

## İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Songül TÜMKAYA<sup>1</sup>

Çiğdem ASAR<sup>2</sup>

### ÖZET

Gerçekleştirilen çalışmada yönetici algıları temel alınarak ilkokul müdürlerinin yeterlilikleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıkları ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Adana'nın Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam merkez ilçelerinde, 12'si özel, 194'ü devlet okulunda görev yapan toplam 206 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırma verileri parametrik durumlarda ANOVA, testi, nonparametrik durumlarda Mann Whitney U-testi kullanılarak analiz edilmiştir. ANOVA analizinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD testinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin yeterlilikleri ile ilgili görüşleri doğrultusunda ele alınan demografik değişkenlerden; cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı fark görülmezken, eğitim düzeyi, yaş, kıdem, hizmetiçi eğitim almalarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İlkokul, yönetici, yeterlilik.

### THE INVESTIGATION OF THE VIEWS OF THE QUALIFICATIONS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

#### ABSTRACT

In the research performed, it has been investigated whether the qualifications of the primary school principals show differences according to the variables of gender, age, education level, seniority, the number of years they have served in their school, whether they have received in-service training related to administration, and the type of school they have worked, based on the perceptions of administrators. The research sample consisted of 206 school principals 12 of whom were private, 194 of which were in public school and these individuals were selected in the central districts of Seyhan, Yüreğir, Çukurova and Sarıçam of Adana. The research data were analyzed using the test of ANOVA, in parametric situations whereas they were analyzed using the test of Mann Whitney U in nonparametric conditions. The LSD test was used to determine which group the difference originated from in ANOVA analysis. There was no significant difference according to gender and school type from the demographic variables considered in the direction of the opinions of the managers' competences although a significant difference was found in terms of education level, age, seniority, in-service training.

**Keywords:** Primary school, manager, qualification.

<sup>1</sup> Prof.Dr, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim, Psikolojik Danışma ve Rehabilitasyon, stumkaya@cu.edu.tr

<sup>2</sup> Uzman, izemasar01@gmail.com

## 1.Giriş

Yeterlilik, bireyin görevi ve görevinin gerektirdiği rolleri belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutumlar ve sahip olması gereken güçtür. Diğer bir ifadeyle yeterlilik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özellikleri varlığı ya da bu rolün oynanabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir. Eğitim yöneticisinin yeterlikleri, eğitim örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticiden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir. Fakat bu performans ölçütleri yani eğitim yöneticilerinin yeterlikleri benimsenen yönetim anlayışına göre değişiklikler göstermektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, Karaköse, 2012).

Yönetim ise; bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme sürecidir (Başaran,2000, s.236). Türkiye'de eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul görmesi yenidir. Bununla birlikte yaklaşık yirmi beş yıllık kısa sayılacak bir süre içerisinde, eğitim yönetimi alanında dikkate değer araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda eğitim yöneticilerinin ve özellikle ilkökul yöneticilerinin yeterlikleri, yetişme ihtiyaçları, zamanı kullanma biçimleri, iletişim biçimleri, çatışma yönetimleri vb. gibi konularda çok değerli bulgular elde edilmiştir (Gümüşeli, 2002, s.4). Bu bağlamda eğitim sisteminin etkili ve yeterli olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesi önemli bir yönetim sorunudur. Yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişteki yetersizliklerini aşabilmesi için, yönetici yeterlikleri gelişmiş okul yöneticilerinin varlığı zorunlu hale gelmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik ve toplumsal gelişmelerin etkisiyle okul çevresindeki değişimler, bilim ve teknolojinin gelişmesiyle insan ihtiyaçlarının değişmesi, eğitimcileri ve dolayısıyla okul yöneticilerini daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Bu durum ailelerin ve çeşitli toplumsal kurumların eğitimin finansmanını yüklenmek zorunda kalmasını, eğitime ve okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendinde görmelerine yol açmış, okulun veliler ve diğer toplumsal kurumlarla iyi ilişkiler kurmasını, onlarla işbirliğine gitmesini, okulun karar süreçlerine onları da katmasını gerektirmiştir. Ayrıca okul yöneticisinin okul toplumunu oluşturan öğretmenler ve diğer görevlilere liderlik yaparak yeni gelişmelerden onları haberdar etmesi, kapsamlı bir okul-aile programı hazırlayarak planlı bir gelişim sağlaması gerekmektedir. Bu ise okul müdürünün yönetsel alanda yeterliğini geliştirmesiyle olanaklıdır. Çünkü kavramsal bakımdan yönetici önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezineleyip, bunları örgütleyen, yöneten yaratıcı bir kişi olarak tanımlanır (Tosun, 1981). Dolayısıyla yönetici etkileme gücüne sahip kimsedir. O halde nitelikli yöneticiler hem yeterli, hem etkili hem de iletişim becerilerine sahip olmak zorundadırlar. Çünkü ülkelerin geleceği olan yeni kuşakları yetiştirme görevi okullara verilmiştir. Buradan yola çıkarak eğitime özgü liderlik davranışlarını belirleme ve değerlendirmeye yönelik yoğun çalışmalar birçok yerde kamuoyunu da etkilemiş, artık okul müdürlerinin asıl görevinin yönetsel liderlik olduğu fikri herkes tarafından kabul edilir duruma gelmiştir (Bird ve Little, 1985, s.2).

Bu bağlamda yapılan çalışmalardan Bursalıoğlu (1981), Aydın (2005) ve Ağaoğlu ve arkadaşlarına (2012) göre okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar ve bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde sahip olması beklenen yeterlikler; yöneticilik, etkili örgüt yönetimi, eğitim programı ve ortamının yönetimi, insanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlamak olduğu ifade edilmiştir.

Yönetici yeterlilik alanları ile ilgili başka bir araştırmada Şişman'a (2004) göre okul yöneticilerinin göstermesi gereken davranışlar şu şekilde ifade edilmiştir; -Okulun amaçları belirlenmeli ve paylaşılmalıdır. -Yönetici, okulun vizyon ve misyonu belirlenip okul amaçları tanımlamalıdır. -Etkili ve yeterli okul yöneticileri, sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik vizyon da geliştirmelidir. Yine okul yöneticileri, vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik gibi yönetsel yeterliklere sahip olmalıdır. Güngör'e (2001, s.75) göre de yöneticinin özelliklerini ortaya koyan kendi listesini şu şekilde hazırlamıştır. Lider ve yeterli okul müdürü: İleriyi gören, Yetkilendiren, Takım kuran, Bürokrasiyi kıran, Bilgi yayan, Personeline ilgi gösteren ve değer veren, Güçlü bir öğretim liderliği sergileyen, Tutarlı bir bütünlük arzu eden, Yüksek kalite isteyen, Kültür yaratan, Öğrenme felsefelerini açıklayan, Okul toplumu ve çevresini memnun eden bir kişidir biçiminde ifade etmiştir.

Yönetici, mevcut yol göstericileri (emirler, direktifler, kararnameler vb.) örgüt yapısını ve süreci kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Şişman, 2002, s.25).

Alan yazın incelendiğinde yönetici yeterliliklerinin belirlenmesinin yaşanan mevcut sorunların ortaya çıkartılması ve giderilebilmesi açısından ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırmada ilkökul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü ve yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim alma durumuna göre değişip değişmediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2.Yöntem

### 2.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilkökul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelendiği karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma Adana İli Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam merkez İlçelerinde bulunan 12'si özel, 194'ü devlet okulunda görev yapan toplam 206 okul müdürü ile yürütülmüştür.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; Kişisel Bilgi Formu ile Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

**Kişisel Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından hazırlanan bu formda; yöneticilere cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, görev yaptıkları okul türü ve hizmetiçi eğitim alma durumları sorulmuştur.

**Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Ölçeği:** Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002) tarafından geliştirilen, Likert tipi bir veri toplama aracıdır. Veri toplama aracı; 1)İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma, 2) Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama, 3) Mesleğe Hizmet, 4) Etkili Bir Örgüt Yönetimi ve 5) Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Bu alt ölçekler Aydın'ın (1988) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklara ilişkin sınıflandırması esas alınarak oluşturulmuştur. Veri toplama aracı, okul yöneticilerinin kendilerini ve öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirecekleri iki ayrı form olarak

düzenlenmiştir. Yönetici formunda okul yöneticileri kendilerini, 1-Hiç Yeterli Değilim, 2-Yeterli Değilim, 3-Kısmen Yeterliyim, 4-Yeterliyim ve 5-Çok Yeterliyim yanıtları ile değerlendirirken, öğretmenler yöneticileri, 1-Hiç Yeterli Değil, 2-Yeterli Değil, 3-Kısmen Yeterli, 4-Yeterli ve 5-Çok Yeterli seçenekleri ile değerlendirmektedir. Yapılan geçerlik – güvenilirlik çalışmaları sonucunda yönetici formunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.38 ile 0.83; madde toplam korelasyonlarının 0.30 ile 0.79; alt ölçeklerin açıkladığı varyansının % 37 ile 47; Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının ise 0.81 ile 0.90 arasında değiştiği belirlenmiştir.

## 2.4 Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler SPSS 15 paket programına aktarılarak; parametrik durumlarda ANOVA, testi, nonparametrik durumlarda Mann Whitney U-testi kullanılarak analiz edilmiştir. ANOVA analizinde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için LSD testinden yararlanılmıştır. Çözümlemelerde yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin değişkenler araştırmanın (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, okul türü, hizmetçi eğitim) bağımsız değişkenlerini, Okul Yöneticilerinin Yeterlilik Ölçeğinin alt boyutları bağımlı değişkenleri oluşturmuştur.

## 3. Bulgular

Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, okul türü ve hizmet içi eğitim alma durumu) göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular sırasıyla aşağıda verilmiştir.

### 3.1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının cinsiyete göre Mann- Whitney U- testi analiz sonuçları Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre U- Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
1- İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Kadın	30	103.57	3107.0	2638.0	.995
	Erkek	176	103.49	18214.0		
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Kadın	30	89.08	2672.5	2207.5	.151
	Erkek	176	105.96	18648.5		
3- Mesleğe Hizmet	Kadın	30	100.10	3003.0	2538.0	.735
	Erkek	176	104.08	18318.0		
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Kadın	30	89.95	2698.5	2233.5	.177
	Erkek	176	105.81	18622.5		
5- Eğitim Programının Geliştirilmesi	Kadın	30	87.87	2636.0	2171.0	.118
	Erkek	176	106.16	18685.0		

Tablo 1’den anlaşılacağı gibi tüm alt ölçeklerde yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algıların cinsiyete göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $p>.05$ ). Bu bulgu yönetici yeterlilikleri üzerinde cinsiyetin önemli bir değişken olmadığını göstermektedir.

### 3.2. Yöneticilerin Yaşa Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının yaşa ilişkin aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek için ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Yaş	N	$\bar{x}$	S	F	P	LSD
1-İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1) 31-35 yaş	23	3.99	1.11	5.841	.001	1<2<3<4
	2) 36-40 yaş	31	4.27	0.77			
	3) 41-50 yaş	98	4.48	0.42			
	4) 51 yaş+	54	4.53	0.43			
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1) 31-35 yaş	23	3.80	0.59	6.146	.001	1<2<3<4
	2) 36-40 yaş	31	4.09	0.95			
	3) 41-50 yaş	98	4.33	0.75			
	4) 51 yaş+	54	4.38	0.51			
3- Mesleğe Hizmet	1) 31-35 yaş	23	3.89	0.79	3.946	.009	1<2<3<4
	2) 36-40 yaş	31	3.92	0.76			
	3) 41-50 yaş	98	4.23	0.61			
	4) 51 yaş+	54	4.31	0.61			
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1) 31-35 yaş	23	3.96	0.97	5.525	.001	1<2<3<4
	2) 36-40 yaş	31	4.01	0.71			
	3) 41-50 yaş	98	4.37	0.52			
	4) 51 yaş+	54	4.40	0.51			
5- Eğitim Programını Geliştirilmesi	1) 31-35 yaş	23	3.96	1.02	8.221	.000	1<2<3<4
	2) 36-40 yaş	31	3.92	0.70			
	3) 41-50 yaş	98	4.41	0.44			
	4) 51 yaş+	54	4.40	0.48			

Tablo 2’den anlaşılacağı gibi araştırılan 5 alt ölçekte de yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<.05$ ). Yapılan LSD analizi sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 51 ve üzerinde olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 51 ve üstü yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının eğitim düzeyine göre Mann- Whitney U- testi analiz sonuçları Tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3’den anlaşılacağı gibi yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre, “Mesleğe Hizmet” dışında, diğer 4 alt ölçekte yüksek lisans eğitimi alan yöneticiler lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir(p<.05).

Tablo 3: Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin Algılarının Eğitim Düzeyine Göre U- Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
1- İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Lisans	145	98.00	14210.5	3625.5	.041
	Yüksek lisans	61	116.57	7110.5		
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Lisans	145	96.54	13999.0	3414.0	.010
	Yüksek lisans	61	120.03	7322.0		
3- Mesleğe Hizmet	Lisans	145	99.48	14425.0	3840.0	.135
	Yüksek lisans	61	113.05	6896.0		
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Lisans	145	96.69	14020.5	3435.5	.011
	Yüksek lisans	61	119.68	7300.5		
5- Eğitim Programının Geliştirilmesi	Lisans	145	96.94	14057.0	3472.0	.014
	Yüksek lisans	61	119.08	7264.0		

#### 3.4. Yöneticilerin Okul Türüne Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının okul türüne göre Mann- Whitney U- testi analiz sonuçları Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre U- Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Okul Türü	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
1- İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Devlet Okulu	194	102.69	19922.5	1007.5	.434
	Özel Okul	12	116.54	1398.5		
2- Yeterli Bir Okul Binası Ve Çevresi Hazırlama	Devlet Okulu	194	102.48	19882.0	967.0	.325
	Özel Okul	12	119.92	1439.0		
3- Mesleğe Hizmet	Devlet Okulu	194	102.05	19797.5	882.5	.159
	Özel Okul	12	126.96	1523.5		
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Devlet Okulu	194	102.49	19882.5	967.5	.326
	Özel Okul	12	119.88	1438.5		
5- Eğitim Programının Geliştirilmesi	Devlet Okulu	194	102.17	19821.5	906.5	.196
	Özel Okul	12	124.96	1499.5		

Tablo 4'den anlaşılacağı gibi tüm ölçeklerde yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının okul türüne göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $p>.05$ ). Bu bulgu yönetici yeterlilikleri üzerinde okul türünün anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

### 3.5. Yöneticilerin Kıdeme Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının kıdeme ilişkin aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek için ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Kıdem	N	$\bar{x}$	S	F	p	LSD
1- İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	1)1-5 yıl	40	4.08	0.93	5.51	.000	1<4
	2)6-10 yıl	23	4.36	0.58			1<5
	3)11-15 yıl	32	4.31	0.55			3<5
	4)16-20 yıl	67	4.54	0.38			
	5)21 yıl+	44	4.54	0.35			
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	1)1-5 yıl	40	3.86	0.86	6.52	.000	1<2
	2)6-10 yıl	23	4.20	0.54			1<3
	3)11-15 yıl	32	4.17	0.65			1<4
	4)16-20 yıl	67	4.45	0.50			1<5
	5)21 yıl+	44	4.37	0.40			
3- Mesleğe Hizmet	1)1-5 yıl	40	3.86	0.85	5.08	.001	1<4
	2)6-10 yıl	23	4.08	0.52			1<5
	3)11-15 yıl	32	3.98	0.64			3<4
	4)16-20 yıl	67	4.32	0.61			3<5
	5)21 yıl+	44	4.38	0.53			
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	1)1-5 yıl	40	3.89	0.92	8.04	.000	1<4
	2)6-10 yıl	23	4.14	0.43			1<5
	3)11-15 yıl	32	4.16	0.63			2<4
	4)16-20 yıl	67	4.50	0.43			3<4
	5)21 yıl+	44	4.44	0.48			3<5
5- Eğitim Programını Geliştirilmesi	1)1-5 yıl	40	3.86	0.96	7.48	.000	1<3
	2)6-10 yıl	23	4.16	0.49			1<4
	3)11-15 yıl	32	4.33	0.48			1<5
	4)16-20 yıl	67	4.41	0.38			2<5
	5)21 yıl+	44	4.47	0.49			

Tablo 5’den anlaşılacağı gibi araştırılan 5 alt ölçekte de yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir(p<.05). Yapılan LSD analizi sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 16-20 yıl ve 21 yıl üzerinde olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 16-20 yıl ve 21 yıl üstü yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu belirlenmiştir.

### 3.6. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre Yeterlilik Algıları

Yöneticilerin yeterlilik algılarının hizmet içi eğitim alma durumuna göre değişip değişmediğini saptamak için Mann-Whitney U- testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 6’ da verilmiştir.



Tablo 6: Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre U- Testi Sonucu

Alt Ölçekler	Hizmetiçi Eğt.	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
1- İnsanlarla İletişim Kurma- Etkili Biçimde Çalışma	Evet	152	107.50	16340.0	3496.0	.105
	Hayır	54	92.24	4981.0		
2- Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	Evet	152	106.68	16215.5	3620.5	.198
	Hayır	54	94.55	5105.5		
3- Mesleğe Hizmet	Evet	152	108.47	16487.0	3349.0	.044
	Hayır	54	89.52	4834.0		
4- Etkili Bir Örgüt Yönetimi	Evet	152	108.60	16507.5	3328.5	.039
	Hayır	54	89.14	4813.5		
5- Eğitim Programının Geliştirilmesi	Evet	152	111.39	16931.5	2904.5	.001
	Hayır	54	81.29	4389.5		

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının, "Mesleğe Hizmet, Etkili Bir Örgüt Yönetimi ve Eğitim Programının geliştirilmesi" alt ölçeklerinde hizmet içi eğitim alanlar lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ( $p < .05$ ).

#### 4.Sonuç ve Öneriler

Sonuçlardan, yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algıların cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Bu her iki cinsin de yöneticilerin yeterliliklerini benzer bir şekilde değerlendirdiklerini göstermektedir. Aynı şekilde; Schultz (1999) "İki Michigan Şehrindeki Devlet İlkokullarının Müdürlerinin Çatışma Çözme Stratejileri" konulu araştırmasında müdürlerinin cinsiyeti ile yeterlilikler arasında anlamlı farklılık bulmamıştır. Akçay'ın (2000) "Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi." adlı çalışmasında, cinsiyet değişkenine göre müdürlerin etkileme davranışına ilişkin yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Lund-Glassman (1999) "Okul İklimi, Okul Müdürlerinin Cinsiyeti ve Okul Düzeyi ile Okul Müdürlerinin İletişim Stilleri" konulu araştırmasının sonucuna göre cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve okul iklimi arasında anlamlı ilişki saptamamıştır. Benzer bir araştırma da; Aksu, Şahin ve Şahin (2003), Çetin (2001), okul müdürlerinin liderlik yeterliliklerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Buna karşın Blackburn (2002) "Farklı Cinsiyetteki Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Okul Kültürü ile Arasındaki İlişki" konulu araştırmasında kadın müdürlerin erkek müdürlere göre çatışma çözme stratejileri, öğretmen işbirliğini artırma, kurumun profesyonel gelişimini destekleme gibi yeterlilik alanlarını daha etkin kullandıkları sonucu ile kadınlar lehine bir sonuca ulaşılmıştır.

Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının ise yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 50 ve üzerinde olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 50 ve üstü yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Ancak alan yazında yapılan incelemelerde; Akçay (2000) ve Açıkalin (2000) tarafından yapılan araştırmaya ilişkin bulgularda okul müdürlerinin liderlik

becerilerinde yaşlarına göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda ise yaşa ilişkin olarak ortaya çıkan anlamlı farkın, yöneticilerin yaşlarının artması ile birlikte deneyimlerinin de artması sonucunda ortaya çıkmış olabileceği şeklinde açıklanabilir.

Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre, “Mesleğe Hizmet” dışında, diğer 4 alt ölçekte yüksek lisans eğitimi alan yöneticiler lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan yazın incelemesinde ise; Doğan (2006), Çetin (2001), Açıkalın (2000) ve Akçay (2000) yapmış oldukları çalışmalarda müdürlerin, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulamamışlardır.

Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının okul türüne göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç yönetici yeterlilikleri üzerinde okul türünün anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, artık resmi ve özel okullarda klasik yönetim algısının yerine lider özelliklere sahip yönetici anlayışında okul modellerinin oluştuğu söylenebilir. Ancak farklı ulaşılan araştırma bulguları da mevcuttur. Örneğin Uysal (2001) tarafından yapılan, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlayan çalışmada, resmi ilköğretim okulu müdürleri lehine müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı fark bulunduğu belirlenmiştir. Yine, Tınmaz’ın (2000) İstanbul’da yaptığı bir araştırmaya göre yönetsel, teknik, kavramsal, insan ilişkileri beceri boyutunun özel ilköğretim okulu yöneticilerinin genelde etkili oldukları sonucunu bulmuşlardır. Benzer çalışma da Jelacic (1993) ise okul tipleri (şehir okulları, kırsal alan okulları ve özel okullar gibi) ile müdürlerin öğretim liderliği yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi araştırmış yeterlilik davranışları ile okul türü arasında özel okullar lehine anlamlı ilişki bulmuştur.

Yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tüm alt ölçeklerdeki farkın yaşları 16-20 yıl ve 21 yıl üzerinde olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasındaki yöneticilerden kaynaklandığı ve bu farkın 16-20 yıl ve 21 yıl üstü yaşlarındaki yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Karagöz (2006)’ün “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler” adlı çalışmasında okul müdürlerinin okuldaki yönetim süreçlerinde yöneticilikteki mesleki kıdem değişkenine göre sorun yaşama düzeyine göre, en çok sorunu mesleki kıdemi düşük olan okul yöneticilerinin yaşadığını, mesleki kıdemin artmasıyla, yaşanan yönetsel sorunların azaldığını belirtmiştir. Bu bulgudan hareketle, okul kaynaklarının etkili kullanımında, 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerin daha az sorun yaşaması araştırmamız ile örtüşüyor şeklinde yorumlanabilir. Ağaoglu ve arkadaşlarının (2012), “Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri” adlı çalışmalarında da okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, 11 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler lehine olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç ile araştırmamız örtüşmektedir. Bunun yanında yazında kıdem ile yönetici yeterlilikleri arasında ilişki olmadığını gösteren araştırma bulguları da yer almaktadır. Doğan (2006), Aksu, Şahin ve Şahin (2003), Çetin (2001), Akçay (2000), Açıkalın (2000), ve Schultz (1999), İlköğretim müdürlerinin liderlik yeterliliklerinin müdürler tarafından algılanması ile kıdemleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Alan yazında Kennedy’ nin (1990) yaptığı “Yerel Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri ve Tercih Ettikleri Eğitim Süresi” adlı çalışmada hizmet içi eğitim alanlar lehine sonuç anlamlı çıkmış ve bulgumuzu desteklemiştir. Bir başka çalışmada Bankston (1993) tarafından yapılan ve hizmet içi eğitim programlarına katılma ile öğretim liderliği davranışı gösterme arasındaki ilişkiyi konu alan bir

araştırma verilerine dayalı olarak; öğretim liderliği konusunda hizmet içi eğitime katılmış müdürlerin, bu eğitimlere katılmayanlara göre daha fazla öğretim liderliği davranışları gösterdikleri sonucuna varmıştır.

Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmaya ilişkin aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Araştırmanın evrenini Adana merkez ilçesindeki ilkokullarda görev yöneticiler oluşturmuştur. Bu alana yönelik araştırmaların kapsamı tüm öğretim kademelerini içerecek şekilde genişletilebilir.
2. Okul müdürlerinin yeterliklerinin öğrenciler üzerindeki etki derecesi incelenebilir.
3. Okul müdürlerinin yeterliklerinin okulun akademik başarısını etkileme derecesi incelenebilir.
4. Nicel yöntem kullanılarak yapılan bu araştırma göz önünde bulundurularak konu ile ilgili nitel çalışmalar yapılabilir, sonuçlar karşılaştırılabilir.
6. Yönetmelikler, kurumsal verimliliği ve sağlıklı nesiller yetiştirmeyi belirleyen, kişisel-insanî yeterliklerin, okul yöneticilerinin seçiminde kullanılacak ölçütler arasına alınması düşünülebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü yöneticilik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 161-168.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., ve Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri* (s.145-161). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Akçay, A. (2000). *Ortaöğretim okul müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aksu, A., Şahin, F. N., ve Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel Liderlik davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(36), 409-507.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bankston, J. R. (1993). *Instructional leadership behaviors of a selected group of principals in Northeast Texas*. Unpublished doctoral dissertation, East Texas State University
- Başaran, İ. E. (2000b). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bird, T., ve Little, J. W. (1985). *Instructional leadership in eight secondary schools*. Boulder, Colorado: Center For Action Research, Inc.
- Blackburn, H. C. (2002). *Administrator gender differences in conflict management style and the relationship to school culture*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Missouri, Columbia.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Çetin, Ş. (2001). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, V. (2006) *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)*. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ. (2002). *2001 Yılında ilköğretim okulu müdürleri*. İstanbul: YTÜVAK Yayınları.

- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Jelacic, İ. T. (1993). *Principal instructional leadership as viewed by principals and teachers in urban, suburban and non-public schools*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kennedy, P. L. (1990). Competency needs of michigan's local special education directors. (Ed.).D. Wayne State University, *Dissertation Abstract Internatioal*, 52 (2), 501-576.
- Lund-Glassman, M. E. (1999). *The Study of school climate, principals communication style, principals' sex and school level*. Yayınlanmamış doktora tezi, Portland State Universty.
- Schultz, J. F. (1999) *Conflict styles of public elementary school principals in two Michigan counties*. Yayınlanmamış doktora tezi, Wayne State Universty, Michigan.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tınmaz, M. (2000). *Kamu ve özel sektör ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği (İstanbul İli örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkililik*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.