*
- *Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, korunma ve bakımı.*

Yeterlik, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olma şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 1979:239).

Bu araştırmada da yukarıda sıralanan 18 yeterlik alanında ilköğretim okulu müdürlerinin ne derece yeterli oldukları bulunmaya çalışılmıştır. Bu alanlar çeşitli kaynaklarda şöyle ifade edilmiştir:

Karar Verme, Sorun Çözme

Okul ya da eğitim örgütü, işleyişi boyunca küçük büyük sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlar çözülmeden okulun ya da eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmesi, planlanan düzeye ulaşması olanaksızdır. Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir. Yönetim, bu engeli kaldırmak için uğraştığında, sorun çözme sürecine girer. İnsan için olduğu gibi, örgüt içinde yaşadığı sürece sorunlarla karşılaşması doğaldır. Örgütün sorunlarla karşılaşması, süreklilik gösterdiğinden bu sorunu çözecek olan yönetime gereklilik de sürekli dir. Yönetim süreci sorun çözme sürecidir.

Kimi sorunlar örgüte çevresinden gelir. Çevrenin sürekli değişme içinde olması, okulla çevresinin eskiyen ilişkilerinin yenileri ile değiştirilmesini zorunlu kılar. Çevre ile ilişkilerin yeniden düzenlenmesi de yeni sorunlar yaratır.

Kimi sorunlar, okulun ya da eğitim örgütünün kuruluş bozukluklarından doğar. Hiçbir örgüt kusursuz kurulamaz. Başlangıçta iyi çalışsa bile örgüt, zamanla eskir ve işleyiş sorunları ortaya çıkartır. Yapı ve yönetim kusurlarının ortaya çıkarttığı eğitim sorunları, okulun önemli sorunlarıdır. Kimi sorunlar da eğitim işgörenlerinden kaynaklanır. İşgörenler arası çatışmalar bu tür sorunların en önemlisidir.

İnsanın yargılama sürecinde kullandığı basamaklar, pek çok benzer süreçlerin temelidir. Bir insan yargılarken, yargılama yapacağı konuyu, sorunu düşünür; bunun için bildiklerini, deneyimlerini gözden geçirir; uygun bulduğu bir yolu seçer; böylece yargılamasının sonucuna ulaşarak bunu yaşamına uygular.

Sorun çözmede, insanın bir konuda karar vermesinde kullandığı süreç, yargılamanın süreciyle özdeştir. Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözme ile *karar verme* , süreç olarak bilimsel yönetime dayalıdır. Bilimsel yöntemin aşamaları Başaran'ın (1996:29-30) Bursalıoğlu ve Karasar'dan yaptığı alıntılara göre şunlardır:

1. Güçlüğüün sezilmesi...
2. Problemin tanımlanması...
3. Çözümün kestirilmesi...
4. Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi...
5. Deneme ve değerlendirme yaplması...
6. Raporlaştırma.

Sorun çözme sürecinin aşamaları da şöyledir:

1. Sorun çözmeyi gerekseme,
2. Sorunu tanıma,
3. Çözüm seçeneklerini arama,
4. Eylemi kararlaştırma,
5. Kararı uygulama,
6. Çözümü değerlendirme *karar verme* sürecinin aşamaları ise bunlara benzerlik göstermektedir.

Bu aşamalar da şöyle adlandırılabilir:

1. Problemin anlaşılması,
2. Probleme ilişkin enformasyon toplanması,
3. Enformasyonun çözümlenmesi ve yorumu,
4. Seçeneklerin değerlendirilmesi,
5. En iyi seçeneğin bulunması,
6. Uygulama.

Planlama

Bir örgütün plansız çalışması olanaksızdır. Okulun ya da eğitim örgütünün etkililiğini sağlamak ve sürdürmek için planlı işletilmesi zorunludur. Bir sorun çözme süreci olan yönetimin, bilimsel yöntemine uygun olarak yapılabilmesi için de planlama sürecine gereklilik vardır (Başaran, 1996:43).

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.

Eğitim için sağlanacak girdiler, öğrenciler, eğitim işgörenleri, eğitim araç ve gereçleri, tesisleri, tüketim girdileri ve teknolojidir. Eğitimin çok kişiye götürülebilmesi için bunların gereken sayıda sağlanması; kişileri de iyi nitelikte eğitebilmek için de bunların niteliğinin yükseltilmesi gerekmektedir.

Planlama ilkeleri:

Okulun etkililiğini sağlayacak ve sürdürecektir yönetim planını bazı ilkelere uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1. Amaca uygunluk,
2. Bütünlük,
3. Ölçülebilirlik,
4. Geliştirilebilirlik,
5. Süreklilik,
6. Güvenirlik,
7. Tutumluluk,
8. Yalınlık.

Planlama Süreci:

Plan bir okulun geleceğini gösteren yazılı bir belgedir. Planlama süreci sorun çözme, karar verme ve bilimsel yöntem süreçlerinin aynısıdır ve şu aşamalardan oluşur:

1. Hedef saptama,
2. Hedefleri tanıma,
3. Uygulama seçenekleri arama,
4. Kararlaştırma,
5. Planı yazma ve uygulama,
6. Değerlendirme.

Örgütlenme

İyi yetişmiş yaratıcı, dinamik, sorgulayan, tartışan, çözüm getiren kişilerin oluşturduğu ekiplerin, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesinde hayati önem taşıması bilinen bir gerçektir (Gümüşeli, 1994 :1).

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Örgüt kurma Türkiye Eğitim Sistemi'nde bitmiş değildir. Her yıl yeni okullar açılmaktadır. Kurulan okulda eski bir okulu örnek almak bir takım kolaylıklar sağlayabilir, ancak yine de yeni kurulan bir okulda pek çok konuda örgütlenme süreci işletilmesi gerekir. Kurulmuş bir okulda yönetici olan okul müdürü örgütlenme sürecine başvurmak zorundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmada kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlamaya, eğitim sürecinin işlediği sürece, gereklilik vardır. Ayrıca okulda yapılan toplantı, küme, komisyon, okul derneği ve yardımlaşma dernekleri ve benzeri çalışmalar da örgütlenmeyi gerektirir.

Örgütlenme türleri şunlardır:

1. İşlevsel örgütlenme; okulun yönetsel işlevleri olan eğitim programının, öğrenci hizmetlerinin, işgören hizmetlerinin, genel hizmetlerin ve bütçenin yönetimi için ayrı ayrı birim ya da bölümler kurularak alt sistemlerin görevleri bunlar arasında paylaşılacak uygun birimler ve bölümlerin kurulması sürecidir.

2. Süreçsel örgütlenme; okulun yönetim süreçleri olan planlama, örgütlenme, eşgüdüm, iletişim ve denetlemeye göre birimlerin kurulması sürecidir.

3. Amaçsal örgütlenme; birden çok eğitim programının uygulandığı okullarda her programın yönetimi için ayrı bir birim kurulması sürecidir.

4. Destekli amaçsal örgütlenme; bir yandan eğitim programlarının uygulandığı okulda, diğer yandan da bölümlerin bütçe, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri , genel hizmetler gibi işlevleri yürütecek birimlerin kurulması sürecidir.

Eşgüdümleme

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir biçimde çalıştırılmamasıdır. Bunu sağlamak için öncelikle işgörenlerle güçbirliği yapılması, diğeri de işgörenlerin işlerini istekli olarak yapmalarının sağlanmasıdır. Okulda bulunan tüm unsurların uyumlu bir şekilde örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmasına *eşgüdüm* denilebilir. Eğitim işgörenlerinin eşgüdümlemesi ve eşgüdümüne uygun ortamın yaratılması okul yönetiminin görevidir. Okul yönetmeni, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli bir eşgüdümü sağlayamadığı sürece, okulunda eğitim işgörenlerin güçbirliği ve isteği ile yapılması gereken işlerde başarı gösteremez. Bu yüzden eşgüdümlemede becerikli olmak zorundadır.

Bireylerin ve grupların çabalarını, amaç gerçekleştirci bir etkinlikler bütünü oluşturmak üzere eşgüdümleme çok önemli bir yönetim sürecidir (Aydın, 1998:152).

Okulda eşgüdümleme sürecinin en önemli görevi, öğrencilerin eğitimi için eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır. Bir okulda, öğrencilerin eğitimi için birden çok işgören çalıştığı sürece, bunların arasında eşgüdüm sağlanması zorunludur (Başaran, 1996:53)

İletişim

İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1998:149).

Bir insanın duyu organları olmadan yaşayamaması gibi örgütlerde iletişim olmadan yaşayamaz. Diğer örgütlere nazaran okullarda iletişimin iki kat daha fazla önem kazanması ise öğretimin de iletişim yoluyla gerçekleşmesindendir. Bir okul iletişim yoluyla nereye kadar ulaşabiliyorsa, okulun sınırları da o alanı kapsar. İletişim yalnızca

okul içinde değil okul dışında da yönetimin etkili olması için gereklidir. Kişiler arası iletişim insanların birbirinden anlam alma ve birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. *Yönetmel iletişim* ise yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesini, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetmel iletişimin amacı okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Eğitim yöneticisi veya okul müdürü eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, işgörenler arası olumsuz çatışmaları azaltabilir, olumlu hale getirebilir, eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetimi yapabilir.

Okul yöneticilerinin çalışmalarının önemli bir kesimini iletişim işleri oluşturur. Bu yüzden okulun yazı işleri bölümü, her gün bir çok yazıyı okumak, cevaplamak, yazılar yazmak ve postalamakla uğraşır. Eğitimde üst sistemlerin işi tümüyle iletişime dayanır (Başaran, 1996:70). Okul müdürlerinin de yazışmalar ile ilgili kuralları çok iyi bilmeleri bir zorunluluktur.

Denetleme

Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 1998:161).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın,1993:1).

Bir eğitim yöneticisi okulun nasıl işlediğini iyi bildiğinde, amaçların gerçekleştirilmesi de o derece kolaylaşacaktır. Denetleme süreci de okulun ya da eğitim örgütünün işleyişine ait bilgi toplama işlevidir. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmek amaçlı yapılmaktadır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öncelikle yönetsel ve eğitsel planların yapılması gerekmektedir. Bu planların uygulanmadan önce saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığı denetim süreci ile ortaya çıkar. Ayrıca denetim, planların uygulanması ile elde edilen sonuçların değerini de ortaya koyabilir. Okullarda denetleme sürecinin işleminde eğitim yöneticileri ile eğitim işgörenlerinin birlikte

çalışması gerekmektedir. Eğitim işgörenlerinin denetim sürecine katılması denetimin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.

Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister üst düzey yönetici ve müfettişlerce, isterse okul müdürü tarafından yapılsın tek amaç okulun etkililiğini arttırmaktır. Okul yönetimi, başarılı öğrencilerin sayısını ve eğitim düzeyini (niteliğini) ne derece yükseltebilir ise, eğitsel amaçları da o derece gerçekleştirmiş sayılır. Denetleme süreci okulda öğrenmeyi etkileyen değişkenlerin neler olduğunu, bunların eğitim sürecine ne değer de etkide bulunduğunu ortaya çıkarabilmeli ve bu konuda sorunları çözebilmelidir.

Denetim sürecinde eğitim yöneticisi, eğitim işgörenlerine değer vererek, takım çalışmasını destekleyerek, demokratik önderlik göstererek, her üyeye kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olma olanağı sağlayarak, eğitim işgörenlerinin bireysel ayrılıklarının gelişmesine yardım ederek, denetimi planlı ve sürekli bir faaliyet olarak sürdürmelidir.

Yetki ve Sorumluluk

Sorumluluk üstlenmeye isteklilik, gerçek anlamda bir gelişme ve olgunlaşma olayıdır. Astlar üstleri ile olan ilişkilerinde belli ölçüde duygusal bir güven kazanmadıkça, sorumluluk üstlenmek istemezler. Sorumluluğun aktarılması ve kabul edilmesi, ast-üst arasında güvene dayalı bir ilişki gerektirir (Aydın, 1998:285).

Eğitim yöneticisi yetkinin resmi değil, değişik temellerinden de yararlanarak, kamu yararı ilkesini gözeterek, yetki ve sorumluluk vermeyi gerektirecek koşulları çok iyi analiz ederek işgörenlerin kendilerini değerleri hissetmelerini sağlayarak verimi de arttırabilecektir.

Liderlik Rolü

Gümüşeli'nin Tosun'dan yaptığı alıntıya göre; lider, önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen, yöneten yaratıcı bir kişi olarak tanımlanabilir (Gümüşeli,1996: 1).

Kaya'nın Bursalioğlu'ndan yaptığı alıntıya göre "okul yöneticisinin görevlerindeki değişmeler rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü, başlangıç noktası olan sekreterlikten örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir (Kaya, 1996:139). Çağdaş yönetim anlayışı ile de; eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer eğitim yöneticisi etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. Yönetici liderin en önemli görevi örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmak olacaktır (Halpin,1966:161). Eğitim yönetiminde liderlik; "önce bazı problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir" (Bursalioğlu,1976:201).

Başarılı bir yönetici rolü oynamak isteyen okul müdürü, öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgi sahibi olan yönetici, grubun etkililiğini attırabilir, varolan farklılıkları birleştirerek kendi liderlik tutumunu grubun eğilimleriyle uyumlu duruma getirebilir. Yöneticinin liderlik tutumu, eğer grubun beklentilerinin ilerisinde ise, büyük bir olasılıkla yönetici-lider daha güçlü olacaktır (Kaya, 1996:140).

Başlıca liderlik yaklaşımları;

1-Özelliklere ağırlık veren yaklaşımlar; bu görüşte lider bir takım özelliklere doğuştan sahiptir, sonradan yetiştirilemezler.

2-Lideri zaman yaratır yaklaşımı; tarihteki liderler de zamanın birer ürünüdür görüşünü destekleyen yaklaşımdır.

3-Karşılıklı etkileşim ya da grup yaklaşımı; liderliği anlamak için en etkili yaklaşım olarak kabul edilir, ağırlık noktası, liderin bir takım özelliklerinden çok, bir toplumsal sistemde liderlik davranışları ön planda olan yaklaşımdır.

Başarılı olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin liderlik imajı kazanması gerektiği ve liderlik rolü oynayacak kişinin taşıması gereken niteliklerden bazılarının doğuştan geldiği, pek çoğunun da eğitimle, bir kısmının da meslek yaşantısıyla kazanıldığı görülmektedir. Liderlik için sayılan tüm sorumluluklar görev ve niteliklerin, temelde, örgütsel ve kişisel beklentileri bağdaştırarak karşılamak amacına yönelik olduğu söylenebilir. Böylece etkili bir liderin gerçekte, katalizör, bir danışman ve gruba kaynak olan bir kişi olduğu ortaya çıkar (Kaya, 1996:154).

Olumlu İklim Oluşturma

Okul iklimi, örgüte kimlik kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütün egemen özellikleridir. Demirtaş'ın Çelik'ten yaptığı alıntıya göre, Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasındaki değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak göstermektedir (Demirtaş, 1997:80).

İnsanlar kendilerini güven içinde hissettiklerinde çalışmaktan hoşlanırlar (Kaya, 1996:123). Eğitim yöneticileri okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurarak, ödül ve ceza sistemlerini, verimi arttıracak yönde kullanarak, yetkiden önce etki yollarına başvurarak, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayarak, verilen ortak kararların uygulanmasında örnek olarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilir.

Objektif iticileri (maddi ödüller, kişisel manevi fırsatlar, fizik koşulları iyileştirme v.b) başarılı ve ayırtedici üstünlükleri olan kişileri ödüllendirme amacıyla kullanarak; bir başka deyişle bu iticilerin kullanılması olumlu davranışlarda bulunanları ödüllendirirken, olumsuz kişilere de bir uyarı niteliğinde olmalıdır. Yani "siz olumlu davranışlarda bulunursanız, ödüllendirilirsiniz" mesajı verilmelidir.

Şayet kişilerin katkısı objektif iticilerle sağlanamıyorsa, yönetim düşünceleri, beklentileri ve davranışları değiştirmek için subjektif iticileri (korkucu şartlar, propaganda, ikna yöntemi ve hizmet içi eğitim v.b) de kullanmalıdır.

Eğitsel Kollar

Eğitsel kollar, okulun olanakları çerçevesinde, okulun amaçlarından bir kesimini gerçekleştirmek için ilgi ve istek duyulan konu ve alanlarda öğrencilerin ruhsal yönden gereksinimlerinin de karşılandığı, aynı zamanda rehberlik eden öğretmenin de bilgi ve yeteneklerini serbest bir ortamda aktarabilmesine olanak sağlayan faaliyetlerdir. Bir okulun eğitim programında dersler kadar önem verilmesi gereken bu çalışmalar aileler ve çevrenin de desteği alınarak çok titiz olarak hazırlanmalıdır.

Öğrencilerin ve çevrenin ilgi ve ihtiyaçlarına dönük, eğitim ve öğretim programlarıyla uyumlu, katılımı herkesin istekli olduğu eğitsel kolların kurulmasına önderlik etmek de eğitim yöneticisinin diğer bir görevidir. Saygın mesleklere sahip olan bir çok insan, emekli olduktan sonra herhangi bir hobi sahibi olmadığından bunalıma girebilmektedir. Okullarda faaliyet gösteren veya göstermesi gereken eğitsel kollar, insanların ilgi duydukları, hoşlandıkları ve rahatladıkları, kendi ilgi alanlarına yönelebildikleri zamanlar yaratılması açısından büyük önem taşır. Eğitim yöneticilerinin hem maddi hem de manevi olarak bu faaliyetlere önem vermesi ve yönlendirici olmaları gerekmektedir.

Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetleri

Rehberlik, kişinin kendini tanıması, problemlerini çözmesi, gerçekçi kararlar alması, kapasitelerini geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir uyum sağlaması ve böylece kendini gerçekleştirmesi için uzman kişilerce bireye yapılan psikolojik yardımlardır (Kepçeoğlu,1985:11).

Rehberlik, bir insanın başka bir insana ya da gruba en iyi biçimde yaşaması, kendilerini gerçekleştirmelerine en elverişli yolları bulabilmeleri için yapılan yardımlardır (Baymur, 1975:6).

Öğrenci hizmetlerinin yönetiminin en zor kesimi, öğrencilerin öğrenmelerini engelleyen sorunların çözümünde ona yardım edecek hizmetlerin yönetimidir. Okullarda en çok savsaklanan hizmetler bunlardır. Oysa öğrencinin başarısının yükselmesinde en çok yardım eden hizmetler de bunlardır (Başaran 1996:109).

Rehberlik hizmetlerinde; öğrencilerin kendilerini tanımalarına yardımcı olmak, sorun çözmesini öğrenmesini sağlamak, çevresine uyumunu sağlamak, öğrenciye kendini geliştirme tutumu kazandırmak gibi önemli görevler düşmektedir.

Okul yöneticisinin rehberlik alanında uzman olması beklenemez. Ancak, bu konularda okulda açılan bir birimin nasıl yönetilmesi gerektiğini, bilmesi gerekir. Okullarda bu faaliyetleri yürütecek uzmanların atanamaması da çoğunlukla sıkıntıların

temel kaynağıdır. Bu durumda yapılabilecek şey çevredeki kuruluş ve uzmanlarla işbirliği yaparak, öğretmenlerin bu konularda bilinçlenmesini sağlamak olabilir. Öğrencilere sorun yaratan çevre ve diğer koşulları inceleyerek bunları engellemeye çalışabilir.

Disiplin ve Devamın Sağlanması

Disiplin, kanun tüzük yönetmelik ve emirlerle amirlere mutlak itaat, astın ve üstün hukukuna riayet etmek olarak tanımlanır. Eğitim yöneticileri bu tanıma uygun olarak yönetmeliklere konulmuş kuralları uygularken eğitimin bilimsel ilke ve kurallarını yıkmamak için gerekli dengeyi kurmak zorundadır (Başaran,1996:136). Yasalar ve yönetmelikler, yapılması gerekenlerden çok yasakları göstermektedir. Eğitim yöneticisi, ortak bir görüş oluşturma, örnek olabilme, okul ve çevrenin güçlerinden de faydalanarak, öğrenci, öğretmen ve işgörenler gruplarının davranışlarına yön verebilmeli, araştırma, yayın kaynak ve uzmanlardan yararlanarak verimi artırıcı bir disiplin ve devam sağlamalıdır.

Okul Personeli Yönetimi

Örgütler, amaçlarına, etkili örgüt yönetimi aracılığıyla en iyi şekilde ulaşabilmek için işgörenlerin maddi ve manevi gereksinimlerini ve beklentilerini de karşılamaya ve onları örgütle birleştirmenin yollarını aramaya çalışmalıdırlar (Gümüşeli,1994:1).

Eğitim yöneticisi, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekir. Okulda görev, rol ve statüleri iyi bilerek, okul amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirerek, hizmetiçi ve iş başında yetiştirme olanakları sağlayarak, göreve başlama, görevden alınma, yükselme, sağlık, disiplin işleri, emeklilik işlemleri konularında bilgi sahibi olmalıdır.

Örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde etkileyen sorunlardan birisi de örgütsel çatışmalardır (Gümüşeli, 1994:2). Okul müdürlerinin çatışmalar konusunda da bilgi sahibi olmaları ve çatışmayı verimi arttıracak düzeyde tutmaları oldukça önemlidir.

Okul-Çevre İlişkileri

Okullarda çevrenin okula katkısının tam olarak sağlandığı söylenemez. Yalnızca kayıt esnasında alınan bağışlar, eğitim-öğretim sırasında alınan eğitime katkı payları dışında öğrenci aileleri veya çevre kuruluşlardan destek alınması konusunda planlı bir çaba gösterilmelidir. Çevre kuruluşlar ve aileler okula sık sık okula davet edilerek yapılan işler ve çabalar, ihtiyaçlar konusunda bilgilendirme yoluna gidilmeli, böylece çevrenin güveni sağlanmalı, basın kuruluşlarının da desteği mutlaka alınmalıdır. Broşürler, el ilanları hazırlayarak, yardım ve destekte bulunan kuruluşlar duyurulmalı, onların desteği ile yapılan işler somut olarak gösterilmeli, böylece çevrede daha büyük bir destek için yol açılmalıdır.

Yöneticilik konumu, çevrenin okula ilişkin beklentilerini ve okulun bu beklentileri karşılama gücünü kavramayı gerektirir. Yönetici bu beklentileri, öğretim kadrosuna yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Araştırma-Geliştirme-Yenileme

Eğitim yöneticisi, eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapabilmeli, yapılan araştırmaları incelemeli, çevredeki uzman ve kuruluşlardan da yararlanarak okul sistemini ve eğitim-öğretim programlarını geliştirici tedbirleri alabilmelidir. Yetki ve sorumluluğunu aşan konularda üst kurumu bu konularda bilgilendirmeli, okul çalışanlarını da araştırma-geliştirme ve yenileşme çabalarında destekleyici bir rol oynamalıdır.

Okulun İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetilmesi

İşletme geniş anlamıyla yönetim demektir. Eğitimde işletme; eğitimde kullanılan binaların, tesislerin, yerlerin ve benzerlerinin kullanıma hazır tutulması, çalıştırılması anlamına gelir (Başaran,1996:152).

Bu faaliyetler şu başlıklar altında incelenebilir;

1- Donatım: Bir eğitim programının gerçekleştirilebilmesi için yapılan binanın, eğitime elverişli duruma kavuşturulması, donatılması gerekir. Eşyalar, araçlar, gereçler, masa, sıra, sandalye, tahta, perde v.s. bütün donanım araçları eğitim çalışmalarını aksatmayacak şekilde kullanıma hazır olmalıdır.

2- Temizlik, havalandırma: Eğitim-öğretim ortamı sürekli temiz, kullanıma hazır tutulmalı, günlük, haftalık, aylık, yarıyıl ve yıllık temizlik planları ve faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Eğitimde ve yönetimde kullanılan araç-gereçler sürekli temiz, bakımlı ve çalışır durumda olmalıdır. Sınıflar düzenli olarak havalandırılmalı, olanaklar çerçevesinde havalandırma sistemleri kurulması yoluna gidilmelidir.

3- Isıtma-aydınlatma: Kalorifer, soba veya diğer ısıtma sistemleri elinde yeterlik belgesi olan kişilere verilmeli, tasarrufa da özen gösterilerek sağlıklı bir ortam sağlanmalıdır. Elektrik ve aydınlanma sistemleri herhangi bir kazaya meydan vermeksizin onarılmış, temiz ve bakımlı olmalıdır.

4- Bakım-onarım-koruma: Bir eğitim yerinin yıpranması ve eskimesi önlenemez, ancak bakım, boya, badana, temizlik, yağlama, parça değiştirme, onarım işlerinin düzenli yürütülmesiyle tesislerin daha uzun süre kullanılması sağlanabilir.

Eğitim yöneticisinin en önemli görevlerinde biri de iyi bir işletme bilgisine sahip olarak donatım, ikmal, depolama işlerini düzenli yürütme, ödeneklerin en verimli şekilde kullanımı, muhasebe faaliyetlerini düzenli yürütme, bütçe konusunda hazırlama, uygulama tekniklerini bilme, verimi işe ve bireye yönelik olarak faaliyetleri yürütmektir.

Yardımcı Hizmetlerin Sağlanması

Okullarda sağlık eğitimi ve sağlıklı beslenme oldukça önemlidir. Öğrencilere beslenme eğitiminin pratik olarak verilebileceği bir ortam da yemekhanedir. Aynı şekilde okul mutfağının sağlıklı koşullara sahip ve temiz, okulun kantin, büfe v.s tesisleri de yeterli büyüklüğe sahip olması büyük önem kazanmaktadır. Hazırlanan yemek ve yiyeceklerin kontrolünün çok titiz yapılması olabilecek olumsuz olayları da önleyebilecektir.

Okul aynı zamanda sağlıklı olmalıdır. Öğrenci, öğretmen ve çalışanların sağlığını tehdit edecek unsurlar ortadan kaldırılmalı. Gerek çevrede, gerekse okul içinde bulaşıcı hastalık v.s gibi etkenler dikkatle takip edilmeli, gerekli tedbirler ilgili sağlık kuruluşlarıyla işbirliği yapılarak önlenmelidir. Olabilecek ilk yardım gerektiren kaza ve olaylara müdahale edebilecek donanın ve bilgiye sahip olunmalı, okul çalışanları, öğrenci ve öğretmen bu konularda bilinçlendirilmelidir.

Okulun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma, Korunma ve Bakımı

Eğitim yerleri bazı özelliklere sahip olmalı ve bu özellikler eğitim yöneticisi tarafından kontrol edilmelidir. Binanın eğitime elverişli olması ve korunması, güvenli olması, sağlığa uygun olması, ekonomik olması, sağlam olması, kullanışlı olması ve kolay işletilebilir olması bu özelliklere sayılabilir. Aynı zamanda gerekli araç ve gereçler temin edilmiş ve kullanıma hazır, temiz ve bakımlı olmalıdır. Demirbaş malzeme çok iyi kullanılmalı ve korunmalı, sayım ve kayıt işleri düzenli yürütülmelidir.

Yeni yapılacak veya ek bina inşaatlarında çevrenin desteği sağlanmalıdır. Gerektiğinde ilgili kuruluşlarla işbirliği ve yardımlaşmaya da gidilebilmelidir.

Bütün bu faaliyetlerde de işin büyük çoğunluğu okulun yöneticisi konumundaki okul müdürüne düşmektedir.

Yukarıda saymış olduğumuz başlıca yeterlik alanlarında bir okul müdürü asgari yeterliğe sahip olmalıdır ki okulu amaçlara ulaşmak için verimli bir şekilde yönetebilsin. Bu araştırmada ilköğretim okullarında müdürlük görevini yerine getiren okul yöneticilerinin yöneticilik yeterliklerine ne derece sahip olduklarını ortaya çıkarmak amaçlanmış böylece hizmet içi ve hizmet öncesi yetiştirme programlarına ışık tutmayı hedeflemiştir.

Problem

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında eğitim yöneticisi olarak görev yapan okul müdürlerin yöneticilik yeterliklerine sahip olmalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir? Bu görüşler cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

Alt Problemler

Okul müdürlerinin;

1.Okul yönetimine ilişkin kararları vermede yeterlikleri ne derecedir?

2.Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yeterlikleri ne düzeydedir?

3. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde yeterlikleri ne düzeydedir?
4. Okul içi ve dışı iletişim alanında yeterlikleri ne düzeydedir?
5. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde (koordinasyonunda) yeterlikleri ne düzeydedir?
6. Okul içi ve dışı uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının denetlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda yeterlikleri ne düzeydedir?
7. Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda yeterlikleri ne düzeydedir?
8. Liderlik davranışları ne düzeydedir?
9. Okulunda olumlu bir hava yaratma yeterlikleri ne düzeydedir?
10. Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde yeterlikleri ne düzeydedir?
11. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerinde yeterlikleri ne düzeydedir?
12. Disiplin ve devamın sağlanmasında yeterlikleri ne düzeydedir?
13. Okul personelinin yönetiminde yeterlikleri ne düzeydedir?
14. Okul-çevre ilişkilerinde yeterlikleri ne düzeydedir?
15. Araştırma-geliştirme-yenileme alanlarında yeterlikleri ne düzeydedir?
16. Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesinde yeterlikleri ne düzeydedir?
17. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında yeterlikleri ne düzeydedir?
18. Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında yeterlikleri ne düzeydedir?
19. Yeterliklere ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Önem

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında yönetici olarak görev yapan okul müdürlerinin göstermekte olduğu yöneticilik yeterliklerini belirlemek, böylece hizmet öncesi ve hizmet içi programlara ışık tutmaktır.

Bu araştırma ile ilköğretim okulları müdürlerinin yöneticilik yeterliklerinin belirlenmesi, yeterlik alanlarının önceliklerine göre sıralanması, gösterilmekte olan yeterliklerde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarında önceliklerin belirlenmesini hedeflemektedir.

İlköğretim Okulları başta olmak üzere Milli Eğitim sistemimizde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi konusunda halen etkili bir uygulama yoktur. Bunun yanında yöneticilik görevini yerine getiren okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerinin yararlı olduğu bir çok araştırma ile kanıtlanmıştır. Ziya Bursalıoğlu'nun 1975'te yaptığı "İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" araştırmasında da bu durum ortaya konulmuştur.

Araştırmanın önemi yukarıda ifade edilen sorunun çözümüne bir katkıda bulunmaktan gelmektedir. Elde edilecek bulgular eğitim yöneticilerinin yetiştirilme programlarına yararlı olduğu kadar, bu yöneticilerin iş analizleri, atama ve yükselmelerini kapsayan personel politikasının da belirlenmesinde güvenilir ölçüler oluşturacaktır.

Sayıtlar

1. İlköğretim okulları müdürlerinin göstermekte oldukları yeterliklerin saptanabilir ve böylece yeterlik gereksinimleri değerlendirilebilir.
2. Deneklerin anket sorularına verdikleri cevaplar gerçek görüşleri olup, varolan durumu yansıtmaktadır.

Sınırlıklar

1. Araştırma evreni olan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları ve çalışma evreni olan 2000-2001 Eğitim-Öğretim yılında ilköğretim okullarından İstanbul İli Eyüp İlçesi İlköğretim Okulları (özel okullar araştırma kapsamı dışındadır) ile sınırlıdır.
2. Seçilen okulların öğretmenlerinin kendi okul müdürlerini değerlendirmeleri ile sınırlıdır.
3. Yöneticilik yeterliklerinden "Eğitim Yöneticiliği " alanı ile sınırlıdır.
4. Görüşlerin ilişkisel anlamlılığı değişkenlerden cinsiyet ve mesleki kıdem ile sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Bu araştırmada - dört kavram dışında - bütün kavram ve terimler alanyazın ile sözlükteki anlamlarında kullanılmıştır.

Eğitim Örgütü : Bu araştırmada kullanılan " eğitim örgütü " kavramı, okul örgütü anlamında kullanılmıştır.

Eğitim Kurumu : Bu araştırmada kullanılan " eğitim kurumu " kavramı, okul örgütü anlamında kullanılmıştır.

Eğitim Yönetimi : Bu araştırmada geçen " eğitim yönetimi " kavramı, okul yönetimi anlamında kullanılmıştır.

Göstermekte olduğu yeterlik: Bu araştırmada bir ilköğretim okulu müdürünün görev yaptığı okuldaki öğretmen görüşlerine göre sahip olduğu yeterlikler olarak kullanılmıştır.

İlköğretim Okulu : Eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan ve öğrencilere genellikle temel becerilerin kazandırılmasını amaçlayan okullardır. Bu okullar ilköğretimin amaçlarına uygun olarak geliştirilmiş ve geliştirilmekte olan eğitim programlarıyla 8 yıllık bir öğretim yaparlar. Araştırmada kullanılan ilköğretim okulları sözcüğü İstanbul İli'nde araştırma kapsamına alınan 13 ilköğretim okulunu tanımlamaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürü: İlköğretim okulu müdürü görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişi olarak tanımlanabilir (Gümüşeli,1996:28). Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürünü tanımlamak için bu sözcük ile birlikte çoğunlukla okul müdürü ya da müdür sözcükleri kullanılmıştır.

İlköğretim Okulu Öğretmeni: Gümüşeli'nin Serim'den yaptığı alıntıya göre öğretmen, program ve yönetmelik esaslarına göre çalışma saatleri içinde okulda kalarak kendilerine verilen eğitim ve öğretim işlerini yürütmek, görevli olduğu sınıf öğrencilerinin eğitim ve öğretim işlerini yürütmek, görevli olduğu sınıf öğrencilerinin her yönden yetiştirilmesi için gerekli önlemleri almaya yetkili, öğrencilerin gelişmesinden sorumlu bir kişidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Gümüşeli,1996:28). Bu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenleri, öğretmenler sözcükleri ile genellikle araştırma

kapsamına alınan ilköğretimde görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri kastedilmektedir.

Öğretmenin Mesleki Kıdemi : Araştırma yapılan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin meslekte geçirdikleri görev süreleridir.

Yeterlik : Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır.

Yeterlik alanları: Bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır.



BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma kapsamına giren dokümanlar, araştırma problemi açısından, Türkiye ve yurt dışında yapılmış ilgili yayın ve araştırmalar, başlıkları altında ayrı ayrı sunulmuştur.

Türkiye 'de Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar

Bursalıoğlu "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri- İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma" adlı bir araştırma yapmış, bu araştırmada ilköğretmen okulları müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının kapsam öğelerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; bakanlık müfettişleri, milli eğitim müdürleri ve öğretmenlerin kesin fikir birliğine vardıkları yeterliklerin, müdürlerin hizmet öncesi eğitim programlarıyla kazanması gereken ve örgütün insancıl yanına ilişkin yeterlikler olduğu bulunmuştur (Bursalıoğlu, 1981).

Açıkalın yaptığı "Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı araştırmada, orta öğretim okullarında görev yapan müdürlerin yeterliklerini belirlemeye çalışmış, yeterliklerin davranışa yönelik tanımları yapılmış, yeterlikler yönetim süreçleri başlığı altında toplanmış ve probleme kaynak olabilecek bulgular da ortaya konulmuştur (Açıkalın, 1977).

Sacıı tarafından yapılan "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı araştırmada program ve yönetim, personel yönetimi, öğrenci rehberlik hizmetleri, okul-çevre ilişkileri, işletmecilik, yardımcı hizmetler alanlarındaki 66 yeterlik alanı ele alınmış ve yeterlik düzeyine göre bir sıralama yapılmıştır. Araştırma sonucunda, personel yönetimi, yardımcı hizmetler, program ve öğretim alanlarına ilişkin 11 yeterlik alanında müdürlerin hizmet öncesi yetiştirilmeleri gerektiği fikir birliğine varılmıştır. Müdürlerin özellikle öğrenci rehberlik hizmetleri, okul çevre ilişkileri, program ve öğretim ve

işletmecilik konularında 11 yeterlik alanında düşük düzeyde yeterliğe sahip oldukları tespit edilmiştir (Sacır,1978).

Aksüt; "Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yeterliklerine Yönelik Bir Araştırma" adlı araştırmasında 18 yeterlik alanında müdürlerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikleri belirlemeye çalışmış, planlama, disiplin, eşgüdüm, bina, tesis ve demirbaşların kullanımı, okul-çevre ilişkileri gibi alanlarda hem göstermesi gereken hem de göstermekte olduğu yeterlikler yüksek olarak belirlenmiştir. Bunun yanında liderlik davranışları, araştırma geliştirme, okulda ılımlı bir hava yaratma, eğitsel kolların kurulması işletilmesi gibi alanlarda göstermesi gereken yeterlik yüksek fakat gösterilen yeterlik düşük olarak bulunmuştur (Aksüt,1997).

Seçkin yaptığı araştırmada "Bakanlık Müfettişlerinin Yeterlikleri" konusunu ele almış, teftişin program ve öğretim, personel yönetimi, öğrenci rehberlik hizmetleri, işletmecilik, öğretmen meslek rehberliği ve okul-çevre ilişkileri yeterlik alanlarında müfettişlerin hizmet öncesi eğitim yoluyla yetiştirilmeleri gerektiğini, ayrıca eğitim-öğretim ve yönetimde verimi arttıracak inceleme ve araştırmalar yaparak bakanlığa ve okullara önerilerde bulunabilme, eğitim- öğretim ve okul amaçlarından sapma varsa, nedenlerini inceleyerek düzeltme yollarını gösterebilme yeterliklerini müfettişlerin hizmetiçi eğitim programlarıyla kazanması gerektiğini desteklemiştir. Bir başka dikkate değer bulgu da müfettişlerin, haftalık ders programı, öğretmenlerin yer ve zamanı kullanımı yeterliklerini gereğinden fazla önemsedikleridir (Seçkin 1978).

Okutan; "Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri" adlı araştırmasında, Trabzon İli ve ilçelerinde görev yapan orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkilerindeki yeterliklerini belirlemeye çalışmış, okul müdürlerinin, öğretmenlerin zayıf ve güçsüz taraflarını vurgulama, öğretmen kişiliklerini rencide edici sertlik ve azarlama tutumu içinde bulunma, öğretmen grubu içinde oluşan doğal liderlerden rahatsızlık duyma, öğretmenlere tepeden bakma ve farklılaşmalara tahammülsüzlük gibi bazı yanlış tutum içinde olduklarını belirlemiştir (Okutan,1990).

Santaş; "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri" adlı araştırmasında yöneticilerin başvurdukları etkillem yollarını, bu yolları nasıl kullandıklarını ve etkillem yeterliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmış,

araştırma sonucunda ilkokul müdürlerinin etkilem süreci içerisinde bütün yolları bildikleri ve kullandıkları sonucuna ulaşmıştır (Sarıtaş 1991).

Susar; "Özel Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerini ve İşletme Yönetimi Konusundaki Yeterliklerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı araştırmasında özel okul yöneticilerinin bireysel özelliklerini ortaya koymuş, ancak işletmecilik yeterliklerinin düşük düzeyde olduğunu ve işletmecilik konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirlemiştir. Yöneticilerin eşgüdümü sağlama biçimi olarak işbölümü ve denetlemeyi yeterli gördükleri, ancak bunun nasıl yapıldığı konusunda bir yöntem öneremedikleri, işletme ve yönetim kavramlarında bile geçerli bir tanımı yapamadıkları, ancak buna rağmen kendilerini yeterli bir yönetici olarak gördüklerini ortaya koymuştur (Susar, 1992).

Taştan; " Eğitim Yüksekokullarının Görevlerini Gerçekleştirme Yeterliliği ve Engelleri" adlı çalışmada Eğitim Yüksekokulları yönetici ve öğretmenlerinin kurumlarındaki görevlerini gerçekleştirmedeki yeterliklerini ve engelleri nasıl değerlendiklerini saptamaya çalışmış, yönetici ve öğretim elemanlarının görevlerini gerçekleştirmede düşük yeterliğe sahip oldukları ve toplumun beklentilerini karşılayamadıkları sonucuna ulaşmıştır (Taştan,1993).

Atay; "İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri" konusunda yaptığı çalışmada, Erzurum İli'nde 1994-1995 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan ilköğretim müfettişlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlikleri değerlendirerek, okul müdürü ve öğretmenlerin "*geleneksel denetim*" kavramı ve müfettiş kavramına bağlı kaldıkları, denetimi yalnızca bir değerlendirme süreci olarak algıladıkları, ilköğretim müfettişliğinin öğretmenlikten farklı bir meslek olduğu gerçeğini kabul ettikleri, ilgili kurum ve kişilerce müfettişlerin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Atay, 1995).

Akdeniz; "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri" başlıklı çalışmada lise müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikleri bakanlık müfettişleri, milli eğitim müdürleri, lise müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine başvurarak saptamaya çalışmış, yetersizlik görülen alanlarda hizmet içi eğitim yoluyla lise müdürlerinin yetiştirilmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Akdeniz, 1978).

Onur; "Yeterliğe Dayalı Lider Yetiştirme Programının Etkililiği" adlı araştırmada Minnesota Administrative Training Program'ın uzman denetiminde uyarlanan Yeterliğe Dayalı Lider Yetiştirme Programı'nın Türk kültüründe etkililiğini sınamış, programın, içten denetim, bireysel yaratıcılık, problem çözme becerilerini arttırma, çatışmaları verimi arttıracak şekle dönüştürme, mesleki değerleri olumlu etkileme, liderlik davranışlarını güçlendirme, yönetsel liderlik eğilimlerini güçlendirme, kişilik alt faktörlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Onur, 1998).

Kara; "Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Sosyal Beceri Düzeyleri" adlı araştırmasında İstanbul İli özel ilköğretim okulu müdürlerinin duyuşsal anlatımcılık, duyuşsal duyarlık, duyuşsal kontrol, sosyal anlatımcılık, sosyal duyarlık ve sosyal kontrol düzeylerinde orta derecede yeterliklere sahip olduklarını belirlemiştir (Kara, 2000).

Toprakçı; "Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri" adlı araştırmasında, okul örgütünün kendine özgü yönlerinin; amaçlar, teknoloji, güç merkezleri, işbölümü ve çevre kavramları açısından neler olduğunu ve bu kendine özgülüklerin okul yönetimi süreci öğelerine (Karar verme, Planlama, Örgütleme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme, Değerlendirme ve Liderlik) nasıl yansıdığına yanıt aramıştır. Okul örgütünün kendine özgü yönleri, amaçlar, teknoloji, güç merkezleri, işbölümü ve çevre gibi temel örgütsel kavramlar çerçevesinde incelemiş, okul yönetimi sürecinin öğeleri olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme ve liderliğe yansıdığı sonucuna ulaşmıştır (Toprakçı,1994).

Şahin; "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı araştırmasında ilköğretim okulları müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemeye çalışmıştır. Bunu gerçekleştirmek için Delphi tekniği kullanmış, verileri üç ayrı anket uygulayarak toplamıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, Ankara'da görev yapan ilköğretim okulları müdürleri, Türkiye'deki üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında görev yapan öğretim üyeleri, Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim müfettişleri ve Ankara'daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Elde edilen 114 yeterlik alanında dört grubun da yüksek düzeyde uzlaşmaya vardığı madde sayısı 41, uzlaşmaya vardıkları madde sayısı 56 ve uzlaşma sağlanamayan madde sayısı 17'

dir. Araştırma sonucunda kişilik özelliklerinden; "demokratik kişilik", "insana saygı duyma", "adil olma", insan kaynakları yönetiminde; "aday öğretmenleri iş başında yetiştirme", iletişim alanında; " ana dilini doğru kullanma" ve "dinleme becerisine sahip olma" üç anketten elde edilen verilerde yeterlikler üzerinde en çok uzlaşılan konular olmuştur (Şahin, 2000).

Yurt Dışında Yapılmış İlgili Yayın ve Araştırmalar

Maher; "Management Competencies of Educational Administrators and Industrial Managers as Perceived by Professors of Educational Administration and Professors of Business Administration" adlı araştırmasında eğitimdeki yöneticilerin, yönetim ile ilgili yeterlikler bakımından yetiştirilmeye, endüstrideki yöneticilere oranla daha fazla bir gereksinim içinde oldukları sonucuna ulaşmıştır (Maher, 1983).

Kennedy; "Yerel Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri ve Tercih Ettikleri Eğitim Süresi" adlı çalışmada, müdürlerin bireysel özelliklerini ortaya koyarak, küçük yerleşim yerlerindeki okul müdürlerinin daha fazla yeterliklere sahip olmaları gerektiğini, hizmet öncesi eğitim yerine hizmet içi eğitimin tercih edildiğini ortaya çıkarmıştır (Kennedy,1990).

Rouss; "Bağımsız Okul Liderlerinin Temel Yeterlikleri" konulu yaptığı çalışmada, eğitim yönetimi programlarının düzenlenmesinde özellikle bağımsız okul liderlerinin ihtiyaçlarına karşılık verecek bir yeterlikler listesi oluşturulmuş, araştırma sonucunda, bireysel değerlerin, insan ilişkilerindeki becerilerin ve vizyonun bağımsız okul yöneticileri için büyük önem taşıdığı saptanmıştır (Rouss,1992).

Tateronis; "Okul Yöneticilerinin Etkili Liderlik Özellikleri" adlı çalışmada, Massachusetts eyaletindeki okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, test edilen ideal liderlik özellikleri ile, algılamalara dayalı değerlendirmeler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (Tateronis,1992).

Clark ve Lotto; etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals In Inservetionally Effective Schools" adlı çalışmalarında okul yöneticilerin

sahip olması gereken yeterliklerini okulun temel ürünü ve eğitim ve öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısı, öğrenci başarısını izleme ve değerlendirme, temel becerilerin kazandırılması, öğrenciler ve öğretmenler için yüksek standartlar geliştirme, öğrenci ve öğretmen başarısı için yüksek beklentilere sahip olma olarak sıralamıştır (Tanrıöğen,1988:43).

Mothershed ile Long; "Mississippi Özel Eğitim Okulu Yöneticileri ve Bu Pozisyon İçin Arzu Edilen Yeterliklere İlişkin Betimsel Bir Profil" adıyla yaptıkları araştırmada yöneticilerin betimsel profillerini çıkarıp, okul yöneticilerinin, iletişim, kamu ilişkileri, okul yönetmeliğini anlama, yorumlama ve uygulama, programın gereksinimlerine ve koşullara göre özel eğitim personeline rehberlik etme ve onları denetleme gibi alanlarda yüksek düzeyde yeterliğe sahip olması gerektiği bulunmuştur (Mothershed ile Long, 1984).

Bice; "Müfettiş ve Lise Müdürlerinin, Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Algılamaları" adlı araştırmasında, Georgia lise müdürleri ve müfettişlerinin, müdürlerin belli yeterliklere aynı değeri verip vermediklerini saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, "öğrencilerle iyi ilişkiler kurma ve tutarlı, etkili bir öğrenci disiplin politikası uygulama" yeterlik alanlarında deneklerin algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (Bice,1988).

Walker; "Özel Eğitim Yönetimi Özel Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" adlı araştırmada Texas eyaletinde bir grup özel eğitim yöneticisinin yeterliklerini saptamaya çalışmış, araştırma sonucunda, müdürlerin finansman, müfredat, planlama ve teknoloji alanlarında daha fazla yeterliğe sahip olması gerektiğini saptamıştır (Walker, 1988).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile veri çözümlemelerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar,1998:79).

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmada eğitim sisteminin temeli olan ilköğretim okulları seçilmiştir. İlköğretim 6-14 yaş grubundaki öğrencilere temel becerileri kazandırmak, onları hayata ve sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir (Fidan ve Erden, 1991:212). Bu nedenle araştırmanın öncelikle ilköğretim okullarında yapılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarıdır. Çalışma evrenini ise İstanbul İli Eyüp İlçesi resmi ilköğretim okullarından ilçe merkezinde yer alan 37 ilköğretim okulunda görev yapan 944 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninin yapısı Tablo 1' de yer almaktadır.

Tablo 1
Eyüp İlçesi Resmi İlköğretim Okulları ve Öğretmen Sayıları

SIRA NO	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI
1	Alibeyköy İlköğretim Okulu	38
2	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	23
3	Dede Korkut İlköğretim Okulu	21
4	Ebussut İlköğretim Okulu	15
5	Emniyettepe İlköğretim Okulu	15
6	Ergenekon İlköğretim Okulu	37
7	Esentepe İlköğretim Okulu	25
8	Eyüp Merkez İlköğretim Okulu	16
9	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	43
10	Feridun Tümer İlköğretim Okulu	33
11	Gümüşsuyu İlköğretim Okulu	15
12	Güzeltepe İlköğretim Okulu	32
13	Hacı Arif Bey İlköğretim Okulu	22
14	Hacıali Paşa İlköğretim Okulu	14
15	H.İslam H.Şakire Ülker İlköğretim Okulu	23
16	Halit Derviş İbrahim İlköğretim Okulu	24
17	İslambey İlköğretim Okulu	26
18	Kocatepe İlköğretim Okulu	34
19	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	40
20	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	32
21	Nişancı Şehit Er E. Bey İlköğretim Okulu	10
22	Otakçılar İlköğretim Okulu	16
23	Prof. Kaya Gürsel İlköğretim Okulu	15
24	Ragıp Kutmangil İlköğretim Okulu	28
25	Rami Atatürk İlköğretim Okulu	29
26	Rami İlköğretim Okulu	21
27	Serdar Aksun İlköğretim Okulu	58
28	Silahtarağa İlköğretim Okulu	23
29	Şair Nabi İlköğretim Okulu	28
30	Şehit Kubilay İlköğretim Okulu	8
31	Şehit Öğretmenler İlköğretim Okulu	27
32	Tantavi İlköğretim Okulu	35
33	Topçular İlköğretim Okulu	29
34	Üçşehitler İlköğretim Okulu	16
35	75.Yıl Yeşilpınar İlköğretim Okulu	27
36	Yunus Emre İlköğretim Okulu	24
37	Zekai Dede İlköğretim Okulu	22
	TOPLAM	944

Örnekleme alınırken, rastgele(yansız) oransız küme örnekleme alma yoluna gidilmiş ve Eyüp İlçe'sindeki 37 İlköğretim okulundan 13'ü ad çekme yoluyla seçilmiştir. Seçilen okullar ve bu okullardaki görevli öğretmen sayıları Tablo 2 'de yer almaktadır.

Tablo 2
Araştırmanın Örneklemine Giren Okullar ve Öğretmen Sayıları

SIRA NO	OKUL ADI	ÖĞRETMEN SAYISI		
		Bay	Bayan	Toplam
1	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	10	13	23
2	Ergenekon İlköğretim Okulu	16	21	37
3	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	25	18	43
4	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	15	25	40
5	Otakçılar İlköğretim Okulu	7	9	16
6	Rami Atatürk İlköğretim Okulu	10	19	29
7	Rami İlköğretim Okulu	7	14	21
8	Serdar Aksun İlköğretim Okulu	27	31	58
9	Tantavi İlköğretim Okulu	19	16	35
10	Şehit Öğretmenler İlköğretim Okulu	18	9	27
11	75.Yıl Yeşilpınar İlköğretim Okulu	10	17	27
12	Yunus Emre İlköğretim Okulu	11	13	24
13	Zekai Dede İlköğretim Okulu	10	12	22
	TOPLAM	185	217	402

Tablo 2’de görüldüğü gibi seçilen 13 ilköğretim okulunda toplam 402 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 185’i erkek iken 217’si bayandır. Erkek öğretmenler çalışma evreninin % 46’sını, bayan öğretmenler ise % 54’ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3’ te, seçilen okullara gönderilen, okullardan dönen ve işleme konulan anket sayıları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3
Gönderilen, Dönen ve Geçerli Anket Sayıları İle İlgili Bilgiler

Anket	Sayısı	%
Gönderilen	402	100
Dönen	344	86
Geçerli	329	81

Oransız küme örneklem yoluyla 37 okuldan seçilen 13 okula toplam öğretmen sayıları kadar, 402 anket gönderilmiş, anketlerden 344 adedi cevaplandırılarak geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin oranı % 86' dır. 344 anketin 15 adedi aynı seçeneğin işaretlenmesi veya bazı alanların boş bırakılması nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Bunun sonucu 329 anket işleme konulmuştur. İşleme konulan anketlerin gönderilen anketlere oranı % 81 ve bütün çalışma evrenine oranı ise % 35' tir.

Deneklerin Demografik Özellikleri

Veri toplama aracı olan anketin birinci bölümünde deneklerin cinsiyetleri ve mesleki kıdemleri sorulmuş, cinsiyetle ilgili bilgiler Tablo 4' te yer almaktadır.

Tablo 4
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayısı	%
Kadın	171	52
Erkek	158	48
Toplam	329	100

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, araştırmanın örnekleme giren okullarda bayan öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlere göre daha fazladır. Ziya Bursalıoğlu'nun 1975 yılında yaptığı araştırmada ise bu oran tam tersine %63,84 erkek ve %36,16'sı bayanlardan meydana gelen bir öğretmen grubu araştırmaya katılmıştır.

Tablo 5'te öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5
Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem Grupları Sayı ve Yüzde	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve daha çok
f	136	23	41	28	101
%	%41,3	%7	%12,5	%8,5	%30,7

Tablo 5'te görüldüğü gibi deneklerin %41,3' ü beş yıl ve daha az mesleki deneyime sahip genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Bunun yanında 21 yıl ve daha yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin oranının %30,7 oluşu da dikkat çekicidir. Bursalıoğlu'nun araştırmasında öğretmenlerin % 40,12' sinin mesleki kıdemi üç yıl ve daha az olduğu ve bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak geliştirilen anketlerin, bundan önceki araştırmalarda, eğitim yöneticisinin yeterliklerini saptamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bazı araçların örgüt yapısı ve iklimine, bazılarının da yönetim süreçlerine ilişkin yeterlikleri kapsadığı anlaşılmaktadır. Anketler çoğunlukla yöneticilerin kendilerine verilerek yine kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu araştırmada kullanılan anket; hem yönetim süreçlerini hem de işlevsel süreçleri değerlendirmesi açısından ve eğitim örgütündeki her gruba uygulanabilirliği açısından değerlidir. Anket 1974 yılında Ziya Bursalıoğlu tarafından geliştirilmiş ve hizmet içi eğitim programlarına katılan öğretmen,müdür,

bakanlık müfettişlerine uygulanmış ve denenmiş, gerekli değişiklikler yapılarak “İlköğretmen Okulları Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” da kullanılmıştır.

Bilgi toplama aracında (ankette), ilk bölümde anketi dolduracak olan öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kıdemleri ile ilgili bir bölüm yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise bir ilköğretim okulu müdürünün yeterlik alanları 18 grupta toplanmıştır. Her grupta, grup başlığına ilişkin beş yeterlik alanı bulunmaktadır. Her yeterliğin (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) olarak beş derece üzerinden değerlendirilmesi istenmiştir. Anket EK-2’de yer almaktadır.

Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği

Araştırmada kullanılan anketin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları anketin hazırlayıcısı Ziya Bursalıoğlu tarafından 1974 yılında, hizmet içi eğitim programı sırasında, beş bakanlık müfettişi, beş milli eğitim müdürü, beş ilköğretmen okulu müdürü ve beş ilköğretmen okulu öğretmenine anket formu verilerek bir ön deneme yapılmış, amaçlar, kavramlar ve açıklamalar ayrı ayrı tartışılmış ve gerekli değişiklikler yapılarak anket son şekline getirilmiştir. Bursalıoğlu, araştırmasında Türkiye genelinde bakanlık müfettişlerine, milli eğitim müdürlerine, ilköğretmen okul müdürlerine ve ilköğretmen okullarında görev yapan öğretmenlere anketi göndererek sonuçları araştırmasında kullanmıştır. Anket formu daha sonra 1996 yılında Mehmet Aksüt tarafından Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri ile ilgili bir araştırmada da kullanılmış ve bu araştırmada da geçerlik ve güvenirliliği doğrulanmıştır.

Bir anketten elde edilen verilerin iç tutarlılığını ölçmek için çeşitli testler yapılmaktadır. Bunlar; Cronbach Alpha Katsayısı, Kuder Richardson (KR) Formülü ve Split-Half Güvenirlik Katsayısı hesaplamalarıdır. Ancak bunlar içinde en çok tercih edileni Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. Çünkü; hem binary (çiftli) hem de geniş ölçekli veriler için kullanılabilir. Örneğin doğru yanlış cevaplı testler için olduğu gibi, beş veya on dereceli metin tipi soruların cevaplarının iç tutarlılığını ölçmek için de kullanılabilir (<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/assessment/alpha.html>).

Anketten elde edilen verilerin güvenirliliği için yapılan istatistiksel incelemede SPSS 9.0 programında iç tutarlıkları (Cronbach Alpha Katsayıları) hesaplanmıştır.

Elde edilen değerler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6
Veri Toplama Aracından Elde Edilen Verilerin İç Tutarlık
(Cronbach Alpha) Katsayıları

Yeterlik Alanı	Cronbach Alpha Katsayısı (İç Tutarlık Katsayısı)
Karar Verme	0,86
Planlama	0,89
Örgütleme	0,86
İletişim	0,89
Eşgüdümleme	0,91
Denetleme ve Değerlendirme	0,92
Yetki ve Sorumluluk	0,92
Liderlik	0,86
Olumlu Hava Oluşturma	0,88
Eğitsel Kollar	0,94
Rehberlik ve Danışma Hizmetleri	0,95
Disiplin ve Devam	0,92
Personel Yönetimi	0,93
Okul-Çevre İlişkileri	0,92
Araştırma-Geliştirme	0,93
İşletmecilik	0,92
Yardımcı Hizmetler	0,87
Tesis ve Demirbaşların Bakımı	0,88
Genel	0,98

Tablo 6'da görüldüğü gibi elde edilen veriler için güvenirlik katsayısı alpha 0,9849 olarak bulunmuştur Güvenirlik sınırı farklı kaynaklarda 0,70 ve üzeri olarak belirtilmektedir (<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/assessment/alpha.html>; Nunnally,1978; Afifi, A.A ve Elashoff, R.M, 1966:595-604). Bu da anketten elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. 18 yeterlik alanında yer alan beşli soru gruplarına yapılan geçerlik analizinde güvenirlik Cronbach Alpha Katsayıları ve yeterlik grubu kendi içinde ve genel olarak geçerlik sınırının oldukça üzerindedir.

Verilerin Çözümlemesi

Yeterliklerin saptanması ve analizinde daha çok betimsel (descriptive) istatistik yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır. Bunlar, frekans, yüzde, T puanlarının hesaplanması ve varyans analizi işlemlerini kapsamaktadır. Anketlerden elde edilen veriler 18 alanda ve her alana ait beş soruda, bu sorulara verilen cevaplar için (yok):0, (az):1, (orta):2, (çok):3 ve (tam):4 şeklinde puanlanarak, istatistiksel çözümlemelerin elde edilmesinde SPSS 9.0 For Windows ve Microsoft Excel 2000 programları kullanılmıştır.

Öncelikle her yeterlik alanına ait sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri bulunmuş, daha sonra yeterlik alanlarında deneklerin verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklı olup olmadığını anlamak için T-Testi, farklılık bulunan alanlarında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Screwness Testi yapılmıştır. Benzer şekilde deneklerin yeterlik alanlarına verdikleri puanların mesleki kıdemlerine göre farklı (önemli) olup olmadığını anlamak için varyans analizi (F-Testi) ve bu farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu anlamak amacıyla da Tukey (HSD) testi yapılmıştır.

Bulunan istatistiksel ölçülerin anlamlı olup olmadığı sınırlanırken sosyal bilimlerde en çok tercih edilen 0.05 önem derecesi temel alınmıştır (Köksal,1995:322).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan "okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin *kararları vermede* yeterlikleri ne derecedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 1 ile 5 arası sorulardır). Karar verme yeterliğine ait beş soruya verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Okul Yönetimine İlişkin *Kararları Verirken* Göstermekte Oldukları Yöneticilik Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	ok	Tam
1	Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme	f	15	18	102	119	75
		%	4,6	5,5	31,0	36,2	22,8
2	Bu kararlardan etkileneceklerle kararlara katılma olanağı verebilme	f	21	23	116	111	58
		%	6,4	7,0	35,3	33,7	17,6
3	Gruplar veya bireyler arası karar özömlerinde tarafsız kalmayı başarabilme	f	16	42	71	102	98
		%	4,9	12,8	21,6	31,0	29,8
4	Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme	f	12	30	95	119	73
		%	3,6	9,1	28,9	36,2	22,2
5	Geçmişteki örneklere izlemekten çok günün ve geleceğin gerektirdiği özömleri bulabilme	f	12	32	69	128	88
		%	3,6	9,7	21,0	38,9	26,7
TOPLAM		f	76	145	453	579	392
		%	4,6	8,9	27,5	35,2	23,8

Tablo 7' den görüldüğü gibi okul yönetimine ilişkin karar verme yeterliği ile ilgili olarak ; öğretmenlerin % 59'u okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, % 27,5' i orta düzeyde bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler en çok "geçmişteki örnekleri izlemekten çok günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme" alanında yeterli bulurken, en az "bu kararlardan etkileneceklerle kararlara katılma olanağı verebilme" alanında yeterli bulmaktadır.

İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi olan okul müdürlerinin "okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının *planlanmasında* yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 6 ile 10 arası sorulardır). Bu yeterliğe verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo 8' de yer almaktadır.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlanması Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
6	Kalkınma planı programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme	f	21	32	84	115	77
		%	6,4	9,7	25,5	35,0	23,4
7	Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme	f	12	36	79	132	70
		%	3,6	10,9	24,0	40,1	21,3
8	Toplumun gereksindiği insangücü niteliğine önem verebilme	f	14	17	87	123	88
		%	4,3	5,2	26,4	37,4	26,7
9	Yönetimin karar, haberleşme, eşgüdüm (koordinasyon) gibi süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme	f	13	30	96	111	79
		%	4,0	9,1	29,2	33,7	24,0
10	Plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme	f	34	31	95	114	55
		%	10,3	9,4	28,9	34,7	16,7
TOPLAM		f	94	146	441	595	369
		%	5,76	8,87	26,80	36,17	22,4

Tablo 8'den görüldüğü gibi okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanması yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %58,57' si okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %26,80' i orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "toplumun gereksindiği insan gücü niteliğine önem verebilme" alanında yeterli bulurken, en az "plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme" alanında yeterli bulmaktadırlar. Bursalioğlu ve Aksüt'ün araştırmalarında "plan program uzmanları ile işbirliği yapabilme" düşük yeterlik düzeyinde bulunmuştur. İlköğretim okullarının hemen hemen tamamında bu alanda uzman görevlendirilmemesi ve okul müdürlerinin de üniversite veya uzman kuruluşlara başvurmamaları bunun nedeni olabilir (Bursalioğlu,1981:91; Aksüt, 1997:100).

Öğretmenlerin okul müdürlerini okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlamasında "plan program uzmanları ile işbirliği yapabilme" yeterlik alanında daha az yeterli bulmalarının diğer bir nedeni de planlamanın okulun geleceğine ilişkin bir çalışma olması ve okulun geleceğini görmek, gelecekte neler olacağını kestirmenin zor oluşudur (Başaran,1996:48). Bir okulun geleceğine ilişkin kestirmeler yapabilmek için bunlara gereken bilgilerin sağlam olması gerekir. Bu sağlam bilgileri işleyerek geleceğe ilişkin kestirimle yapmaya elverişli bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir.

Okul çok değişken bir çevrede yaşadığı için, okulun geleceğine ilişkin bilimsel kestirimler yapmaya elverecek bilgiler de zamanla değişmektedir. Yönetimin amaçlarının açık ve seçik belirtilemediği durumlarda da eğitim yöneticileri, bu amaçları yitirerek, kendilerine özgü koydukları amaçları gerçekleştirmek için uğraştıkları da görülmektedir. Böyle bir durumda da uzmanlarla işbirliği yapma gereksinimi duymamaktadırlar.

Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan okul müdürlerinin "okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının *örgütlenmesinde* yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 11 ile 15 arası

sorulardır). Bu yeterliğe verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9
Okul Müdürlerinin Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
11	Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme	f	7	28	98	122	74
		%	2,1	8,5	29,8	37,1	22,5
12	Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme	f	10	28	94	122	75
		%	3,0	8,5	28,6	37,1	22,8
13	Bireyler veya gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme	f	18	32	70	129	80
		%	5,5	9,7	21,3	39,2	24,3
14	Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme	f	18	43	76	136	56
		%	5,5	13,1	23,1	41,3	17,0
15	Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme	f	13	27	73	112	104
		%	4,0	8,2	22,2	34,0	31,6
TOPLAM		f	66	158	411	621	389
		%	4,0	9,6	24,9	37,7	23,8

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %61,5'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %24,9' u orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme" alanında yeterli bulurken, en az "çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme" alanında yeterli bulmaktadırlar.

Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan okul müdürlerinin “okul içi ve dışı *iletişim* alanında yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 16 ile 20 arası sorulardır). Bu yeterliğe verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı *İletişim* Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
16	Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme	f	8	27	84	126	84
		%	2,4	8,2	25,5	38,3	25,5
17	Makamlar kadar bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme	f	8	31	86	126	78
		%	2,4	9,4	26,1	38,3	23,7
18	Açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme	f	14	28	75	131	81
		%	4,3	8,5	22,8	39,8	24,6
19	Haberleşme engellerini tanıyabilme ve bunları giderici tedbirler alabilme	f	13	37	112	115	52
		%	4,0	11,2	34,0	35,0	15,8
20	Kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme	f	25	41	110	101	52
		%	7,6	12,5	33,4	30,7	15,8
TOPLAM		f	68	164	467	599	347
		%	4,1	10	28,3	36,4	21,2

Tablo 10’dan görüldüğü gibi okul içi ve dışı iletişim alanındaki yeterliğe ilişkin olarak; öğretmenlerin % 57,6’ sı okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %28,3’ü orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok “açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme”

alanında yeterli bulurken, en az “kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme” alanında yeterli bulmaktadır. Bu durum okul müdürlerinin okul içinde iyi bir iletişim ağı kuramadıklarını ortaya koymaktadır.

Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi olan okul müdürlerinin “okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde (koordinasyonunda) yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuş (ankette 21 ile 25 arası sorulardır) ve bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Okul Müdürlerinin Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Eşgüdümü Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
21	Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme	f	12	39	80	129	69
		%	3,6	11,9	24,3	39,2	21,0
22	Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme	f	19	31	92	126	61
		%	5,8	9,4	28,0	38,3	18,5
23	Bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme	f	12	27	99	125	66
		%	3,6	8,2	30,1	38,0	20,1
24	Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme	f	18	28	90	133	60
		%	5,5	8,5	27,4	40,4	18,2
25	Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme	f	18	27	97	120	67
		%	5,5	8,2	29,5	36,5	20,4
TOPLAM		f	79	152	458	633	323
		%	4,8	9,2	28	38,4	19,6

Tablo 11’den görüldüğü gibi okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümü yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin % 58’ i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %28,’ i orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok “madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme” alanında yeterli bulurken, en az “birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracabilme” alanında yeterli bulmaktadır.

Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt probleminde okul müdürlerinin “okul içi ve dışı uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının *denetlenmesi ve değerlendirilmesi* konusunda yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmış ve öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 26 ile 30 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin Okul İçi ve Dışı Uygulanan Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının *Denetlenmesi ve Değerlendirilmesi* Alanındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
26	Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme	f	17	23	77	139	73
		%	5,2	7,0	23,4	42,2	22,2
27	Değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme	f	26	22	107	120	54
		%	7,9	6,7	32,5	36,5	16,4
28	Değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme	f	17	48	98	127	39
		%	5,2	14,6	29,8	38,6	11,9
29	Değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme	f	8	34	94	150	43
		%	2,4	10,3	28,6	45,6	13,1
30	Öngördüğü denetim görevini,sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme	f	20	31	99	129	50
		%	6,1	9,4	30,1	39,2	15,2
TOPLAM		f	88	158	475	665	259
		%	5,5	9,6	28,8	40,4	15,7

Tablo 12’ de görüldüğü gibi okul içi, ve dışı uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının denetlenmesi ve değerlendirilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin 56,1’i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %28,8’i orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok “başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” alanında yeterli bulurken, en az “değerlendirilme sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme” alanında yeterli bulmaktadır. Okul müdürlerinin denetimler sonucunda elde edilen bilgilerin karşılaştırılması sonucunda yeniden düzenlemeler yapmada, önceden yapılmış araştırma sonuçlarını göz önünde tutmada, böyle bir yetkiyi yüklenmeye yeterlik yönünden hazır olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi okul müdürlerinin “yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmış ve öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 31 ile 35 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13

Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sorunlarda Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
31	İkisini dengeli olarak yürütebilme	f	14	13	77	113	112
		%	4,3	4,0	23,4	34,3	34,0
32	Yetki vermeyi gerektiren koşulları görebilme	f	11	31	97	104	86
		%	3,3	9,4	29,5	31,6	26,1
33	Yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme	f	13	29	78	125	84
		%	4,0	8,8	23,7	38,0	25,5
34	Kamu yararı ilkesini izleyebilme	f	7	20	73	126	103
		%	2,1	6,1	22,2	38,3	31,3
35	Mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme	f	13	15	68	107	126
		%	4,0	4,6	20,7	32,5	38,3
TOPLAM		f	58	108	393	575	511
		%	3,5	6,5	23,8	35	31,2

Tablo 13'ten görüldüğü gibi yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda yeterliği ilgili olarak; öğretmenlerin %66,2' si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %23,8'i orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "mevzuatın verdiği takdir hakkın kullanabilme" alanında çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, en az "yetki vermeyi gerektiren koşulları görebilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi olan okul müdürlerinin "liderlik davranışları yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 36 ile 40 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
36	Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme	f	21	25	77	114	92
		%	6,4	7,6	23,4	34,7	28,0
37	Durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme	f	11	24	71	135	88
		%	3,3	7,3	21,6	41,0	26,7
38	Bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme	f	12	27	81	109	100
		%	3,6	28,2	24,6	33,1	30,4
39	Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme	f	13	23	50	128	115
		%	4,0	7,0	15,2	38,9	35,0
40	Okul topluluğunu başarıya götürebilme	f	10	28	62	133	96
		%	3,0	8,5	18,8	40,4	29,2
TOPLAM		f	67	127	341	619	491
		%	4,0	7,7	20,7	37,6	29,8

Tablo 14'ten görüldüğü gibi liderlik davranışlarına ilişkin sorunlarda yeterliği ilgili olarak; öğretmenlerin %67,4' ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %20,7' si orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu gruptaki yeterlik alanları

büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme" alanında çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, en az "öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan okul müdürlerinin "okulunda *olumlu bir hava* yaratma yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 41 ile 45 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

Okul Müdürlerinin Okulunda Olumlu Bir Hava Yaratma

Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	ok	Tam
41	Okulun amaçları ile ğretmen, ğrenci ve diğerk personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme	f	9	16	99	139	66
		%	2,7	4,9	30,1	42,2	20,1
42	Ödöl ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme	f	17	40	86	119	67
		%	5,2	12,2	26,1	36,2	20,4
43	Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme	f	8	29	82	133	77
		%	2,4	8,8	24,9	40,4	23,4
44	Öğretmen, öğrenci ve diğerk personelin emek ve bağılılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme	f	18	20	78	135	78
		%	5,5	6,1	23,7	41,0	23,7
45	Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme	f	13	24	91	123	78
		%	4,0	7,3	27,7	37,4	23,7
TOPLAM		f	65	129	436	649	366
		%	3,9	7,8	26,5	39,5	22,3

Tablo 15'ten görüldüğü gibi okulunda olumlu bir hava yaratma yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin % 61,8'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulurken, %26,5'i orta düzeyde bulmaktadır. Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe

sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme" alanında çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, en az "ödül ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme" alanında yeterli düzeyde bulmaktadır.

Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onuncu alt problemi olan okul müdürlerinin "eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 46 ile 50 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16

Okul Müdürlerinin Eğitsel Kolların Kurulma, Çalışma ve Değerlendirme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
46	Öğrencilerin ve çevrenin ilgi ve ihtiyaçlarına dönük programlar düzenleyebilme	f	18	38	88	125	60
		%	5,5	11,6	26,7	38,0	18,2
47	Bunları eğitim ve öğretim programları ile bağdaştırabilme	f	16	38	86	123	66
		%	4,9	11,6	26,1	37,4	20,1
48	Öğrencilerin bu kollara katılmasını yararlı kılacak sağlık ve başarı ölçüleri geliştirebilme	f	9	48	99	123	50
		%	2,7	14,6	30,1	37,4	15,2
49	Öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme	f	10	43	96	133	47
		%	3,0	13,1	29,2	40,4	14,3
50	Öğretmenlerin eğitsel kollara ilişkin çalışmalarını değerlendirebilme	f	5	42	104	111	67
		%	1,5	12,8	31,6	33,7	20,4
TOPLAM		f	58	209	473	615	290
		%	3,5	12,7	28,8	37,4	17,6

Tablo 16'dan görüldüğü gibi eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %54' ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %28,8'i orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu gruptaki

yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok eğitsel kollar ile ilgili konularda "bunları eğitim ve öğretim programları ile bağdaştırabilme" alanında yeterli bulurken, en az "öğrencilerin bu kollara katılmasını yararlı kılacak sağlık ve başarı ölçüleri geliştirebilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Onbirinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onbirinci alt problemi olan "öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerinde yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 51 ile 55 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17

Okul Müdürlerinin Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetleri Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
51	Uzun süreli bir plan ve kısa süreli programlar içinde düzenleyebilme	f	19	43	108	117	42
		%	5,8	13,1	32,8	35,6	12,8
52	Öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal ihtiyaçlarına dayayabilme	f	20	37	124	110	38
		%	6,1	11,2	37,7	33,4	11,6
53	İlgili kuruluşlar ve uzmanların işbirliği ile geliştirebilme	f	25	47	107	104	46
		%	7,6	14,3	32,5	31,6	14,0
54	Araştırmalar sonucunda yeniden düzenleyebilme	f	27	50	106	114	32
		%	8,2	15,2	32,2	34,7	9,7
55	Gerektiğinde tedavi programları ile destekleyebilme	f	29	43	111	104	42
		%	8,8	13,1	33,7	31,6	12,8
TOPLAM		f	120	220	556	549	200
		%	7,2	13,4	33,8	33,4	12,2

Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin yalnızca % 45,6'sı çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %33,8' i orta düzeyde yeterli düzeyde bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok rehberlik hizmetlerini “uzun süreli bir plan ve kısa süreli programlar içinde düzenleyebilme” alanında yeterli bulurken, en az “gerektiğinde tedavi programları ile destekleyebilme” alanında yeterli bulmaktadır.

Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri yeterlik alanı, diğer onsekiz yeterlik alanlarına göre okul müdürlerinin göstermekte oldukları en düşük yeterlik alanıdır.

Milli Eğitim Sistemimizde rehberlik hizmetleri 1950’li yıllardan beri tartışılmaktadır. Rehberlik, birçok milli eğitim şularının konusu olmuştur. Milli Eğitim Temel Kanunu’nda okullarda rehberlik çalışmalarının yapılması gerektiğine ilişkin hükümler vardır. Okullarda rehberlik hizmetlerinin nasıl kurulacağına, nasıl işletileceğine ilişkin geniş açıklamalı Bakanlık genelgeleri Tebliğler Dergisi’nin değişik sayılarında yayımlanmıştır. Bütün bunlar, rehberlik hizmetlerinin ne denli önemli olduğunu, okullarda bu hizmetlerin açılması, amaçlarına uygun olarak işletilmesi gerektiğini bildiren yasal belgelerdir. Bütün bu çabalara karşın, rehberlik hizmetleri henüz okullarda gerektiği biçimde yürütülememektedir (Başaran, 1996:116-117).

Bursalıoğlu’nun ve Aksüt’ün araştırmalarında da bu yeterlik en düşük olarak bulunmuş ve bu araştırma ile benzerlik göstermektedir (Bursalıoğlu,1981; Aksüt,1996). Hizmet öncesi ve hizmet içi faaliyetlerde özellikle dikkate alınması gereken bir alan olduğu söylenebilir.

Onikinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onikinci alt problemi olan okul müdürlerinin “disiplin ve devamın sağlanmasında yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 56 ile 60 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18
Okul Müdürlerinin Disiplin ve Devamın Sağlanması
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
56	Bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme	f	7	29	72	130	91
		%	2,1	8,8	21,9	39,5	27,7
57	Okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme	f	5	27	95	120	82
		%	1,5	8,2	28,9	36,5	24,9
58	Öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme	f	5	33	85	137	69
		%	1,5	10,0	25,8	41,6	21,0
59	Görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme	f	9	34	98	116	72
		%	2,7	10,3	29,8	35,3	21,9
60	Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme	f	11	35	89	134	60
		%	3,3	10,6	27,1	40,7	18,2
TOPLAM		f	37	158	439	637	374
		%	2,3	9,6	26,7	38,7	22,7

Disiplin ve devamın sağlanması yeterliğine ilişkin olarak; öğretmenlerin %61,4'ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken; %26,7'si orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok disiplin ve devamın sağlanması ile ilgili olarak "bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme" ile " görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme" alanlarında yeterli bulurken, en az "araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Onüçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onüçüncü alt problemi olan okul müdürlerinin "okul personelinin yönetiminde yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş

soru sorulmuştur (ankette 61 ile 65 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19
Okul Müdürlerinin Okul Personelinin Yönetiminde
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
61	Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemleri kullanabilme	f	18	32	79	113	87
		%	5,5	9,7	24,0	34,3	26,4
62	Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme	f	15	21	80	130	83
		%	4,6	6,4	24,3	39,5	25,2
63	Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme	f	13	32	80	132	72
		%	4,0	9,7	24,3	40,1	21,9
64	Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanakları yaratabilme	f	15	30	79	140	65
		%	4,6	9,1	24,0	42,6	19,8
65	Tarafsız ve güdeleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme	f	21	23	76	132	77
		%	6,4	7,0	23,1	40,1	23,4
GENEL		f	82	138	394	647	384
		%	4,9	8,4	24	39,3	23,4

Tablo 19’den görüldüğü gibi okul personelinin yönetimi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %62,7’si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %24’ü orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok “görev, rol ve statüleri tanımlayabilme” alanında çok ve tam düzeyde bulurken, en az “tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemleri kullanabilme” alanında yeterli bulmaktadır. Okul müdürleri, okullarda görev statü ve rollerin önceden belirli oluşu yeniden tanımlama gereği duymamakta, ancak seçim ve değerlendirmeler yapma konusunda dikkate değer olmayan bir farklılık göze çarpmaktadır.

Ondördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ondördüncü alt problemi olan okul müdürlerinin “okul-çevre ilişkilerinde yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 66 ile 70 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20
Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İlişkilerinde Yeterliklerine
İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı	Seçenekler					
		Yok	Az	Orta	ok	Tam	
66	Okulun evre kalkınmasında katkısı ve başarısını halka duyurabilme	f	6	14	89	130	90
		%	1,8	4,3	27,1	39,5	27,4
67	çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme	f	8	16	77	137	91
			2,4	4,9	23,4	41,6	27,7
68	Okulu etkileyen grupları ve liderlerini, okul yararına yöneltebilme	f	5	24	72	140	88
		%	1,5	7,3	21,9	42,6	26,7
69	Okula iliğkin eleğtirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme	f	10	22	66	131	100
		%	3,0	6,7	20,1	39,8	30,4
70	çevresel basınla olan iliğkilerinde tarafsız ve olumlu davranığlar gösterebilme	f	15	19	80	137	78
		%	4,6	5,8	24,3	41,6	23,7
GENEL		f	44	95	384	675	447
		%	2,7	5,8	23,3	41,1	27,1

Tablo 20’den de görüldüğü gibi, okul-çevre ilişkilerinde yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %68,2’si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %23,3’ ü orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok “okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alma” alanında yeterli bulurken, en az “çevresel basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranışlar gösterebilme” alanında yeterli bulmaktadır.

Onbeşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın onbeşinci alt probleminde okul müdürlerinin "araştırma-geliştirme-yenileme alanlarında yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 71 ile 75 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21
Okul Müdürlerinin Araştırma-Geliştirme-Yenileme Alanlarında
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
71	Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapabilme	f	15	37	110	127	40
		%	4,6	11,2	33,4	38,6	12,2
72	Sağlanan güvenilir bulgulara dayanarak okul örgütü ve yönetimini geliştirebilme	f	17	40	114	118	40
		%	5,2	12,2	34,7	35,9	12,2
73	Böyle bulguların gerektirdiği değişme ve yenilemeleri yapabilme	f	13	40	106	134	36
		%	4,0	12,2	32,2	40,7	10,9
74	Çevredeki araştırma kuruluş ve uzmanlarından yararlanabilme	f	23	43	109	110	44
		%	7,0	13,1	33,1	33,4	13,4
75	Maiyetinin araştırma geliştirme çalışmalarına yönelmesinde, rehberlik ve öğreticilik yapabilme	f	22	37	107	121	42
		%	6,7	11,2	32,5	36,8	12,8
GENEL		f	90	197	546	610	202
		%	5,5	12	33,2	37,1	12,2

Tablo 21'den görüldüğü gibi, araştırma-geliştirme-yenileme yeterlikleri ile ilgili olarak; öğretmenlerin %49,3'ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %33,2' si orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapabilme" alanında düzeyde bulurken, en az "çevredeki araştırma kuruluş ve uzmanlarından

yararlanabilme" alanında yeterli bulunmaktadır.

Bu yeterlik alanı, okul müdürlerinin diğer yeterlik alanlarına göre daha düşük düzeyde yeterli oldukları alanlardan biridir. Bu nedenle, okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde ön planda tutulması gereken konulardan biridir. Ayrıca üst kurumların bu konularda okulları yönlendirmeleri veya görevlendirmelerinin yararlı olacağı ortaya çıkmaktadır.

Onaltıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on altıncı alt problemi olan okul müdürlerinin "okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesinde yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 76 ile 80 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 22 yer almaktadır.

Tablo 22
Okul Müdürlerinin Okulun İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetilmesinde
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
76	İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme	f	6	25	73	152	73
		%	1,8	7,6	22,2	46,2	22,2
77	Ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme	f	11	21	62	140	95
		%	3,3	6,4	18,8	42,6	28,9
78	Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme	f	6	23	45	135	120
		%	1,8	7,0	13,7	41,0	36,5
79	Bütçe hazırlama ve uygulama teknikleri kullanabilme	f	19	20	56	134	100
		%	5,8	6,1	17,0	40,7	30,4
80	Verimi, işe ve bireye dönük düşünebilme	f	17	24	74	124	90
		%	5,2	7,3	22,5	37,7	27,4
TOPLAM		f	59	113	310	685	478
		%	3,6	6,9	18,8	41,6	29,1

Tablo 22'den görüldüğü gibi okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %70,7'si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %18,8'i orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu alan diğer on sekiz yeterlik alanına göre en yüksek düzeyde bulunan yeterlik alanıdır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "muhasabe işlerini düzenli yürütebilme" alanında yeterli düzeyde bulurken (bu yeterlik 90 yeterlik alanı içerisinde en yüksek düzeye sahip olunan alan olmuştur), en az "verimi işe ve bireye dönük düşünebilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Onyedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on yedinci alt problemi olan okul müdürlerinin "yardımcı hizmetlerin sağlanmasında yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 81 ile 85 arası sorulardır). Bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23

Okul Müdürlerinin Yardımcı Hizmetlerin Sağlanmasında Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler					
			Boş	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
81	Yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme	f	113	10	49	100	32	25
		%	--	4,6	22,7	46,2	14,8	11,7
82	Kantin ve kooperatifi (varsa) verimli çalıştırabilme	f		20	28	83	120	78
		%	--	6,1	8,5	25,2	36,5	23,7
83	Sağlık ve ilk yardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme	f		28	33	108	122	38
		%	--	8,5	10,0	32,8	37,1	11,6
84	Nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme	f		29	22	83	128	67
		%	--	8,8	6,7	25,2	38,9	20,4
85	Okul arazisi veya bahçesinden gereğince yararlanabilme	f		16	42	84	129	58
		%	--	4,9	12,8	25,5	39,2	17,6
TOPLAM		f	113	103	174	458	531	266
		%	--	6,64	11,36	29,9	34,7	17,4

Tablo 23'ten görüldüğü gibi yardımcı hizmetlerin sağlanması yeterliği ile ilgili olarak öğretmenlerin %52,1' i okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %29,9'u orta düzeyde yeterli bulmaktadır. 113 denek okullarında yemekhane, yatakhane ve benzeri yerler bulunmadığından bu soruyu boş olarak bırakmış ve bu cevaplar değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer seçeneklerin değerlendirilmesi de 216 öğretmenin (yok, az, orta, çok ve tam işaretleyen öğretmenlerin toplamı) cevaplarına göre yapılmıştır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "kantin ve kooperatifi verimli çalıştırabilme" alanında yeterli düzeyde bulurken, en az (%48,7) "sağlık ve ilk yardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme" alanında yeterli bulmaktadır.

Yardımcı hizmetlerin sağlanması, rehberlik ve danışma hizmetleri, araştırma-geliştirme-yenileme yeterlik alanlarından sonra diğer yeterlik alanlarına göre okul müdürlerinin göstermekte oldukları en düşük düzeyde bulundukları yeterlik alanlarından biridir. Eğitime yardımcı yerler olarak adlandırılan yemekhane, yatakhane, depolar ve kantin gibi tesislerin eğitimin dışında gibi görünseler de aslında öğrencilerin buralarda öğrenecekleri bilgiler, beceriler ve tutumlar gibi çok şeyler vardır. Öğrencilerin çoğu kez buralarda kazanacakları davranışlar onları ömür boyu etkileyebilir (Başaran, 1998:150). Bu nedenle okul müdürlerine hizmet öncesi veya hizmet içi kurslarda yardımcı hizmetlerin sağlanması konusunda da öncelikli olarak eğitimler verilmesinin gereği ortaya çıkmaktadır.

Onsekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on sekizinci alt problemi olan okul müdürlerinin "okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında yeterlikleri ne düzeydedir?" sorusuna cevap aramak için öğretmenlere beş soru sorulmuştur (ankette 85 ile 90 arası sorulardır), ve bu sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri tablo 24' te yer almaktadır.

Tablo 24
Okul Müdürlerinin Okulun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma,
Korunma ve Bakımı Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Soru No	Yeterlik Alanı		Seçenekler				
			Yok	Az	Orta	Çok	Tam
86	Eğitim- öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme	f	9	36	78	121	85
		%	2,7	10,9	23,7	36,8	25,8
87	Gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme	f	14	36	83	108	88
		%	4,3	10,9	25,2	32,8	26,7
88	Demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme	f	6	22	87	105	109
		%	1,8	6,7	26,4	31,9	33,1
89	Yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme	f	45	22	74	119	69
		%	13,7	6,7	22,5	36,2	21,0
90	Gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme	f	6	10	69	117	127
		%	1,8	3,0	21,0	35,6	38,6
TOPLAM		f	80	126	391	570	478
		%	4,86	7,66	23,77	34,65	29,06

Tablo 24'ten görüldüğü gibi okulun bina, tesis, demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı yeterliğine ilişkin olarak; öğretmenlerin %63,71' si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %23,77' si orta düzeyde yeterli bulmaktadır.

Bu gruptaki yeterlik alanları büyükten küçüğe sıralanırsa öğretmenler okul müdürlerini en çok "gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme" alanında yeterli bulurken, en az "yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme" alanında yeterli bulmaktadır. Okul müdürlerinin okullara yardımda bulunabilecek çevre kuruluş ve liderlerin yardımlarını alma konusunda orta yeterlik düzeyinde kalması, okulunu çevreye tanıtacak, toplantılar, eğlenceler, sergiler ve diğer etkinliklere daha az önem vermesinden kaynaklanabilir.

Ondokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorum

Araştırmanın on dokuzuncu alt probleminde "okul müdürlerinin yeterlikleri cinsiyet ve mesleki kıdeme göre nasıl değişmektedir?" sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler bölümünde elde edilen cinsiyet ve mesleki kıdem bilgileri ve istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak bu durum incelenmiştir.

Bu durum her alt problemin içerisinde yer alan yeterlik alanları için önce cinsiyete, daha sonra mesleki kıdeme göre ayrı ayrı incelenmiştir. Yeterlik alanlarında cinsiyete göre ilişki bulunan alanlarda T-testi (Independent – Samples T-Test) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Mesleki kıdeme göre olan ilişki de ise F testi (tek yönlü varyans analiz) ile belirlenmeye çalışılmıştır. Farkın anlamlı olduğu durumda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey(HSD)Testi yapılmıştır. Bilindiği gibi değişken sayısı üçten az olan grupların karşılaştırılmasında T-Testi kullanılabilir. Şayet mesleki kıdemde olduğu gibi değişken sayısı ikiden fazla ise varyans analizi (one-way anova) yapılabilir. Yapılan testlerde sosyal bilimlerde en çok tercih edilen 0.05 önem derecesi esas alınmıştır.

Elde edilen T ve F değerleri SPSS İstatistik programının yorumu da göz önünde tutularak ve istatistik kitaplarında bulunan T ve F tablolarından kontrol edilerek oluşan farklılıkların önemli ya da anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan on sekiz yeterlik alanında, her yeterlik alanına verilen beşer sorunun ortalaması bulunarak, bu ortalama değerinin cinsiyete göre farklı olup olmadığını belirlenmiştir, yapılan T-Testi sonuçları tablo 25' te yer almaktadır.

Tablo 25
Yeterliklerin Cinsiyete Göre Farklı Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan
T-Testi Sonuçları

Sıra No	Yeterlik Grubu	T Değeri	Sd	Cinsiyet	$\bar{x}$	Anlamlılık Değeri*	Önem Denetimi
1	Karar verme	-1,808	328	E	2,56	0,704	Fark Önemsiz
				K	2,73		
2	Planlama	-2,011	328	E	2,50	0,089	Fark Önemsiz
				K	2,70		
3	Örgütlenme	-1,805	328	E	2,59	0,906	Fark Önemsiz
				K	2,75		
4	İletişim	0,054	328	E	2,61	0,090	Fark Önemsiz
				K	2,60		
5	Eşgüdümleme	-1,825	328	E	2,49	0,135	Fark Önemsiz
				K	2,68		
6	Denetleme-Değerlendirme	-0,878	328	E	2,47	0,030*	Fark Önemli
				K	2,56		
7	Yetki ve Sorumluluk	-0,033	328	E	2,83	0,034*	Fark Önemli
				K	2,84		
8	Liderlik	-1,854	328	E	2,72	0,281	Fark Önemsiz
				K	2,90		
9	Olumlu İklim	-0,750	328	E	2,64	0,354	Fark Önemsiz
				K	2,72		
10	Eğitsel Kollar	0,217	328	E	2,54	0,023*	Fark Önemli
				K	2,52		
11	Rehberlik-Danışma	0,071	328	E	2,30	0,016*	Fark Önemli
				K	2,29		
12	Disiplin-Devam	-1,675	328	E	2,62	0,265	Fark Önemsiz
				K	2,78		
13	Personel Yönetimi	1,043	328	E	2,73	0,043*	Fark Önemli
				K	2,62		
14	Okul-Çevre İlişkileri	-2,834	328	E	2,71	0,739	Fark Önemsiz
				K	2,97		
15	Araştırma-Geliştirme	-0,192	328	E	2,37	0,027*	Fark Önemli
				K	2,40		
16	İşletmecilik	-0,574	328	E	2,83	0,413	Fark Önemsiz
				K	2,88		
17	Yardımcı Hizmetler	-0,894	328	E	2,49	0,452	Fark Önemsiz
				K	2,58		
18	Bina, Tesis ve Demirbaşların Bakımı	-1,293	328	E	2,69	0,813	Fark Önemsiz
				K	2,81		
Genel	Yeterlikler Ortalaması	-1,163	328	E	2,58	0,389	Fark Önemsiz
				K	2,68		

*p<0.05' ten küçük olduğundan fark anlamlıdır (SPSS 9.0 Help).

Not: sd: serbestlik derecesi, $\bar{x}$: ortalama

Tablo 25' incelendiğinde; 12 yeterlik alanında cinsiyete göre farklılık olmadığı, ancak, "rehberlik ve danışma hizmetleri", "araştırma-geliştirme-yenileşme", "denetleme ve değerlendirme", "yetki ve sorumluluk alanları", "eğitsel kollar" gibi alanlarda dikkati çeken bir farklılık vardır. Ayrıca; "personel yönetimi", "okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi" ve "yardımcı hizmetlerin sağlanması" alanlarında da küçük farklılıklar göze çarpmaktadır.

Ancak genelde dikkat çekici olan konu erkek öğretmenlerin verdikleri puanların kadın öğretmenlere göre daha düşük oluşudur. Dolayısıyla bayan öğretmenler erkek öğretmenlerden bir çok alanda farklı düşünmektedirler. Bu farklılıkta bazı yeterlik alanlarında da istatistiksel olarak farklı ve önemlidir.

Yapılan bir araştırmada (Köklü,1994:117), bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okuldaki yönetsel kararlara daha az katılma durumunda oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada (Köklü,1994:124), bayan öğretmenler okullardaki yönetsel kararlarda kendilerini erkek öğretmenlere göre daha az yeterli bulmuşlardır. Kendilerini erkeklerden daha yetersiz bulan ve erkeklerden daha az kararlara katılan bayanların yeterlilik konularında erkeklerden farklı düşünmeleri doğaldır.

"Rehberlik ve danışma hizmetleri", "araştırma-geliştirme-yenileşme" ve "denetleme-değerlendirme" yeterlik alanları grupları bu araştırmada, Bursalioğlu'nun araştırmasında ve Aksüt'ün araştırmasında da en düşük düzeyde yeterlik seviyesinde bulunan alanlardır. Ancak burada cinsiyete göre verilen puanlar arasındaki fark dikkat çekicidir.

Benzer şekilde yeterlik alanlarına verilen puanların ortalamasının mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan varyans analizi sonuçları da tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26
Yeterlik Alanlarının Değerlendirilmesinin Mesleki Kıdeme Göre Farklı Olup
Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Varyans Analizi Sonuçları

Sıra No	Yeterlik Grubu	Kaynak	K.T	sd	O.K	F	p*	Önem Denetimi
1	Karar verme	GA	7,554	4	1,888	2,623	0,035*	Fark Önemli
		Gİ	233,247	324	0,720			
2	Planlama	GA	6,537	4	1,634	1,997	0,095	Fark Önemsiz
		Gİ	265,125	324	0,818			
3	Örgütlenme	GA	3,941	4	0,985	1,398	0,234	Fark Önemsiz
		Gİ	228,329	324	0,705			
4	İletişim	GA	10,137	4	2,534	3,446	0,009*	Fark Önemli
		Gİ	238,259	324	0,735			
5	Esgüdümleme	GA	4,062	4	1,015	1,251	0,289	Fark Önemsiz
		Gİ	263,099	324	0,812			
6	Denetleme-Değerlendirme	GA	3,604	4	0,901	1,119	0,347	Fark Önemsiz
		Gİ	260,881	324	0,805			
7	Yetki ve Sorumluluk	GA	3,817	4	0,954	1,164	0,327	Fark Önemsiz
		Gİ	265,668	324	0,820			
8	Liderlik	GA	2,322	4	0,581	0,793	0,530	Fark Önemsiz
		Gİ	237,208	324	0,732			
9	Olumlu İklim	GA	8,479	4	2,210	3,020	0,018*	Fark Önemli
		Gİ	227,425	324	0,702			
10	Eğitsel Kollar	GA	7,648	4	1,912	2,221	0,067	Fark Önemsiz
		Gİ	278,968	324	0,861			
11	Rehberlik-Danışma	GA	18,087	4	4,522	4,941	0,001*	Fark Önemli
		Gİ	296,481	324	0,915			
12	Disiplin-Devam	GA	4,548	4	1,137	1,518	0,197	Fark Önemsiz
		Gİ	242,742	324	0,749			
13	Personel Yönetimi	GA	9,919	4	2,480	2,734	0,029*	Fark Önemli
		Gİ	293,911	324	0,907			
14	Okul-Çevre İlişkileri	GA	9,876	4	2,469	3,548	0,08*	Fark Önemli
		Gİ	225,448	324	0,696			
15	Araştırma-Geliştirme	Gİ	15,929	4	3,982	5,067	0,001*	Fark Önemli
		GA	254,617	324	0,786			
16	İşletmecilik	Gİ	6,135	4	1,534	1,961	0,100	Fark Önemsiz
		GA	253,351	324	0,782			
17	Yardımcı Hizmetler	Gİ	1,353	4	0,338	0,420	0,794	Fark Önemsiz
		GA	260,922	324	0,805			
18	Bina, Tesis ve Demirbaşların Bakımı	Gİ	2,123	4	0,531	0,683	0,604	Fark Önemsiz
		GA	251,895	324	0,777			
Genel	Yeterlikler Ortalaması	Gİ	3,446	4	0,862	1,839	0,121	Fark Önemsiz
		GA	151,812	324	0,469			

*p< 0.05 olduğundan fark anlamlıdır (SPSS 9.0 Help).

G.A: Gruplar Arası

K.T : Kareler toplamı

F: F Değeri

G.İ: Gruplar İçi

O.K: Ortalamaların Karesi

Tablo 27 incelendiğinde, okul müdürlerinin yeterliklerine verilen puanlarda mesleki kıdeme göre farklılık bulunan alanlar "karar verme", "iletişim", "okulunda olumlu hava oluşturma", "rehberlik ve danışma hizmetleri", "personel yönetimi", "okul-çevre ilişkileri" ve "araştırma-geliştirme-yenileme" dir. Bu farklılıkların hangi mesleki kıdem grubundan kaynaklandığını belirlemek için farklılık bulunan alanlar için yapılan Tukey (HSD) Testi sonuçları tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27

Karar Verme Yeterliğinde Mesleki Kıdeme Göre Farklı Olan Grupları Belirlemek İçin Yapılan Tukey (HSD) Testi Sonuçları

Yeterlik Grubu	Mesleki Kıdem		Ortalama Farkı (I) – (J)	Standart Hata	p Değeri	%95 Güven Aralığı	
	(I)	(J)				Alt Sınır	Üst Sınır
Karar Verme	6-10 Yıl	11-15 Yıl	0,6193	0,2210	0,041*	0,0163	1,2222
	11-15 Yıl	21 Yıl ve Daha Çok	-0,4322	0,1571	0,047*	-0,8608	-0,0036
İletişim	5 Yıl ve Daha Az	21 Yıl ve Daha Çok	-0,3938	0,1126	0,004*	-0,7010	-0,0865
Olumlu İklim Oluşturma	5 Yıl ve Daha Az	21 Yıl ve Daha Çok	-0,3164	0,1101	0,033*	-0,6166	-0,0162
Rehberlik-Danışma	5 Yıl ve Daha Az	11-15 Yıl	0,4788	0,1704	0,040*	0,0139	0,9437
	11-15 Yıl	21 Yıl ve Daha Çok	-0,7729	0,1771	0,000*	-1,2561	-0,2897
Personel Yönetimi	6-10 Yıl	11-15 Yıl	0,7105	0,2481	0,034*	0,0336	1,3873
	11-15 Yıl	21 Yıl ve Daha Çok	-0,4871	0,1764	0,046*	-0,9682	-0,0059
Araştırma-Geliştirme	11-15 Yıl	21 Yıl ve Daha Çok	-0,7030	0,1642	0,000*	-1,1508	-0,2552
Okul-Çevre İlişkileri	5 Yıl ve Daha Az	11-15 Yıl	0,4231	0,1486	0,036*	0,0177	0,8285
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	0,7313	0,2173	0,007*	0,1385	1,3241

* $p < 0,05$ olduğundan fark anlamlıdır.

Tablo 27 incelendiğinde, karar verme, rehberlik ve danışma hizmetleri, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri yeterliklerinde mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler diğer mesleki kıdem gruplarına göre farklılık göstermektedirler. Bu grubun yeterliklere verdiği puanlar daha düşüktür. Bunun nedeni, bu grup öğretmenlerin kendilerini deneyimli görmeye başlamaları ve olaylara daha eleştirel yaklaşımları, ayrıca kendilerini yönetici aday olarak görmelerinden dolayı okul müdürlerinin davranışlarını ideal yönetici davranışlarıyla değerlendirmelerinden kaynaklanması olabilir.

İletişim ve olumlu iklim oluşturma yeterliklerine ise; 5 yıl ve daha az ile 21 yıl ve daha çok mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin verdiği puanlar arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu fark, mesleğe yeni katılmış veya deneyimsiz öğretmenlerin, olaylardan çabuk etkilenmeleri ve okul müdürü ile rahat iletişime geçememelerinden kaynaklanıyor olabilir.



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

İlköğretim Okulları müdürlerinin yöneticilik yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma şu sonuçlara ulaştığından başarılı sayılabilir:

Bilgi toplama araçlarının güvenilirliği istatistiksel yöntemlerle de kanıtlanmıştır. Öğretmenlerin anket formlarını kurallara uygun olarak doldurma oranlarının yüksek oluşu da, araştırmaya duyulan ilgi ve sorumluluk anlayışlarının bir göstergesidir. Gerek İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Kültür Müdürlüğü, Teftiş Kurulu ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün göstermiş olduğu destek, araştırmanın önemi ve geçerliğini bir kat daha arttırmıştır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nce görevlendirilen anket uygulama ve toplama grubunun anketlerin uygulanması ve geri toplanmasında göstermiş oldukları titizlik, anketin geçerliğini etkileyen boş bırakılmaması gereken alanların titizlikle doldurulması, yapılan araştırmanın güvenilirlik ve geçerliğini arttırmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulguların, aynı anketin, farklı yıl ve okullarda uygulanması sonucunda benzer sonuçlara ulaşılması da önemli bir durumdur (Bursalıoğlu, 1981; Aksüt, 1996).

Bu çalışmada yeterlik alanları değerlendirilirken tek boyutlu varyans analizi, Tukey(HSD) ve T testi uygulanmıştır. Bir yeterlik alanının ikili cinsiyet grubuna göre, ve beşli meslek kıdemi gruplarına göre karşılaştırılması mümkün olmuştur. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı algılama ve değerlendirme farkı olduğu ortaya çıkmıştır. Varyans analizi ve Tukey(HSD) testi de bu farklılığı doğrulamıştır.

Alt problemlere yönelik olarak bulunan sonuçlar şunlardır:

1. Okul yönetimine ilişkin karar verme yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin % 59'u okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.
2. Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yeterlikler ile ilgili olarak; öğretmenlerin %58,57' si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.
3. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %61,5'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulmaktadır.
4. Okul içi ve dışı iletişim alanındaki yeterliğe ilişkin olarak; öğretmenlerin %57,6' sı okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulmaktadır.
5. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümü yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin % 58' i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulmaktadır.
6. Okul içi, ve dışı uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının denetlenmesi ve değerlendirilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin 56,1'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulmaktadır.
7. Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda yeterlik ile ilgili olarak; öğretmenlerin %66,2' sı okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.
8. Liderlik davranışlarına ilişkin sorunlarda yeterlik ile ilgili olarak; öğretmenlerin %67,4' ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.
9. Okulunda olumlu bir hava yaratma yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %61,8'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyinde yeterli bulmaktadır.
10. Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %54,1'i okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

11. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin yalnızca % 45,6'sı çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %33,8' i orta, %13,4'ü az düzeyde yeterli bulmaktadır.

12. Disiplin ve devamın sağlanması yeterliğine ilişkin olarak; öğretmenlerin %61,4'ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

13. Okul personelinin yönetimi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %62,7'si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

14. Okul-çevre ilişkilerinde yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %68,2'si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

15. Araştırma-geliştirme-yenileme yeterlikleri ile ilgili olarak; öğretmenlerin %49,3'ü okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %33,2' si orta düzeyde, %12'si az düzeyde yeterli bulmaktadır.

16. Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi yeterliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %70,7'si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

17. Yardımcı hizmetlerin sağlanması yeterliği ile ilgili olarak öğretmenlerin %52,1' i okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulurken, %29,9'u orta düzeyde, %11,36' sı az düzeyde yeterli bulmaktadır.

18. Okulun bina, tesis, demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı yeterliğine ilişkin olarak; öğretmenlerin %63,71' si okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır.

Onsekiz yeterlik boyutunda (grubunda) öğretmenler en çok "okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi" (%70,7), "okul ve çevre ilişkileri" (%68,2), "liderlik davranışları" (67,4), "yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar" (%66,2), " okulun bina, tesis ve demirbaşlarının korunma, bakımı" (63,71) alanlarında çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadırlar. Diğer alanlara göre daha düşük oranda çok ve tam düzeyde buldukları alanlar ise; "öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri" (%45,6), "araştırma-geliştirme-yenileme" (%49,3), "yardımcı hizmetlerin sağlanması" (%52,1), "okulunda

olumlu bir hava yaratma" (%55) ve "okul içi ve dışı eğitim-öğretim çalışmalarının denetlenmesi ve değerlendirilmesi" (%56,1)' dir.

19. Öğretmenlerin müdürlerin yeterliklerine ilişkin görüşleri;

a. Cinsiyete göre; denetleme-değerlendirme, yetki ve sorumluluk, eğitsel kollar, rehberlik-danışma hizmetleri, personel yönetimi, araştırma- geliştirme-yenileme boyutlarında (gruplarında) anlamlı farklılıklar göstermektedir.

b. Meslek kıdemlerine göre; karar verme, rehberlik-danışma hizmetleri, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri ve araştırma-geliştirme-yenileme boyutlarında (gruplarında) 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenler, diğer kıdem gruplarına göre müdürlerini daha az yeterli bulmaktadırlar. İletişim, olumlu iklim oluşturma boyutlarında ise 5 yıl ve daha az kıdemi olan öğretmenler, 21 yıl ve daha çok kıdemi olan öğretmenlere göre müdürleri daha az yeterli bulmaktadırlar.

Öneriler

Öneriler uygulayıcılar ve araştırmacılar için olmak üzere iki başlık altında yer almaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bulgularına göre uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

1. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri, araştırma-geliştirme-yenileme ve yardımcı hizmetlerin sağlanması gibi alanlarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin hizmet içi eğitimden geçirilmeleri öncelikli olarak ele alınmalıdır.

2. Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi maksadıyla, gelecekte yapılacak seminer, kurs ve eğitim programlarının, böyle araştırmaların sonuçlarına göre planlanması ve programlanması yararlı olacaktır.

3. Eğitim yöneticisi olarak atanacak veya görevlendirilecek kişilerin seçiminde

gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bazı asgari yeterliklere sahip olması gerektiği koşuluyla, gelecekte iş güvencesi ve verimliliği artırıcı bir etki yapacaktır.

4. Hizmet öncesi ve hizmet içi programlarla eğitim yöneticilerinin belli yeterlik alanlarına öncelik verilerek, yeterlikler kazandırılması, okul örgütü başta olmak üzere bütün bakanlık ve ülke yararına olacaktır.

5. Bu ve benzeri araştırmaların devam ettirilmesi, ülke çapında hem ilköğretim hem de orta öğretim kurumlarında bakanlıkça desteklenerek yapılması, eğitim-öğretimde başarı başta olmak üzere, okul işgörenlerinin de iş doyumunu arttıracaktır. Bu da ülkenin geleceğini uzun vadede olumlu olarak etkileyecek çok önemli bir unsur olarak görülmektedir.

6. Ayrıca eğitim yönetiminde etkililiğin artırılması amacıyla bu ve benzeri araştırmalardan yararlanılarak İlköğretim okulları müdürlerinin ve benzeri diğer okul yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve terfi işlemelerine ilişkin işlemler yeniden düzenlenebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma, Türkiye'deki bütün ilköğretim okullarını kapsayacak şekilde yapılabilir.

2. Araştırmada yalnızca öğretmenlerin değil, il, ilçe milli eğitim müdürlerinin, bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin de görüşleri alınabilecek şekilde uygulanması yararlı olacaktır.

3. Bu araştırma İstanbul ilindeki ve diğer illerdeki farklı kademelerdeki (okul öncesi, ortaöğretim) okullarını kapsayacak şekilde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. "Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 1977.
- Afifi, A.A ve Elashoff, R.M. Missing Observations in Multivariate Statistics. Journal Of The American Statistical Association, Sayı:61.
- Akdeniz, Mevlüt. "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi , Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1978.
- Aksüt, Mehmet. "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi,1997.
- Atay, Kenan. "İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri" . Eğitim Yönetimi. (Eytepe), Ankara: Yıl 2, sayı 1. 1995.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Genişletilmiş 4. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998.
- _____. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No:4, 1993.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Yargıcı Matbabası, 1996.
- _____. **Temel Eğitim ve Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları Yayın No:112, 1982
- Baymur, Feriha. **Psikolojik Danışma**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1977.
- Bice, William Herbert. Superintendents and High School Principals of The Importance of Selected Competencies of School Principals. Georgia: Ed.D.University of Georgia. Dissertation Abstract International, 1988.

Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi

Yayınları No:93. Ankara, 1981.

_____. **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri**. Ankara: Ankara

Üniversitesi Yayınları No:87. Ankara, 1980.

Çaya, Sinan. "1940-1960 Yılları Arasında Atatürk Devrimi Revizyonizminde Devrim Kadrolarının Yeri ve Sorumluluğu", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1996.

Fidan, Nurettin ve Erden, Münire. **Eğitime Giriş**. Ankara: Feryal Matbaacılık, 1991.

Gümüşeli, Ali İlker. "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:Ankara Üniversitesi, 1994.

_____. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları". İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul:1996

Güçlü, Nezahat. "Yönetim ve Liderlik" . Milli Eğitim Dergisi. Sayı:134, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1996.

<http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/assesment/alpha.html>

Kara, Serpil. "Özel İlköğretim Okulları Müdürlerinin Sosyal Yeterlik Beceri Düzeyleri", İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.

Karasar,Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,1998.

Karasar,Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama.**
Ankara:Bilim Yayınları, 1996.

Kennedy, Patricia Lee. Competency Need of Michigan’s Local Special Education
Directors, Ed. D. Wayne University. Dissertation Abstract International 52 (2)
501 A, 1990.

Kepçeoğlu, Muharrem. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik.** Ankara: Kadioğlu
Matbaası,1985.

Köklü, Muharrem. "Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı",
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü,1994.

Köksal, Aloba Bilge. **İstatistik.** İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1995.

Maher, Lary E. "Management Competencies of Educational Administrators and
Industrial Mangers as Perceived by Professors of Educational
Administration and Professors of Business Administration", Dissertation
Abstracts International : Education, Administration. Vol: 43.No:07
January. (P. 2186 - A), 1983.

Mothershed, Belinda. Jane Long. "A Descriptive Profile of Mississippi Special Education
Administrators and Competencies Desirable for The Position", Dissertation
Abstract International 45 (12) 3502 (A), 1984.

Nunnally, J.C. **Psychometrik Theory.**2.Baskı, New York:Mc Graw Hill, 1978.

Okutan, Mehmet , "Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri", Ankara:
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, 1990.

Oğuzkan, Turhan. **Okul İdareciliğinin Esasları**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, Öğretmen Kitapları :75, 1961.

Onur, Vildan, "Yeterliğe Dayalı Lider Yetiştirme Programının Etkiliği", İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi,1998.

Rouss, Eric George. "Essential Competencies for Independent School Leaders". Virginia: Ph.D. University of Virginia. Dissertation Abstract International 54 (5) 1623A, 1993.

Sacır, Sezer. "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1978.

Sarıtaş, Mustafa. "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,1991.

Seçkin, Nezahat. "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,1978.

Susar, Filiz. "Bir Yönetici Olarak Özel Okul Yöneticileri ve Yeterlikleri", İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992.

Şahin, Ali Ekber. "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yeterlikleri" . Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000.

Tanrıöğen, Abdurrahman. "Okul Müdürlerinin Etkiliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1988.

Taştan, Mevlüt. "Eğitim Yüksekokullarının Görevlerini Gerçekleştirme Yeterliği ve Engelleri". Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.

Taymaz, Haydar. **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları No:166, 1989.

_____. **Teftiş**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara:1982.

Toprakçı,Erdal. "Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994,

Tateronis, Elanie G. "Identifying Effective Leadership Qualities of School Administrator", D.Ed. Boston: Boston College, Dissertation Abstract International 54(1) 54-55A,. 1992.

Walker, Van Aubrey. "Special Education Administrators Perceived Competencies in Areas of Special Education" , Texas: Texas A&M University Ed.D. Dissertation Abstract International 50 (4) 849A, 1988.

Wilson, Alfred P., ve Tony L. Stanberry. Performance Profile of Principals' Functions-Evaluator Training Program. Manhattan, KS: Center for the Study of Principalship, 1976.

EKLER

Ek-1 İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün anketin uygulanması hakkında verdiği izin Belgeleri

Ek-2 İlköğretim Okulları Müdürlerinin Yöneticilik Yeterliklerinin Belirlenmesi Anketi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 700
KONU : Anket (Ali DEMİRCAN)

11.1/4/2001

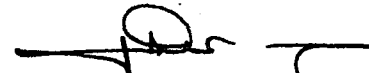
VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ :a) Milli Eğitim Bakanlığının 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.
b) Kuleli Askeri Lisesi Ölçme Değerlendirme Subayı Ali DEMİRCAN'ın 30.03.2001 tarihli yazısı.
c) İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının 13.01.2001 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.13.410/132 sayılı yazısı.

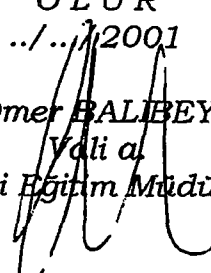
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisi Ali DEMİRCAN'ın Eyüp ilçesi İlköğretim Okullarında "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri" konusunda anket çalışması yapmak isteği ile ilgili İLGİ(b) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek İLGİ(c) yazıları ile sakınca olmadığı bildirilmektedir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamunuzca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Nursel ALDABAK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :
Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri
Ek-2. İLGİ(c) Müfettiş raporu

O L U R
../.../2001

Ömer BALIBEY
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 709
KONU: Anket (Ali DEMİRCAN)

12.14/2001

Sayın Ali DEMİRCAN'ın
Kuleli Askeri Lisesi
Ölçme Değerlendirme Subayı

İLGİ :Valilik Makamının 12.04.2001 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/700
sayılı Oluru.

İlimiz Eyüp ilçesi İlköğretim Okullarında "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri" konusunda anket çalışması yapmak isteğiniz İLGİ Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin ilgi Valilik Oluru doğrultusunda yapılarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun tarafınızdan yapılmasını , sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Nursel ALDABAK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER

Ek-1. İLGİ Olur

Ek-2. 8 sayfa anket

İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK YETERLİKLERİNİN BELİRLENMESİ ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya yetenek, veya hem bilgi hem de yetenek sahibi olmaktır.

Bu anket görev yapmakta olduğunuz İlköğretim Okulları yöneticilerinin, yöneticilik yeterliklerine ne derece sahip olduklarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket yeterliklere ilişkin bir araştırmada kullanılacaktır.

Araştırmada elde edilecek veriler, araştırma amacı dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları uzun vadede ve dolaylı da olsa, bu okulların örgüt yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışlarını, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini de etkileyebilecektir.

Samimi ve doğru olarak vereceğiniz cevaplar, problemlerin iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Problemin anlaşılması çözüm yollarının bulunmasını da kolaylaştıracaktır.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında özel bir açıklama bulunmaktadır. Bunların doldurulması yaklaşık 30 dakikanızı alacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ali DEMİRCAN
Eğitim Bilimleri

BİRİNCİ BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLER****AÇIKLAMALAR**

Anketi doldurmadan önce lütfen okuyunuz!

Her maddeyi tek tek okuyarak size uygun olan seçeneğin yanındaki kutuya (X) işareti koyunuz. Yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz. Hiçbir maddeyi atlamayınız.

Anket formunun herhangi bir yerine okul adını, kendi isim veya kimliğinizi belli edecek bir şey yazmayınız.

**BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER**

1.Cinsiyetiniz:

() Erkek

() Kadın

2. Mesleki Kıdeminiz:

() 5 yıl ve daha az.

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21 yıl ve daha çok

İKİNCİ BÖLÜM

YETERLİK ALANLARI

ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, bir ilköğretim okulu müdürünün göstermekte olduğu YETERLİKLER konusunda değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Bunu yaparken şu an görev yapmakta olduğunuz okul müdürünüzü göz önünde tutarak ankette belirtilen 18 yeterlik alanında ve her alana ait 5 soruya cevap veriniz.

Her cümlenin kapsadığı bir yeterliği değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Okul müdürünüzün belirtilen yeterlikleri ne derece gösterdiğini göz önünde tutarak size en yakın gelen seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyiniz. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Okul yönetimine ilişkin kararları verirken:	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
1-Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme,	()	()	()	()	()
2-Bu kararlardan etkileneceklerle kararlara katılma olanağı verebilme,	()	()	()	()	()
3-Gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	()	()	()	()	()
4- Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme	()	()	()	()	()
5-Geçmişteki örnekleri izlemekten çok günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme	()	()	()	()	()
Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında					
6-Kalkınma planı programlarının eğitime ilişkin tedbirlerini yansıtabilme,	()	()	()	()	()
7-Eğitimin sosyal, politik ve ekonomik temel görevlerini öngörebilme,	()	()	()	()	()
8-Toplumun gereksindiği insangücü niteliğine önem verebilme,	()	()	()	()	()
9-Yönetimin karar, haberleşme, eşgüdüm(koordinasyon) gibi süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,	()	()	()	()	()
10-Plan ve program uzmanları ile işbirliği yapabilme,	()	()	()	()	()
Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde:					
11.Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme,	()	()	()	()	()
12.Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme,	()	()	()	()	()
13.Bireyler veya gruplar arası çatışmaları, okulun verimini arttıracak yönde çözebilme,	()	()	()	()	()
14. Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme,	()	()	()	()	()
15.Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	()	()	()	()	()
Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde:					
16.Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüslü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme,	()	()	()	()	()
17.Makamlar kadar bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,	()	()	()	()	()
18.Açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme,	()	()	()	()	()

	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
19. Haberleşme engellerini tanıyabilme ve bunları giderici tedbirler alabilme,	()	()	()	()	()

20. Kesiksiz haberleşme sağlayacak çembersel sistem kurabilme,	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eşgüdümünde:

21. Madde ve insan kaynaklarını, amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

22. Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracabilme,	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

23. Bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

24. Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme.	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

25. Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının :

26. Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

27. Değerlendirilmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

28. Değerlendirilmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

29. Değerlendirilmesinin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

30. Örgödüğü denetim görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda:

31. İkisini dengeli olarak yürütebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

32. Yetki vermeyi gerektiren koşulları görebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

33. Yetkinin sadece resmi değil, değişik temellerinden de yararlanabilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

34. Kamu yararı ilkesini izleyebilme,	()	()	()	()	()
---------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

35. Mevzuatın verdiği takdir hakkını kullanabilme,	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

Liderlik davranışları bakımından:

36. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

37. Durumların gerektirdiği rolleri oynayabilme,	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

38. Bireyler ve gruplar arası olumlu ilişkiler kurabilme ve sürdürebilme,	()	()	()	()	()
---	-----	-----	-----	-----	-----

	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
39. Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,	()	()	()	()	()
40. Okul topluluğunu başarıya götürebilme,	()	()	()	()	()

Okulunda olumlu bir hava yaratmak için:

41. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,	()	()	()	()	()
42. Ödül ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,	()	()	()	()	()
43. Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,	()	()	()	()	()
44. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme,	()	()	()	()	()
45. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme,	()	()	()	()	()

Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde:

46. Öğrencilerin ve çevrenin ilgi ve ihtiyaçlarına dönük programlar düzenleyebilme,	()	()	()	()	()
47. Bunları eğitim ve öğretim programları ile bağdaştırabilme,	()	()	()	()	()
48. Öğrencilerin bu kollara katılmasını yaralı kılacak sağlık ve başarı ölçüleri geliştirebilme,	()	()	()	()	()
49. Öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yönleltebilme,	()	()	()	()	()
50. Öğretmenlerin eğitsel kollara ilişkin çalışmalarını değerlendirebilme,	()	()	()	()	()

Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini:

51. Uzun süreli bir plan ve kısa süreli programlar içinde düzenleyebilme,	()	()	()	()	()
52. Öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal ihtiyaçlarına dayayabilme,	()	()	()	()	()
53. İlgili kuruluşlar ve uzmanların işbirliği ile geliştirebilme,	()	()	()	()	()
54. Araştırmalar sonucunda yeniden düzenleyebilme,	()	()	()	()	()
55. Gerektiğinde tedavi programları ile destekleyebilme,	()	()	()	()	()

Disiplin ve devamın sağlanmasında:

56. Bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,	()	()	()	()	()
57. Okul ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme,	()	()	()	()	()
58. Öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,	()	()	()	()	()
59. Görevli ve ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme,	()	()	()	()	()
60. Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme,	()	()	()	()	()

Yok Az Orta Çok Tam

Okul personelinin yönetiminde:

61. Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemleri kullanabilme, () () () () ()
62. Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, () () () () ()
63. Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçlarını ahenkleştirebilme, () () () () ()
64. Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanakları yaratabilme, () () () () ()
65. Tarafsız ve güdeleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme, () () () () ()

Okul – Çevre ilişkilerinde:

66. Okulun çevre kalkınmasında katkısı ve başarısını halka duyurabilme, () () () () ()
67. Çevrenin güvenini ve böylece maddi ve manevi desteğini sağlayabilme, () () () () ()
68. Okulu etkileyen grupları ve liderlerini, okul yararına yönltebilme, () () () () ()
69. Okula ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme, () () () () ()
70. Çevresel basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranışlar gösterebilme, () () () () ()

Araştırma – geliştirme- yenileme alanlarında:

71. Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapabilme, () () () () ()
72. Sağlanan güvenilir bulgulara dayanarak, okul örgütü ve yönetimini geliştirebilme, () () () () ()
73. Böyle bulguların gerektirdiği değişme ve yenilemeleri yapabilme, () () () () ()
74. Çevredeki araştırma kuruluş ve uzmanlarından yararlanabilme, () () () () ()
75. Maiyetinin araştırma geliştirme çalışmalarına yönelmesinde, rehberlik ve öğreticilik yapabilme, () () () () ()

Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetirken:

76. İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerini sistemli yürütebilme, () () () () ()
77. Ödeneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme, () () () () ()
78. Muhasebe işlerini düzenli yürütebilme, () () () () ()
79. Bütçe hazırlama ve uygulama teknikleri kullanabilme, () () () () ()
80. Verimi, işe ve bireye dönük düşünebilme, () () () () ()

	Yok	Az	Orta	Çok	Tam
Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında:					
81.Yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri (varsa) gerekli planlara bağlayabilme,	()	()	()	()	()
82.Kantin ve kooperatifi (varsa) verimli çalıştırabilme,	()	()	()	()	()
83.Sağlık ve ilk yardım hizmetlerini etkili biçimde örgütleyebilme,	()	()	()	()	()
84.Nakliye, sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip, denetleyebilme,	()	()	()	()	()
85. Okul arazisi veya bahçesinden gereğince yararlanabilme,	()	()	()	()	()
Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımından:					
86.Eğitim- öğretim programlarının gerçekleşmesi için en uygun ortamı hazırlayabilme,	()	()	()	()	()
87. Gerekli araç ve gereçleri sağlayabilme,	()	()	()	()	()
88. Demirbaşın korunma, sayım ve kayıt işlemleriyle, amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme,	()	()	()	()	()
89. Yeni ve ek bina inşaatında, çevre kuruluşları ve liderlerin yardımlarını sağlayabilme,	()	()	()	()	()
90.Gerekli tedbirleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.	()	()	()	()	()

(Bursalıoğlu,1975:35-41).