



Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

**ÖĞRETMENLERİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİN
KIYASLANMASI; SPOR BİLİMLERİ MEZUNLARI VE DİĞER
BÖLÜM MEZUNLARI ÖRNEĞİ**

Burhan KURT

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

ÖĞRETMENLERİN GÖZÜNDEN YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİN
KIYASLANMASI; SPOR BİLİMLERİ MEZUNLARI VE DİĞER BÖLÜM
MEZUNLARI ÖRNEĞİ

Burhan KURT

Danışman
Prof. Dr. Abuzer TAŞ

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

KABUL VE ONAY

Burhan KURT tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Gözünden Yönetici Yeterliliklerinin Kıyaslanması: Spor Bilimleri Mezunları Ve Diğer fakülte Mezunları Örneği ” başlıklı bu çalışma, 21.08.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

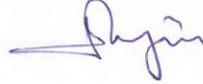
Prof.Dr. Abuzer TAŞ (Başkan- Danışman)



Dr.Öğr.Üyesi.Kemal SARGİN



Dr.Öğr.Üyesi.Ergün ÇAKIR



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

[Doç.Dr. Fuat TARHAN]

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun.....Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

21.08.2019



Burhan KURT

ÖZET

KURT, Burhan. *Öğretmenlerin Gözünden Yönetici Yeterliliklerinin Kıyaslanması; Spor Bilimleri Mezunları Ve Diğer Bölüm Mezunları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2019.

Bu çalışmada Van ili İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçeleri ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin, Spor Bilimleri Fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterliklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmaya 168'i kadın (%43,3), 220'si erkek (%56,7) olmak üzere toplamda 388 öğretmen katılmıştır. Örneklem grubuna giren 388 öğretmene Ocak 2019 – Şubat 2019 tarihleri arasında Okul yöneticileri yeterlik ölçeği uygulanmıştır. Uygulamalardan elde edilen veriler elektronik ortamda SPSS 25 istatistiksel çözümleme programında kayıt altına alınarak, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri yardımıyla çözümlenmiştir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar, öğretmen görüşlerine göre Spor Bilimleri bölümü mezunu okul yöneticilerinin diğer bölüm mezunlarına göre Kavramsal, Teknik ve İnsancıl bağlamında kısmen daha yüksek olduğu ifade edilmiş olmasına karşılık yeterliliklerinin orta düzeyde ve birbirine yakın yönetsel yeterliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri konusundaki görüşlerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan analizlerde, katılımcıların Spor Bilimleri mezunu yöneticiler ile diğer bölüm mezunu yöneticilerin yönetsel yeterlikleri konusundaki görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, bununla birlikte mesleki deneyim süreleri ile çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre farklılaştığı gözlenmiştir.

Sonuç olarak; Öğretmen görüşlerine göre Spor Bilimleri bölümü mezunu okul yöneticilerinin diğer bölüm mezunlarına göre Kavramsal, Teknik ve İnsancıl yeterliliklerinin kısmen daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Spor bilimleri, okul yöneticisi, yönetsel yeterlikler.



ABSTRACT

KURT, Burhan. *Comparison of executive qualifications from the perspective of teachers, example of sports science graduates and other department graduates*, Master Thesis, Van, 2019.

In this study, the opinions of the teachers working in the secondary schools of Van Province, İpekyolu, Edremit and Tuşba districts about the management competencies of the principals of the Sports sciences department and the principals of the other departments are examined.

The research was conducted in the relational survey model. Totally 388 teachers (168 female, 43.3%) and 220 male (56.7%) participated in the study. Between January 2019 and February 2019, the School principals competency scale was applied to 388 teachers in the sample group. The data obtained from the applications were recorded in SPSS 25 statistical analysis program electronically and analysed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, Mann Whitney U, Kruskal Wallis tests.

According to the results of the study, according to the teachers' opinions, it was concluded that the school administrators who graduated from the Department of Sport Sciences were partially higher in terms of Conceptual, Technical and Humanistic than the other department graduates, but it was concluded that their qualifications had moderate and close managerial competence. According to personal characteristics of teachers, Various analysis have been conducted to determine the differentiation status of their views about the managerial competencies of school principals. It was observed that the opinions of the participants about the managerial competencies of the principals and other departmental graduates did not differ according to their gender, however, they differed according to their professional experience and the duration of their duty at the school they work with.

As a result; According to the teachers' opinions, it was concluded that the conceptual, technical and humanitarian competencies of the school administrators who graduated from the Department of Sport Sciences were partly higher than the other department graduates.

Key Words

High school of Physical Education and Sports (Sports sciences), Principal, Managerial competencies.



ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı Spor Bilimleri bölümü mezunu yöneticilerin öğretmen gözünden idarecilik yönlerinin yeterli olup olmadığını diğer bölüm mezunu yöneticiler ile kıyaslayarak ortaya koymaktır.

Tezimin hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim. Bu konuda öncelikle tez danışmanıma Prof. Dr. Abuzer TAŞ'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, tezimin hazırlanması sürecinde desteklerini benden esirgemeyen sevgili eşime ve son olarak sevgisini hiç eksik etmeyen minik kızım "Liyama" sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	5
1.5. Tanımlar	6
2. BÖLÜM: İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1. Eğitim Yönetimi	7
2.1.1. Eğitim Sisteminin Temel Unsurları.....	9
2.1.2. Okul Yöneticilerinin Atanmasına İlişkin Usul ve Esaslar.....	14
2.1.3. Yönetim Kuramları	16
2.1.4. Okul Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları.....	18
2.2. Yönetişim Kültürü ve Öğretimsel Liderlik	21
2.3. Öğretim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Rolü	23
2.4. Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanları	24
2.4.1. Okul Yönetimine İlişkin Karar Verme	25

2.4.2. Okul İçi ve Dışı Eğitim Öğretim Çalışmalarının Planlanması	25
2.4.3. Okul ve Çevredeki Eğitim Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi	25
2.4.4. Okul İçi ve Dışı İletişim Etkinliklerinin Yürütülmesi	26
2.4.5. Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Eşgüdümü	26
2.4.6. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim öğretim çalışmalarını güçlendirme	27
2.4.7. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sorunlarla Baş Etme.....	27
2.4.8. Liderlik Davranışı Gösterme	28
2.4.9. Okulunda Olumlu Bir Hava Yaratabilme	29
2.4.10. Sosyal Kulüplerin Kurulma, Çalışma ve Değerlendirilmesi	30
2.4.11. Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetlerinin Güçlendirilmesi	30
2.4.12. Disiplin ve Devamının Sağlanması.....	32
2.4.13. Okul-Çevre İlişkilerin Koordinasyonu	32
2.4.14. Araştırma-Geliştirme-Yenileme Faaliyetleri	33
2.4.15. Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme	33
2.4.16. Yardımcı Hizmetlerin Sağlanması	34
2.4.17. Okulun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma, Korunma ve Bakımı.....	35
3. BÖLÜM: YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Modeli	36
3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem	36
3.3. Veri Toplama Araçları.....	37
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	37
3.3.2. Okul Yöneticileri Yeterlik Ölçeği	37
3.4. Verilerin Toplanması	41
3.5. Verilerin Çözümlemesi	42

4. BÖLÜM: BULGULAR.....	48
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	48
4.2. Yönetici Yeterlikleri Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular	49
4.3. Yönetici Yeterlikleri Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kişisel Özelliklere Göre Ne Düzeyde Farklılaştığına İlişkin Çözümlenmeler	50
4.3.1. Cinsiyete Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular	50
4.3.2. Mesleki Deneyim Süresine Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular	51
4.3.3. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular	55
5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
5.1. Tartışma	61
5.2. Sonuçlar.....	63
5.3. Öneriler	64
KAYNAKÇA	65
EKLER.....	72
Ek1: Yönetici Yeterlikleri Ölçeği.....	72

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kişisel Bilgiler Formu Kişisel Alt Özellikler	37
Tablo 2. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) Faktör Analizi Toplam Varyans Açıklama	39
Tablo 3. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeğinin (OYYÖ) Faktör Analizi, Madde Analizi Sonuçları ve Cronbach's Alpha Katsayıları	40
Tablo 4. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) Puanlama Sınırları	41
Tablo 5. Ölçek Uygulama Takvimi	42
Tablo 6. Veri Toplama Aracının İç-tutarlık Hesaplamaları	43
Tablo 7. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği Normallik Dağılımı	43
Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	48
Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı	48
Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	49
Tablo 11. Katılımcıların Okul Yöneticileri Yeterlik Ölçeğine İlişkin Görüşleri	49
Tablo 12. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları	51
Tablo 13. Mesleki Deneyim Süresine Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	52
Tablo 14. Mesleki Deneyim Süresine Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sistem olarak Eğitim (Kaynak: https://slideplayer.biz.tr/slide/8916085/)	10
Şekil 2. Kavramsal Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram	44
Şekil 3. Kavramsal Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi.....	45
Şekil 4. Teknik Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram	45
Şekil 5. Teknik Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi.....	46
Şekil 6. İnsancıl Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram	46
Şekil 7. İnsancıl Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi	47
Şekil 8. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesiMezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi.....	53
Şekil 9. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi	54
Şekil 10. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi.....	55
Şekil 11. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesiMezunu Okul yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi.....	57
Şekil 12. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesiMezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi.....	58
Şekil 13. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi.....	59

- Şekil 14.** Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi60
- Şekil 15.** Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi60



1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Yönetim alanında bilimsel çalışmaların henüz yeterli yoğunluğa erişmediği dönemlerde yönetim bir sanat olarak nitelenmekteydi. Bu haliyle tamamen kişinin kişisel yetenekleriyle ilişkili kavram olarak görülmekteydi. Daha sonra yönetim bilimi alanında bilimsel bilgi birikimi arttıkça yönetimin bir bilim olduğu savı ortaya atıldı. Bu anlayış yönetimi öğrenilebilir bir takım teknik bilgilerin öğretildiği ve kullanıldığı bir alan olarak görüyordu. Gerçekten de pek çok yönetsel bilginin kişinin yetenekleriyle fazlaca ilgisi yoktur. Bazı bilgileri öğrenen herkes onları rutin olarak uygulayabilir (Açıkgöz, 1994).

Yönetim çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Akat, yönetimi bir örgütün amacını gerçekleştirebilmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümü olarak tanımlamıştır (Akat, 1984). Aydın ise yönetimi ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılması veya insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1994) şeklinde ifade etmiştir.

Açıkgöz'e (1994) göre eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama sürecidir, diye tanımlanabilir (Açıkgöz, 1994).

Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkati çeken birinci nokta: yönetimin öncelikle bir insanla çalışma süreci olduğudur. Vurgulanması gereken ikinci nokta: Yönetimin bilimsel ve sanatsal boyutlarıdır. Bu boyutlara ek olarak, yönetime üçüncü boyuttan da yaklaşılabilir: Bir meslek olarak yönetim. Günümüzde artan bir biçimde yönetim bir meslek olarak yerleşmektedir. Uzun süredir yöneticiler bu mesleğin uygulayıcıları olarak kabul görmektedirler. Eğitim yönetimi alanında da

eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu olgusu Batı'da uzun süredir kabul görmektedir. Türkiye'de de önemli direnmelere karşın giderek yaygınlaşan bir biçimde eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu kabul görmektedir (Açıkgöz, 1994).

İyi bir yönetimin amacı; az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993). Yönetim işini yapan kişiler yöneticilerdir. Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları, hedefe ulaşmak için örgüt yapısını ve prosedürü kullanarak ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir.

Yöneticinin görevi rgt yaşatmak, örgütün dış ve i çevresinin baskısıyla ortaya çıkan karmaşık sorunların üstesinden gelerek, örgütün etkililiğini kurmak, sürdürmek ve başarılı olarak amacına ulaştırmaksa; bunu da gerçekleştirebilmek için yöneticinin aynı zamanda eğitim yöneticisi olarak da belirli konularda yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Çeşitli yazarlar yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikleri, içerikleri birbirine benzemesine karşın farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Bazı yazarlar yönetici aynı zamanda eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikleri; 1) Kuramsal ve kavramsal, 2) insan ilişkileri ve 3) teknik alanda (Açıkgöz, 1994, Aksu, 1998, Davis, 1977, Erdoğan, 2000, Açıkalm, 1998) olmak üzere üç boyutta ele almaktadır.

Bursalıoğlu ise; Okul yöneticinin sahip olması gereken yeterlikleri: 1) okul yönetimine ilişkin kararlar verme 2) okul içi-dışı eğitim ve ğretim çalışmaları planlama 3) okul ve çevredeki eğitim ve ğretim çalışmalarını örgütleme 4) okul içi ve dışı iletişim kurma 5) okul ve çevredeki eğitim ve ğretim çalışmalarını koordine etme 6) okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve ğretim çalışmalarını denetleme 7) yetki ve sorumluluk verme 8) liderlik etme 9) okulunda olumlu bir hava yaratma 10) eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirme 11) ğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini yürütme 12) disiplin ve devamı sağlama 13) okul personelini yönetme 14) okul- evre ilişkileri 15) araştırma- geliştirme 16) okulunu işletme ilkelerine göre

yönetme 17) yardımcı hizmetleri sağlama 18) okul bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma ve bakımı ile ilgili yeterlik şeklinde ele almıştır (Bursalıoğlu, 1975).

Okulun kalitesi, okul yöneticinden ve okul yöneticinin yönetim becerilerinden doğrudan etkilenmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Yöneticinin yeterli olması, görevleriyle ilgili rollerini örgütsel amaçlara uygun bir biçimde yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması anlamına gelir. Bu da eğitim yöneticisinin, yönetim alanında, kuram ve uygulamaya dönük olarak yetiştirilmesi ile sağlanabilir (Kayıkçı, 2001).

İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzey yeterlikleri olan kişilerdir. Okulda zaman iyi kullanılırsa, okulun iklimi iyileşir ve öğrenmenin artmasına bir fırsat sağlar (Açıkalın, 1995).

Yönetime ve yöneticiliğe ait açıklanan tüm bilgiler yeterlik kavramıyla bütünleşmektedir. Yeterli kimse, belli bir makamın görevlerini karşılayabilen kimsedir. Yöneticilik görevinde yeterli sayılabilecek yöneticinin, bu makamın görev ve rol gereklerini yerine getirmesi beklenir (Bursalıoğlu, 1981). Bir okul yöneticisi, okulun yönetimine ilişkin yönetim süreçlerini gereği gibi biliyor ve uyguluyorsa, öte yandan demokratik kurallar içerisinde yetki devrini yapabiliyorsa, organizasyonun havasını dengeleyebiliyorsa bulunduğu statünün rollerini oynayabiliyor demektir. Bu rolü oynamasındaki başarısı da onun yönetici yeterliğinin bir göstergesi olarak ele alınabilir (Gürsel, 2003).

Yukl ve arkadaşları (2002), Başar (1988) ve Taymaz'a (2002) göre, yöneticide, bir uzman olarak teknik, insan ögesi ağırlık taşıyan bir sistemde görevli olarak insancıl, sorunlara çözüm yolu bulan ve değerlendiren birey olarak karar (kavramsal) yeterlikleri bulunmalıdır. Okul yöneticilerine ait bu üç yeterlik şunlardır:

1. *Teknik Yeterlikler:* Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi, beceri ve tutumlara yöneliktir. Bu yeterlikler, görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler ve süreçleri kapsar. Mal veya hizmet şeklinde ürün elde edilebilmesi için işlemlerin sıra ile doğru olarak belirli

sürelerde yapılması, ürünün istenilen nitelikte olması, üretim aşamalarında beklenen davranışların gösterilmesi teknik yeterliklerinin kazandırılması gerekir.

2. *İnsancıl Yeterlikler*: Birey ve grupları anlama, moral yükseltme ve güdüleme becerileri olarak kabul edilir. Etkili çalışma, ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntemlerini belirleme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir.
3. *Karar (Kavramsal) Yeterlikleri*: Amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak çalışmaları tasarlama, karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulma, etkinliklerin sonunda amaçlara ulaşma derecesi hakkında yargıya varma sürecidir. Karar yeteneğine kavramsal veya yönetsel yeterlik de denilmektedir.

Bir okul yöneticisinin her yönden yeterli olabilmesi yönetim alanında, insan ilişkilerinde, karar alabilme ve analitik düşünme konusunda uzman olmasını gerektirecektir. Dolayısıyla bir okul yöneticinin, teknik, insancıl ve kavramsal yeterliklere hangi düzeyde sahip olduğu o okul yöneticisinin yeterlikleri hakkında bize bir bilgi verebilir (Bursalıoğlu, 1975).

Bu çalışmada Beden Eğitimi ve Spor Bölümü okul yöneticileri ile diğer bölümlerden mezun olan okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri konusunda öğretmen görüşleri karşılaştırılmıştır. Bu konuda doğrudan yapılmış bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu yönüyle araştırmada ulaşılan bulguların ilgili alan yazına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı beden eğitimi ve spor bölümü mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yönetim yeterliliklerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda betimlenmesidir. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin Spor Bilimleri Fakültesi mezunu yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri nedir?
2. Öğretmenlerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri nedir?
3. Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin Spor Bilimleri Fakültesi ve diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
4. Mesleki deneyim sürelerine göre öğretmenlerin Spor Bilimleri Fakültesi ve diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
5. Okuldaki hizmet süresine göre öğretmenlerin Spor Bilimleri Fakültesi ve diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın, Spor Bilimleri fakültesi bölümü mezunu okul yöneticileri ile diğer bölümlerden mezun olan okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerini ortaokul ve lise öğretmenlerinin gözünden karşılaştıran ilk çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölümlerden mezun olan okul yöneticilerini yönetsel yeterlikleri konusunda samimi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Çalışma, 2018-2019 öğretim yılında Van ili İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçeleri ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin, Spor Bilimleri ve diğer bölümlerden mezun okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerine ilişkin Okul yöneticileri yeterlikler ölçeğine verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

Okul Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan en üst düzeydeki yönetici.

Yeterlik: İlköğretim okul yöneticilerinin kendi görevleriyle ilgili rollerini, örgütün amaçlarına uygun olarak yerine getirebilmesi için sahip olması için gereken bilgi, beceri ve davranışları ifade etmektedir.

Öğretmen: Öğrenmeye rehberlik eden kişi



2. BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim bireylerdeki davranış değiştirme süreçlerine ilişkin faaliyetlerdir. Davranış oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen eğitim öğretim etkinliklerinin önemli kısmı eğitim amacıyla kurulmuş özel çevreler olan okullar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Okul sağlamış olduğu eğitim ortamında öğrencinin, eğitimin önceden belirlenmiş amaçları doğrultusunda belirlenmiş davranışlara sahip olma sürecini yönlendirmektedir. Okul, eğitimin amaçlarını gerçekleştirilmesi için paydaşların birbirleriyle olan etkileşimlerini nitelendiren toplumsal bir sistemdir (Kıran, 2012). Bu bakımdan okul yönetimlerinin yapısını nasıl olması gerektiği toplumsal yapıdaki değişmeler ile birlikte sürekli üzerinde durulan konulardan biridir. Günümüzde hızla değişen gelişen teknolojilerinin bilginin ve ekonomik hareketliliklerin yaygınlaştığı dünyada, bireylerin yarış içerisinde olduğu ortamlarda, ne tür eğitim yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği tartışılmaktadır.

Dolayısıyla burada okullara, öğretmenlere, yöneticilere, öğrencilere ve velilere önemli yükümlülükler düşmektedir. Okul yönetimine sahip olduğu önemli fonksiyonlardan bazıları öğrencilerin dış çevrenin olumsuz şartlarından korunması, istenmeyen davranışların engellenmesi, öğrencilerde var olan olumsuz davranışların ortadan kaldırılması ve okulun kendi sınırları içerisinde eğitim öğretim faaliyetlerini dengeli bir şekilde sürdürmesidir. Eğitim öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi için öncelikle uygun eğitim yönetim sistemlerinin belirlenmesi ve eğitim ortamlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu da eğitim yönetimi ile yakından ilişkili görülmektedir.

Yönetim ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (Aydın, 1994). Yönetim, amaçları gerçekleştirilmesi için insanlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlanması, çalışanların harekete geçirilmesi, insan ve maddi kaynakları yön vererek

bunları kontrol etmeyi gerektirmektedir. Eğitim ortamı açısından düşünüldüğünde yönetim, okulda bulunan öğrenci ve öğretmenlerle birlikte maddi kaynakları ifade eden tüm araç ve gereçleri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda harekete getirilmesidir.

Eğitim yönetimi toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılanması sağlamak için kurulan ve amaçları önceden belirlenmiş örgütsel Yapı ifade etmektedir (Başaran, 1988). Eğitim yönetimi kamu yönetimi içerisinde özel bir alanı ifade etmekte olup, insan ve maddi kaynakları temin edilmesi suretiyle bu kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını ve hedeflenen amaçlara ulaşılması sürecinin ifade etmektedir. Eğitim öğretim içerisinde ise okul yönetimi önemli bir unsur okuldur. Okullar öğrencilerin davranış değiştirme süreçlerinde önemli ölçüde etkili olan ortamlardır. Okulların kendine özgü yapıları okul yönetimlerinin de önemini gerekli kılmaktadır. Çünkü okullarda, açık bir sistem olarak, toplumun her kesiminden insanların içerisinde bulunduğu, çeşitli kültürel ve ekonomik değerlerin aynı ortamda bulunduğu, formal ya da informal örgütlerin etkilediği ve kendisinden etkilendiği, kültür değişimini sağlayan en önemli örgütsel yapıların başında geldiği, kendine has nitelikleri olan yapılar bulunmaktadır. Okullar eğitim sistemi en işlevsel alanlarıdır (Açıkalın, 1994). Burada bahsedilen özellikler okulların ve eğitim yönetimlerinin önemini gayet açık bir şekilde ifade etmektedir. Eğitim yönetimi sonuç itibarıyla, okulu önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak amacıyla mevcut insan ve maddi kaynakları bir bütün olarak ortak amaca hizmet etmek üzere Politikalar geliştirilmesini ve uygulanmasına gerektirmektedir.

Eğitim yöneticisinin amacı, okulun genel sürecinin sorunsuz bir şekilde akmasını sağlamak ve başarılı bir öğrenci öğrenmesini kolaylaştıran kararlar vermektir. Yönetici, bir okulun misyonunu ve hedeflerini tanımlar ve ifade eder ve bunları programları uygulayarak, görevleri delege ederek ve kaynakları tahsis ederek gerçekleştirir. Etkili lider, eğitim yönetimi alanında vizyon sahibi, işbirlikçi ve tutkudur. Eğitim yönetimi, bir okulu yönetme ile ilgili kaynakları, görevleri ve iletişimlerini yönetme etüt ve uygulamasıdır. Eğitimsel liderlik, genellikle eğitim politikalarında ve süreçlerinde olumlu bir değişim yaratmak için çabalayan okul yöneticilerinin ve yöneticilerinin sorumluluğunu ifade etmektedir. Eğitim liderliği, ilköğretim, ortaokul ve liselerde eğitim kurumlarında eğitim süreçlerini iyileştirme

konusunda öğretmenlerle birlikte çalışmayı ve rehberlik etmeyi ifade etmektedir (Kıran, 2012).

2.1.1. Eğitim Sisteminin Temel Unsurları

Eğitim sisteminin bir sistem olarak incelenebilmesi için yalnızca sistemi oluşturan kavramların bilinmesi yeterli değildir. Sistemin oluşturan kavramlar genel olarak girdi, süreç, çıktılardan meydana gelmektedir. Bunların yanında sistemin açık olması, Diğer sistemler ile uyumlu olması, sistemin sınırları, denge ve güç kavramları önem taşımaktadır. Bu kavramların her birisi eğitim sisteminin açıklanmasında ve yorumlanmasında önemli görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bu kavramların ve anlamlarının bilinmeden eğitim sistemi hakkında doğru şekilde çözümleme derin yapılması mümkün olmayacaktır. Sistem olarak eğitim yukarıda da ifade edildiği gibi girdileri, işleme süreci, çıktıları, geri bildirim ve çevresi olan süreçleri ifade etmektedir (Gül, 2013).

Eğitim sisteminin girdileri öğretmenler, öğrenciler, öğretim programları, bilgi ve teknolojik araçlar olarak görülmektedir. Bu girdiler arasında en önemli unsurun insan olduğu görülmektedir.

İşleme sürecinde ise, sistemin girdilerinin amaçlanan doğrultuda işlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla eğitim öğretim süreçleri ve faaliyetleri işleme süreci ne ifade etmektedir. Girdilerin önemli kısmı bu aşamada kullanılmaktadır. Sisteminin girdileri olan öğretmen ve öğrenciler bu aşamada olmazsa olmaz unsurlardandır. Bununla birlikte sürecin iyi bir şekilde işlenmesini de eğitim yöneticileri de önemlidir. Bu önemli unsurların yanında yöntem ve teknikler, zaman, materyaller de etkilidir.

Eğitim sisteminin en önemli çıktısı yine girdiler de olduğu gibi insandır. Bu sistem ilköğretim kademesi ne ifade ediyorsa iyi bir vatandaş olmak eğitimin çıktısıdır. Öğretim faaliyetleri sonucunda oluşan bilgiler, tutumlar ve her türlü kazanımlar çıktı olarak görülmektedir. Bu çıktılar sistemin amaçlarıyla tutarlı olduğunda sistemin iyi çalıştığından söz edilebilir. Sistemin çıktılarının kalitesinin doğrudan değerlendirilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü sosyal bir varlık olarak insan eğitim

sürecinin çıktısı olmakla birlikte birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu bakımdan eğitim çıktılarını en sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi belirli bir süreç içerisinde ve toplum tarafından yapılmaktadır.

Geri bildirim eğitim sisteminin en önemli unsurlarındandır. Sistemin verimli ve etkili çalışıp çalışmadığını kontrol edilmesi geri bildirim sayesinde mümkün olmaktadır. Yöneticiler Bu değerlendirme sistemlerinde aktif olarak yer almakta olup, kısa süreli ve akademik değerlendirmeleri yöneticiler yapmaktayken, sistemin sosyal değerlendirmelerini ve geri bildirimini ne uzun vadede toplum yapmaktadır. Okulun yetiştirmiş olduğu öğrencilerin Piyasada iş bulma durumları, mezun olarak aranan kriterlere sahip olma durumları sistemin geri bildirim derindedir.

Sistemin çevresi girdilerin alınıp, çıktıların sunulduğu yakın çevreyi ifade etmektedir. Genellikle Eğitim Kurumları yakın çevrelerinden öğrenciler almaktadır. Ancak günümüzde artan teknolojik imkânlar sayesinde uzak çevrelerden de eğitim sistemine girdiler sağlanmaktadır (Başaran, 1989).

Sistem Olarak Eğitim



Şekil 1. Sistem olarak Eğitim (Kaynak: <https://slideplayer.biz.tr/slide/8916085/>)

Toplumların ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için sahip oldukları insan kaynaklarını etkili bir şekilde ve amacını uygun olarak harekete geçirebilmesi önemlidir. Bu ise insan sayısının fazla olmasıyla olmayıp, bireylerin ilgi ve yetenekleri ölçüsünde gelişimlerinin sağlanması, bireylere gelişim imkânlarının sunulması ve bir takım eğitsel etkinliklere katılmasıyla mümkün olacaktır (Kıran, 2012). Bu süreç içerisinde eğitim yöneticileri sahip oldukları görev ve sorumluluklarını iyi bilmeleri ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri ile mümkün olacaktır (Taymaz, 1995). Günümüzde hızla değişen çevrelerde, eğitim için belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesinde okulların önemini daha da arttığı söylenebilir. Dolayısıyla okullar hem çevreyi besleyen hem de çevreden etkilenen kurumlardır (Bursalıoğlu, 2005). Eğitim kurumlarının ve sistemlerinin amaçlarına ulaşmalarında, eğitim yönetimi önemli bir rol üstlenmektedir. Eğitim yönetiminin temel fonksiyonu eğitsel faaliyetleri ve politikaların uygulanması noktasında, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda yönetim sürecinde karar alma, kararları uygulama, planlama yapma, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlama, motivasyon artırma, mevcut kaynakların etkili kullanılması, yönetim kuramlarının etkili bir şekilde uygulanması gibi önemli faaliyetleri ifade etmektedir (Pehlivan Aydın,2002).

Bütün eğitim öğretim faaliyetleri okulun çevresinde ve okul üzerindeki etkileri ile beraber çeşitlenmekte, karmaşık hale gelmekte ve değişkenlik göstermektedir. Eğitimin temel amaç ve fonksiyonları dikkate alındığında, eğitim sistemleri üzerinde çevrenin önemli bir belirleyici rolü olduğu anlaşılmaktadır. Çevre yalnızca örgütsel yapının sınırlarını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda bu çevrede Olumlu ya da olumsuz şekilde gelebilecek bütün etkilere açık olduğu gibi, çevrenin değiştirilmesinde de önemli kaynaklardandır. Bununla birlikte eğitim sistemleri, açık bir sistem olarak sınırların çok net olmadığı söylenebilir (Özden, 2003). Bu belirsizliklerin giderilmesinde eğitim yöneticileri birtakım tedbirler almak durumundadır. Çünkü okulların amaçlarına ulaşması ve etkililiği için çevre ile olan ilişkilerinin Somut bir şekilde ortaya konulması, eğitim yönetiminin sorumluluk alanlarından biridir. Dolayısıyla eğitim yöneticilerinin farklı çevre şartlarına uyum sağlayabilecek nitelikte donanıma sahip olması, çevre şartlarının eğitimin amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi gibi önemli yeterliliklere de sahip olması gerekmektedir (Kıran, 2012).

Farklı okul modelleri olmasına rağmen, temel bir sorun bir okul modelinin etkili olup olmadığını nasıl değerlendirilmesi gerektiğidir. Bir dizi araştırma, etkili okulların özelliklerine odaklanmaktadır. Ancak, başarılı okulları tanımlarken hangi özelliklerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda tartışmalar bulunmaktadır.

Bazı araştırmacılara göre, öğrenci performansı başarılı bir okulun ana göstergesi olmalı iken, diğer araştırmacılar ise etkili okullar belirlenirken öğrencilerin kişisel gelişim gibi sosyal özelliklerinin dâhil edilmesini önermektedir. Okul etkinlik araştırmasıyla ilgili bir diğer konu, bulguların ağırlıklı olarak ilkokullarda yapılan araştırmalara veya şehir içindeki benzersiz okul ortamlarına dayanmasıdır. Sonuç olarak, bu bulguların tüm okullara genelleştirilemeyeceği önerilmektedir.

Gerçekte, K-12 okullarının etkinliğini doğru bir şekilde belirleyebilecek tek bir faktör yoktur. Bunun yerine, çok yönlü bir konuşma ve her kuşak öğrenciyle gelişen bir konuşma. Yukarıda önerildiği gibi okullaşma bağlamı, belirli okullarda etkinliğe katkıda bulunan faktörleri etkileyecektir. Aynı zamanda, okul ortamlarında etkililiğe katkıda bulunan özellikler ve faktörler vardır. 2008'de yapılan bir çalışma, etkili bir okulu oluşturan beş ortak özelliği açıklanmaktadır. Bu özellikler ve bunların ardındaki teori de beş faktör teorisi olarak tanımlanmıştır.

İlk faktör kalite liderliğidir. Başka bir deyişle, öğrenciler yöneticinin güçlü liderlik sağladığı yerlerde daha iyi performans gösterirler. Etkili liderler görünür durumdadır, okulun hedeflerini ve vizyonlarını başarıyla aktarabilmekte, becerilerini geliştirmek için öğretmenlerle işbirliği yapmakta ve sorunların keşfedilmesinde ve çözümlerinde rol almaktadır.

İkinci faktör, öğretmenlerin yanı sıra öğrencilerden de yüksek beklentilere sahip olmaktır. Öğrencilerin yüksek beklentilerinin art arda öğrencilerin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Öğretmenlerin yüksek beklentilerine daha fazla dikkat gösterilmelidir. Başka bir deyişle, yüksek düzeyde etkinlik öğretmesi beklenen öğretmenler, özellikle öğretmen değerlendirmeleri ve öğretmen mesleki gelişimi öğretim kalitesini iyileştirmeye yönelik olduğunda, beklentilerin seviyesine ulaşabilir.

Başarılı bir okulun üçüncü özelliği, devam eden öğrenci performansı ve gelişimi taramasıdır. Okullar, öğrencilerini ülke genelinden diğerleriyle karşılaştırmak için değerlendirme verilerini kullanmalıdır. Değerlendirme verilerinin etkin kullanımı, okulların sınıfta ve okul seviyelerinde problemleri öğrenme alanlarını tespit etmelerine izin verir, böylece problemlerin en iyi nasıl çözüleceğine dair çözümler üretilebilir.

Başarılı bir okulun dördüncü özelliği, hedeflerin ve yönlerin varlığıdır. İdare, aktif olarak hedefler oluşturmalı ve bunları uygun kişilere etkili bir şekilde iletmelidir (ör. Öğrenciler, öğretmenler, topluluk genelinde). Okul yöneticileri ayrıca inovasyonu okul süreçleri ve uygulamaları için hedeflere dâhil etmeye açık ve istekli olmalıdır. Okul hedeflerini geliştirme sürecinde tüm paydaşlardan girdi davet etmek önemlidir. Öğrenci toplumunun, okul toplumundaki herkesin öğrenim ortamında iletişim içinde olan ve paylaşılan hedeflere yönelik çalıştığı okullarda gelişim gösterdiği gösterilmiştir.

Başarılı bir okulun beşinci ve son faktörü, okulun ne kadar güvenli ve düzenli olduğudur. Maksimum öğrenmenin gerçekleşmesi için öğrencilerin kendilerini güvende hissetmeleri gerekir. Saygı, terfi eden ve güvenli bir okulun temel bir yönü olan bir kalitedir. Ayrıca, durumlar bitmeden problemleri öğrencilerle çalışan sosyal hizmet uzmanları gibi bazı eğitimli personel ve programlar da vardır.

Bahsedilen başarılı bir okulun beş faktörünün yanı sıra, okulun büyüklüğü de okulların etkililik faktörü gibi görünmektedir. Araştırmalar, özellikle yaşı büyük olan öğrencilerde okulun küçük olmasının, öğrencilerin performanslarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu, okul içi okullar kavramının arkasındaki mantıktır. Daha küçük öğrenme ortamlarındaki öğrenciler, akranlarına ve öğretmenlerine daha fazla bağlı hissetmektedir, dersler daha sıkı geçmektedir ve üniversiteye gitme olasılıkları daha yüksektir.

Bazı okul bölgeleri, okul öncesi eğitimi, ilçede bulunan tüm okullarda genel etkinliği etkileyecek bir faktör olarak görmektedir. Bulgulara göre, okul öncesi deneyimleri olan çocukların anaokuluna ve ötesine girerken akademik ve sosyal olarak daha iyi konumda olmaktadır. İlk öğrenenler arasında okuryazarlık ve sayısal alandaki deneyimler, okul öncesi eğitimi yalnızca önceki bilgilerden beklentilerini

arttıran bir anaokulu müfredatı için hazırlamakla kalmayıp, aynı zamanda daha sonra olumlu öğrenme deneyimleri yaşamalarını sağlamak için ek desteğe ihtiyaç duyacak erken öğrenenlerin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır.

Etkili okulları etkileyen ek faktörler öğrenme zamanı, öğretmen kalitesi ve okul ve ebeveyn güvenininidir. Araştırma, öğrencinin öğrenmeyi ne kadar fazla zaman harcadığı ve zamanın ne kadar verimli kullanıldığının, başarılarının ne kadar yüksek olduğu ortak görüşünü desteklemektedir. Öğrenme zamanını uzatmanın yaratıcı yollarını bulan okullar daha etkili olacaktır. Kaliteli öğretmenli okullar da daha etkili olma eğilimindedir. Yüksek kaliteli öğretmen eğitimi programlarından öğretmen kiralayabilen okullar, etkili bir okul olma olasılığını artırmaktadır.

Okul etkinliği, okul ve / veya okul bölgesi tarafından sunulan öğretmen mesleki gelişiminin sıklığı, uygunluğu ve kalitesinden de etkilenebilir. Güven ve veli katılımı da başarılı bir okulun özellikleridir. Okul topluluğunun tüm tarafları arasındaki güven, okulun etkinliğini artırmak için hayati öneme sahiptir, çünkü ebeveynlerin ve öğretmenlerin birbirlerinin amaçlarına ve eylemlerine inanma ihtimalini desteklemektedir. Ebeveyn katılımı da önemlidir çünkü öğrencilere yetişkinlerin yaşamlarında-hem öğretmenler hem de ebeveynler- eğitimin önemine inandıkları ve öğrencilerin eğitim deneyimlerini ve çabalarını desteklemek için istekli oldukları mesajını vermektedir. Dolayısıyla, belirli bir okulun etkinliğini etiketlemek için basit bir çözüm yoktur (Edupedia, 2015).

2.1.2. Okul Yöneticilerinin Atanmasına İlişkin Usul ve Esaslar

Eğitim kurumlarında yönetici olacak kişilerin belirlenmesinde bir takım kriterler bulunmaktadır. Bunlar Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş ve 30455 sayılı resmi gazetede ilan edilmiştir (Resmi Gazete, 2018). Bu kriterlere göre okul yöneticilerinin atanmasına ilişkin usul ve esaslara ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir;

- Eğitim yöneticilerinin Yükseköğretim mezunu olması,
- Eğitim yöneticilerinin bakanlık içerisindeki kadrolardan öğretmen olarak çalışıyor olması,

- Görev yapmakta olduğu kurum ile atanacağı kurumların aynı türden olması ve bu Kurum içerisinde okutabileceği derslerin bulunması,
- Sınava başvuru tarihi itibarıyla Geçmiş olan 4 yıl içerisinde adli ya da idari soruşturmalar sonucunda yöneticilik görevinden uzaklaştırılmış olması,
- Yönetici olarak atanabilmesi için en az 1 yıl süreyle yöneticilik görevinde bulunmuş olmak,
- Yöneticiliğe ilk atamada yazılı ve sözlü sınavlardan gerekli puanları almak, 2 ve daha sonraki atamalarda ise büyülenmiş kriterler üzerinde yapılan değerlendirmelere bağlı olarak puan üstünlüğüne sahip olmak,
- Yönetici yardımcılığına atama da yazılı sınav puanı olarak alınan puanın %60'ı ve sözlü sınavlardan alınan puanların da %40'ının alınması,
- Tercih hakkına sahip olan adayları en fazla 10 tane tercih hakkının bulunması,
- Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede adayların yöneticilik için başvurdukları ilgili kurumların kendi branşları ile ilgili olması durumunda yapılan değerlendirmeler sonucunda puanlarına 5 puan daha ilave edilmesi,
- İlgili yöneticilik sürelerine tamamlayalım yöneticilerin yeniden atanma isteğinde bulunmaları durumunda, aynı kuruma yönetici olarak atanmalarında puanlarına 4 puan daha eklenmesi,
- Yöneticilik için başvuran adayların puanlarının eşit olması durumunda sırasıyla yönetim alanında doktora yapma, diğer alanlarda doktora yapma, yönetim alanında yüksek lisans yapma, diğer alanlarda yüksek lisans yapma, hizmet süresinin daha fazla olması ve öğretmenlikteki hizmet sürelerinin daha fazla olması şekilde sıralamanın bulunması, halen devam eden eşitlik durumunda ise kura yolunun tercih edilmesi,
- Yöneticilerin 4 yıllığına seçilmek üzere, 8 yıldan fazla aynı statüde de aynı kurumda görev yapamaması,
- Öğretmenlerin yönetici yetkili olarak görevlendirilmesinde norm kadroya sahip olmayan kurumlar da görevlendirilmek üzere ilgili kurumda çalışan öğretmenler içerisinde öğretmenlik görevine ek olarak yöneticilik

görevinin de yürütülmesi için ilgili Valilik tarafından görevlendirilmesi şeklindedir.

2.1.3. Yönetim Kuramları

Eğitimde yönetim kuramları Neoklasik yönetim kuramları, bürokrasi kavramı, Fayol'un yönetim kuramı, Taylor yönetim kuramı, Sistem Yaklaşımı, Klasik yönetim kuramları şeklinde genel olarak sınıflandırılabilir. Bu kuramlardan bazılarına ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Neoklasik örgüt kuramı ve Elton Mayo:

Bu kurama göre klasik teoriler içerisinde insan unsurların göz ardı edildiği ifade edilmiş ve örgütsel yapıların iç ve dış çevreleriyle olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda insan unsuru Her şeyden önce sosyal bir varlık olarak nitelendirilmiştir. Bu kuramın destekleyen kişiler genellikle sosyoloji, psikoloji ve antropoloji alanlarındaki kişilerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda sosyolojik ve psikolojik boyutlar daha ön plana çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışında sosyal sistemler, sistemler arasındaki etkileşimler ve uyum, grupların davranış şekilleri, motivasyonlar, kişilerin kararlara katılması, ahlak, iş doyumu ve çatışma ile ilgili konular önemli görülmektedir. Dolayısıyla İnsan ilişkilerinin önemli olarak kabul edildiği yönetim yaklaşımıdır. Örgütsel yapılarda fiziksel koşulların dışında insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerdeki niteliklerin, kişilerin verimlilikleri üzerinde daha etkili olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu kurama göre çalışanlarda bir takım sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar, ekonomik gereksinimler, arkadaşlıklar, gruplar arasındaki uyum, çalışanların karşılıklı etkileşimleri örgütlerin yapısını ve etkililiği konusunda yakından ilişkilidir. Neoklasik yönetim anlayışları 1930'lu yıllardan itibaren kendini göstermeye başlamış, örgütsel yapıların işleyişinde yalnızca çevre koşulları ve fiziksel şartları değerlendirilmesinin yeterli olmadığı anlayışından hareketle ortaya çıkmıştır (Balyer, 2018).

Bilimsel yönetim kuramı:

Taylor tarafından 1911 yılında ileri sürülen bu yönetim kuramına göre çalışanlar ekonomik olarak çalışmamaktadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların iş ile ilgili olmayan bir takım hareketler neticesinde enerjilerinin Önemli bir kısmını boşa harcandığı, kolaylıkla yapılabilecek işlerin daha karmaşık yöntemler kullanılarak zorlaştırdığı, buna bağlı olarak da uzun çalışma süreleri sonucunda verimliliğin azaldığı ortaya çıkarılmıştır. Taylor sorunlara bakış açısı olarak genellikle teknik açıdan yaklaşmıştır. Bu bakımdan Yapılan çalışmalar sonucunda yöntem geliştirme ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre bir işin verimli olarak yapılması için alışılmış yöntemlerin dışında yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. İş için gereksiz olan faaliyetler önlenmelidir. Çalışanların belirli prim ve ikramiyeler ile işlere özendirilmesi gerekmektedir (Eren, 2009).

Sistem yaklaşımı:

Sistem kavramı ilk olarak diğer bilim alanlarında ortaya çıkmıştır. Örgütleri anlamının yolu sistem kavramı içerisinde incelemektir. Sistem bir örgütü oluşturan bağımlı değişkenler bütünüdür. Bu değişkenler incelenerek bütünün işleyişi hakkında bir karara varılabilir. Sistemin temel olarak 5 ögesi bulunmaktadır. Bunlar girdiler, çıktılar, işleme, geri bildirim ve çevredir. Örgütleri insanlardan, teknoloji ve karşılıklı insan ilişkilerinde meydana gelen bütün olarak görmek mümkündür. Örgütler Bu şekilde bir bütün olarak değerlendirildiğinde daha iyi anlaşılabilir. Sistemler belirli bir çevre içerisinde yaşamaktadır. Bu bakımdan sistemler dış etkilerden, etkilenen belirli özelliklere sahiptir. Dolayısıyla her sistem çevresinden enerji almak durumundadır. Burada sosyal sistem kavramı ön plana çıkmakta olup, sistem modelinin topluma uygulanma şeklidir. Toplumsal hayat içerisinde birçok sosyal sistem bulunmaktadır. Bunlardan birisi de eğitim sistemidir. Eğitim sistemi de çevresindeki faktörlerden etkilenmek de olup girdisi ve çıktısı insan olan, dolayısıyla sosyal yönü daha ön plana çıkan bir sistemdir.

2.1.4. Okul Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları

Okul yöneticileri eğitim kurumlarının birinci derecede, yönetiminden sorumlu oldukları kişilerdir. Dolayısıyla bir eğitim kurumu içerisinde karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, yöneltme, koordinasyon ve değerlendirme gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlardan her birisi ayrı bir süreç olarak düşünüldüğünde, bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde uygulanması eğitiminde niteliğini artıracaktır. Eğitim yöneticileri, sorumlu oldukları okul içerisinde karar verme süreçlerinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Belirli konularda değişiklik yapma, kişiler ya da gruplar arasındaki çatışmaları çözmek, önlemek gibi kararlar alınmasında, kurumların eğitim öğretim amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine ilişkin planların yapılması ve alınan kararların uygulanmasında sorumluluk sahibidirler. Karar verme süreçleri aynı zamanda bilgi sahibi olmayı ve geleceğe ilişkin isabetli öngörülerini Sahip olmayı gerektirmektedir. Karar verme ve planlama süreçleri arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Eğitim yönetimi aşamasında karar sürecinin kullanılması ayrı bir önem gerektirmektedir. Yöneticiler okulun farklı yönetim alanlarına ilişkin kararlar vermektedirler. Yöneticiler öncelikle karar verirken bütün çalışanları karar süreçlerine katmaya çalışmalıdır. Dolayısıyla bu şekilde alınan kararların daha etkili bir şekilde uygulanması sağlanabilecektir. Ayrıca farklı kişilerin karar süreçlerine katılması aynı zamanda farklı görüşlerinde ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Buna bağlı olarak da daha isabetli kararlarını alınması sağlanabilecektir (Başaran, 1989).

Okul yöneticilerinin kendi okullarına ilişkin planlar hazırlaması gerekmektedir. Bu planlar kısa vadeli ve uzun vadeli olarak hazırlanabilir. Okulun faaliyet planlarının hazırlanması, her faaliyeti yapılacağı anlamına gelmediği gibi, amaçlanan faaliyetlerin daha etkili şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır. Bir anlamı aşaması faaliyetlerin ya da işlerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını göstermektedir. Fidanların gerçekçi verilere dayalı olarak hazırlanması, uygulanmasına ilişkin kolaylığı da beraberinde getirecektir. Planlama aşamasındaki etkililik karar alma süreçlerinde yakından etkilemektedir. Yönetim süreçlerinden bir tanesi de örgütlemedir. Eğitim kurumlarının örgütlenmesi yasalar sayesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla genel olarak okulların örgütsel yapısı merkezi olarak belirlenmektedir. Ancak okul içerisindeki faaliyetlerin ve yapılan planları pratiğe dökülmesinde yine örgütlemeye

ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri yapılacak faaliyetler için, çalışanları etkili bir şekilde bir araya getirilmesi ve örgütleyebilmesi gerekmektedir (Gül, 2009).

Eğitim yöneticilerinin diğer önemli sorumluluklarından bir tanesi de iletişimdir. Yöneticiler örgütsel yapı içerisindeki kişilerin karşılıklı iletişimlerini ve iletişim şekillerini sağlamak durumundadırlar. Örgü içerisindeki etkili iletişim yöntemleri sayesinde örgütsel uyum sağlanmakta ve örgüt içerisindeki bilgi akışları daha sağlıklı olmaktadır. Okul yönetiminde iletişim süreçlerinin etkili bir şekilde kullanılması önemlidir. Dolayısıyla yalnızca okul içerisindeki çalışanlarla değil aynı zamanda okulun çevresiyle de iletişim kurulması okul yöneticilerinin sorumluluğu içerisinde yer almaktadır. Özellikle de okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde yöneticilerin iletişim sorumlulukları ön plana çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 1991).

Okul yöneticilerinin önemli sorumluluklarından ve görevlerinden bir tanesi de yönlendirmedir. Yönlendirme işi ne yapılması gerektiği ile ilgili olarak çalışanlara talimatlar vermeyi gerektirmektedir. İyi bir eğitim almış okul yöneticilerinin başkalarını etkileyebilmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri diğer önemli sorumluluklarından bir tanesi de örgüt içerisindeki koordinasyonu sağlamaktır. Koordinasyon çalışanlar arasındaki karşılıklı eylemlerin, birbirlerinden haberdar olmasını gerektirmektedir. Örgütsel Yapı içerisinde farklı yönlerin ve boyutları ortak bir amaca yönelik olarak harekete geçirilmesi koordinasyonu ifade etmektedir. Benzer şekilde eğitim yöneticileri de eğitimin paydaşları olan kişiler ile sosyal ve fiziksel çevrelerin bütünlük içerisinde eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasına yönelik uyumlu çalışmasını sağlamak durumundadır. Eğitim yöneticilerinin diğer bir önemli sorumluluklarından ve görevlerinden bir tanesi de değerlendirme ve denetlemedir. Bu görev eğitim öğretim faaliyetleri süresince gerçekleştirilen planların ve alınan kararlara ilişkin uygulamaların belirli standartları çerçevesinde ne ölçüde etkili olduğunun ortaya konulması gerektirmektedir. Dolayısıyla bu durum aynı zamanda bir geri dönüş olarak da düşünülebilir. Etkili bir şekilde yapılan değerlendirmeler, eğitim öğretim süreçlerinin etkililiğini ve bu süreçte ortaya çıkan aksaklıkların doğru bir şekilde tespit edilmesini, geleceğe yönelik daha etkili planların ortaya konulmasına sağlamaktadır (Gül, 2013).

Bunların yanında okul yöneticilerinin bazı görevleri şu şekildedir (Ölçüm ve Titrek, 2015);

- Yüksek profesyonel davranış standartlarını modelleme ve koruma,
- Tahliye, kaydırma ve delme, yangın kontrolleri ve yangın tatbikatları vb. dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere tüm güvenlik protokollerine uyma,
- Öğretim programlarının ve en iyi uygulamaların uygulanmasının izlenmesi,
- Personelin ve öğretmenlerin performansını değerlendirme,
- Okul sistemi hedef ve uygulamalarının uygulanmasını sağlama,
- Okul bütçesini planlama ve hazırlama,
- Okul harcamalarını izleme,
- Okul etkinliklerine ve işlevlerine aktif olarak katılmak için öğrenciler, ebeveynler ve toplulukla etkileşim kurma,
- Ebeveynleri ve toplumu, aktif olarak okul yaşamına katılmaya teşvik etme,
- Öğrencilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için okul mülklerinin envanterlerinin sağlama,
- Yüksek öğrenci performansı ve davranış standartları için stratejiler oluşturma,
- Öğrenci performanslarının ve öğretim yeterliliklerinin raporlarını ve kayıtlarını oluşturma, bakımını yapma ve yönetme,
- Etkili bir personel geliştirme programının geliştirilmesi ve uygulanmasına yardımcı olma,
- Program geliştirme ve personel geliştirme ihtiyaçları için öğrenci performans verilerini temel alma,
- Okul sahasının denetiminde ve yönetiminde yardımcı olma,
- Okul personelinin seçiminde ve istihdamında görev alma,
- Özel ihtiyaçları belirlenmiş olan öğrenciler için programları denetlemeye yardımcı olma,

- Güvenli ve düzenli bir öğrenme ortamı sağlamak için okul ve sistem politikasına uygun olarak, öğrenci davranış kurallarının tutarlı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırma,
- Aile ve toplum katılımı programları ve iş ortaklıkları gibi girişimlerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında yardımcı olma,
- Okulun öğrenci hizmetleri planını ve programını uygulamada destek ve yardım; risk altındaki öğrencileri destekleyecek personel ağı,
- Öğrenci muhasebe ve devam prosedürlerini yönetmede yardımcı olma,
- Belirlenen okuldaki ulaştırma hizmetlerinin denetiminde yardımcı olma,
- Özel Eğitim programlarının ve hizmetlerinin uygulanmasında ve izlenmesinde yardımcı olma,
- Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili iletişim tekniklerini kullanma,
- Okul haber bültenleri, notlar ve mektupların hazırlanmasında ve yayınlanmasında yardımcı olma,
- Okul bölgesinin vizyon ve misyonuna bağlılık ve destek gösterme,
- Okul için olumlu halkla ilişkiler geliştirme ve uygulamada yardımcı olma,
- Bölge yönetim ekibinin bir üyesi olarak bölge hedeflerine ulaşmak için diğer idari birimlerle iletişim kurun ve işbirliği yapma,
- Müfettiş Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı başkanlığında bu pozisyonun amaç ve hedefleriyle tutarlı diğer görevleri yerine getirme

2.2. Yönetişim Kültürü ve Öğretimsel Liderlik

Günümüzde liderlik eğitim yönetimi alanında üzerinde çok sayıda araştırmaların yapıldığı alanlardan bir tanesidir. Liderlikle ilgili yapılan bu araştırmalar sonucunda çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir (Erçetin, 2000). Bu tanımlar incelendiğinde liderlik grup etkinliklerini, belirli bir grubun amaçlara ulaşması için yönlendirilmesi sürecidir. Liderlik liderler ve grup arasında çift yönlü etkileşim sürecini ifade etmektedir. Liderlikte yaratıcı olmak, sezgileri kullanmak ve Analitik düşünmek önemli özelliklerdendir. Genel itibarıyla liderlik insanların belirli bir amaca yönlendirme

kapasitesinin yanında dinamik bir kişiliği de ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle öğretimsel liderlik okul içerisindeki bütün çalışanların ortak bir amaca yönelik olarak, eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde sürdürebilmesi için, ortak duygu ve düşüncelerle bireyleri yönlendirme yeteneğidir (Yang, 1996). Öğretimsel liderlik, diğer bir ifadeyle eğitim işini Başarılı bir şekilde sürdürmek, okul içerisindeki öğretmen, öğrenci ve ailelerin birlikte çalıştıkları örgüt ikliminin oluşturulmasıdır. Bu bakımdan öğretim lideri, okulun vizyonunu yansıtan, öğrenme ve öğretme faaliyetlerini etkili şekilde planlayan ve yöneten kişilerdir (Gümüseli, 1996).

Öğretim liderleri olan okul yöneticilerinin, Okulda çalışan öğretmenler arasındaki sosyal ilişkileri güçlendiren, eğitimin ve okulun amaçlarını gerçekleştiren, öğrenme faaliyetleri için ihtiyaç duyulan şartların oluşturulmasını sağlayan kişiler olarak belirli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu niteliklerden bazıları şunlardır; belirli bir vizyona sahip olarak, okulun ve eğitimine defterinin herkes tarafından benzer şekilde anlaşılmasına sağlamak; sahip olduğu vizyonu pratiğe dökerek okulun tamamına yönelik olarak takım ruhu içerisinde hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak; Eğitim Öğretim ve defterinin düzenli ve amaca uygun şekilde gerçekleşerek destekleyici öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlamak; okuldaki işleyişi yakından takip ederek öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim faaliyetlerine ilişkin süreçlerini yakından takip etmek; sahip olduğu bilgileri harekete geçirerek gerekli durumlarda eğitim öğretim faaliyetlerine katkıda bulunmak; eğitim programlarının değerlendirilmesinde ve öğrencilerin performanslarının ortaya konulmasında bilimsel standartların oluşturularak etkili değerlendirmeleri yapmak; okulda görevli personellerin değerlendirmelerini doğru ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek; belirli periyotlarla eğitim öğretim faaliyetlerinin denetlenmesine sağlayarak eksikliklerin zamanında ve doğru şekilde tespitinin yapılmasına ilişkin doğru kararlar verebilmek şeklindedir (Smith ve Andrews, 1989; Chell, 1995).

Yönetişim kültürü ise okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili teorik ve pratiklerin yerine getirilmesinde eğitimin paydaşlarından faydalanmasını, paydaşların yönetim süreçlerine katılmasını, karar alma ve uygulama ile ilgili aşamalarda paydaşlara yönetim alanı açılmasını ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışı günümüzde yeni yaklaşımlar arasında değerlendirilmektedir. Çünkü geçmişte uygulanmış olan tek kişinin bilgi ve

anlayışına bağlı kararlarla eğitim kurumlarının yönetilmesi anlayışından, herkesin bilgi sahibi olduğu ve eğitim süreçlerine katılması gerektiği anlayışına, sonuç olarak da eğitim hizmetlerinden faaliyet alanlarına ilişkin sorumlulukların paylaşılmasına yönelik yönetim anlayışları geçerli olmaya başlamıştır (Gül, 2013).

2.3. Öğretim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Rolü

Eğitim genel olarak toplumun geleceğini yakından etkileyen, bireylerin sosyal ve kültürel değişimlerini sağlayan bir süreçtir. Bu eğitim-öğretim süreçlerinde, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir. Eğitim kurumlarının eğitim kadrosu olarak nitelendirilen bu kişiler programların hazırlanmasında, okulu ve eğitim hizmetlerine sağlıklı şekilde sürdürülmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Mükemmel bir eğitim programı olmasına rağmen, nitelikli eğitimcilerin olmaması durumunda programın hedeflenen amaçlara ulaşmasından söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin yeterlikleri son derece önem ifade etmektedir (Arvasi, 1995). Okul yöneticileri kurum içerisindeki çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesinde, okulun fiziksel şartlarının düzenlenmesinde, okul çevre ilişkilerinin sağlanmasında, öğretmenlerin ve öğrencilerin girişimlerinin takip edilmesinde ve nitekim eğitsel faaliyetlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesinde önemli görevleri bulunmaktadır. Dolayısıyla kademe fark etmeksizin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin önemli sorumluluklarının bulunduğu bir gerçektir (Balcı, 2001; Buluç, 2009). Eğitim yöneticilerinin bu görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmenlerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almaları gerekmektedir. Bu sayede Kurum içerisinde sağlıklı etkileşimler gerçekleşecek ve etkili bir eğitim öğretim ortamı için okul kültürü ortaya çıkacaktır (Şahin-Fırat, 2010). Okul yöneticilerinin başarı elde edebilmesi için yalnızca öğrencilerin akademik başarıları değil aynı zamanda derslerin planlanması, öğretmenlere destek olunması, okul çevre ilişkilerinin kurulması, üst yöneticiler ile okul çalışanları arasındaki ilişkilerin sağlanması, öğrenme kültürünün oluşmasına ilişkin gayret ortaya koyulması gerekmektedir (Fullan, 2002). Okul yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin bir Öğretim lideri, arabulucu olma, problem çözme gibi rollerinin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin

okul içerisindeki etkili iletişimin sağlanmasında, etkili ve makul disiplin kurallarının tesis edilmesinde, öğretim faaliyetlerinin örgütlenmesinde, öğrencilerin ve genel olarak da okulun akademik başarı düzeyinin yükseltilmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Recepoglu, 2008). Bununla birlikte günümüzde değişen yönetim anlayışlarını karşılık yöneticilerin kendilerini sürekli güncellemeleri, teknolojileri yakından takip etmeleri, Çalışanlar ve çevre ile ilişkilerin kurulmasında sorumluluk almaları, mesleki gelişimleri sürdürmeleri güçlü bir okul liderinin meydana gelmesinde ve nihayetinde okulun başarılı olmasında önemli olarak görülmektedir (Gümüşeli, 2001).

2.4. Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanları

Eğitim yönetimi bir bütün olarak düşünüldüğünde eğitimin paydaşları olan öğretmen, öğrenci, veli, yönetici ve sosyal çevre gibi bütün faktörlerin ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesini ve uyumlu bir şekilde sürdürülmesini gerektirmektedir (Kara, 2007). Bu bakımdan okul yöneticilerinin bir takım özellikleri ve yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Çünkü okul yöneticileri eğitim sisteminin en alt kademesi olan okullardaki, eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasından öncelikle sorumlu olan kişilerdir.

Okul yöneticileri genel olarak karar verebilme, okul içerisindeki ve dışındaki eğitim öğretim faaliyetlerini planlama ve düzenleme, okul ve çevredeki eğitsel faaliyetleri örgütlenmesi, okul içi ve dışı arasındaki paydaşlar arasında eğitimin amaçlarına Ulaşılması amacıyla iletişim sağlanması, okulun içindeki ve dışındaki eğitim öğretim faaliyetlerinin uyumlu bir şekilde sürdürülmesi, eğitsel faaliyetlerin güçlendirilmesi, yetki ve sorumluluk alanlarına ilişkin ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmesi, liderlik davranışlarını gösterebilmesi, okul içerisinde olumlu bir iklim oluşturabilmesi, sosyal kulüplerin kurulmasını ve çalışmasına ilişkin değerlendirmeleri yapabilmesi, öğrencilerin rehberlik ve danışma hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, okul içerisindeki disiplin ve sürekliliğin sağlanması, okulun çevre ile ilişkilerinin uyumlu bir şekilde koordine edilmesi bu görevlerden bazılarıdır. Aşağıda bu yeterlikleri ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.4.1. Okul Yönetimine İlişkin Karar Verme

Okul yöneticisi okulun içerisindeki ve Okulu ilgilendiren bütün faaliyetlerden sorumlu olan en üst ve yetkili kişidir. Dolayısıyla okulun eğitim amaçlarına uygun bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gerekli kararların alınması durumunda yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır. Benzer şekilde okulun eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin amaçlarına ulaşmasında ortaya çıkabilecek bütün olumlu ve olumsuz durumlarda karar verme sorumluluğu bulunmaktadır (Aytaç, 2000). Bu bakımdan okul yöneticilerinin karar verme süreçlerine ilişkin niteliklere sahip olması gerekmektedir.

2.4.2. Okul İçi ve Dışı Eğitim Öğretim Çalışmalarının Planlanması

Okul yöneticileri okul içerisinde ve dış arasındaki eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanmasında lider rolü istemektedirler. Okul faaliyetlerinin genel olarak planlanması okul yöneticilerinin sorumluluğunda iken, alt eğitsel faaliyetlerin planlanması okul içerisindeki öğretmenlerin ve zümrelerin sorumluluğundadır. Ancak bu sorumluluk alanları ile ilgili denetleme ve gerekli durumlarda destek sağlamak gibi sorumluluklar yine okul yöneticisinin yeterli alanları içerisinde yer almaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2004). Okul dışındaki öğretim faaliyetlerine ilişkin okulun çevresinden gelecek olan ihtiyaç ve talepleri karşılamak üzere, bu taleplere yönelik öğretim faaliyetlerinin planlanması, bu faaliyetlerin kimler tarafından ne zaman ve ne ölçüde gerçekleştirileceğini ilişkin kararların verilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde okul içerisinde eğitim faaliyetlerinin planlanmasında, hangi öğretmenlerin, hangi derslere, hangi zaman dilimlerinde geleceğine ilişkin planlamaların yapılması da okul yöneticinin sorumluluğu içerisinde (Aytaç, 2000).

2.4.3. Okul ve Çevredeki Eğitim Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi

Okul içerisindeki ve okulun çevresindeki eğitim faaliyetlerinin örgütlenmesi, ihtiyaçların tespit edilerek faaliyetlerin sistematik şekilde ihtiyaçlara karşılık verecek nitelikte yerine getirilmesi okul yöneticinin yeterli alanlarından biridir (Gülbahar,

2013). Okul yöneticileri yalnızca okulun içerisindeki eğitim öğretim çalışmalarını planlamakla sorumlu olmayıp, aynı zamanda çevredeki eğitsel çalışmaların örgütlenmesinde, bu çalışmalara kimlerin kalacağına ilişkin ve eğitim hizmetlerinin kimlerin sunacağına yönelik değerlendirmelerin yapılmasında sistemli bir yapının kurulması için okul yöneticileri sorumludurlar. Bu kişiler doğrudan okulun paydaşları olan veliler olabileceği gibi okulun çevresindeki sosyal kültürel çevre de olabilmektedir (Hallinger, 2005).

2.4.4. Okul İçi ve Dışı İletişim Etkinliklerinin Yürütülmesi

Okul yöneticinin önemli yeterlik alanlarına bir tanesi de iletişim rolüdür. Okul yöneticisi okul içerisindeki örgütsel yapıyı oluşturan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimi etkili bir şekilde sağlamak durumundadır. Örgütsel yapılar içerisinde farklı nedenlerden ötürü bazen iletişim sorunları ve çatışmaları meydana gelebilmektedir (Başar, 2000). Bu sorunların aşılmasında okul yöneticisi kendini sorumlu olarak görmeli ve iletişim çatışmalarına gerektiği ölçüde müdahale etmelidir. Benzer şekilde okulun çevresi ile olan ilişkilerinde ki iletişimin niteliği de okul yöneticisinin iletişim yeterliliği ile yakından ilgilidir. Okul yöneticisi hem okul içerisindeki öğretmen ve diğer çalışanların okulun çevresi ile ve üst kurumla olan ilişkilerinin tesis edilmesinde sorumlu olduğu gibi, öğretmen veli ilişkilerinin düzenlenmesinde de önemli role sahiptir. Dolayısıyla okul yöneticileri iletişim rolleri açısından birtakım yeterliliklere sahip olmak zorundadırlar.

2.4.5. Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Eşgüdümü

Okul yöneticilerinin okul için ve çevresindeki eğitim öğretim faaliyetlerinin eşgüdümlü bir şekilde yürütülmesinden de sorumludurlar. Dolayısıyla okul içerisinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin yanında, okul içi eğitsel faaliyetleri destekleyecek şekilde çevredeki eğitim faaliyetlerine de odaklanmak durumundadır. Bilindiği üzere eğitim faaliyetleri yalnızca okullarda sınırlı ve formal yollar ile gerçekleşmemektedir (Yalçinkaya, 2002). Bununla birlikte hem okul sınırları dışında hem de informal yollarla eğitim faaliyetleri gerçekleşmektedir. Dolayısıyla genel itibarıyla eğitimin amaçlarına

ulaşılabilmesi için okul içi ve dışında yer alan formal ve informal eğitim faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu şekilde sürdürülmesi okul yöneticisinin sorumluluk alanlarından birisi olduğu kadar, yönetici yeterlikleri arasında da yer almaktadır.

2.4.6. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim öğretim çalışmalarını güçlendirme

Okul yöneticileri okul içi ve dışındaki eğitim öğretim faaliyetlerinin güçlendirilmesinden ve desteklenmesinden sorumludurlar. Okul içerisinde gerçekleştirilmesi planlanan eğitim öğretim faaliyetlerinin yeterli olmadığı ya da ek eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğu durumlarda okul yöneticileri bu ihtiyacı karşılamak üzere girişimlerde bulunmak durumundadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Buna ek olarak planlanan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için yeterli ve nitelikli personelin bulunmadığı durumlarda, bu ihtiyacı karşılamak üzere farklı okullarla ya da üst kurumla iletişime geçerek bu ihtiyaçları karşılamak durumundadır. Bununla birlikte okul dışındaki eğitim öğretim faaliyetleri için de benzer durum geçerlidir (Önder ve Güçlü, 2014). Okul dışında yapılması planlanan eğitim faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde amaçlara ulaşılabilmesi için doğru zamanda ve yeterli niteliklere sahip personeller tarafından eğitimin gerçekleştirilmesine yönelik düzenlemeler yapmak durumundadır.

2.4.7. Yetki ve Sorumluluğa İlişkin Sorunlarla Baş Etme

Okul yöneticileri yetki ve sorumluluk alanları içerisinde bulunan bölgelerde ortaya çıkan sorunlarla baş edebilecek yeterliliklere sahip olmak durumundadırlar. Bilindiği üzere eğitim sistemleri ve bu sistemler içerisindeki okulların en önemli öğeleri insan faktörüdür. Okullar içerisinde okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanların tamamı farklı sosyo-kültürel çevrelerden gelmektedir. Dolayısıyla okul kozmopolit bir yapıya sahiptir (Korkmaz, 2007). Bu bakımdan okul içerisinde yönetsel, eğitimsel, davranışsal ve iletişimsel sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Okul yöneticileri bu tür sorunlarla karşılaştığında öncelikle tarafsız bir şekilde sorunların kaynağının doğru bir şekilde tespitini yapmak ve sorunların etkili çözüm yolları üretmek durumundadır. Aksi takdirde örgütsel bir yapı olarak okulun verimliliği

olumsuz yönde etkilenecektir (Çelebi, 2010). Sonuç itibarıyla da okulun en önemli amaçlarından olan eğitim öğretim amaçlarına ulaşması için gerekli olan motivasyon azalacak ve çalışanlardan beklenen performans yeterince ortaya çıkmayacaktır. Bu bakımdan okul yöneticileri görev ve sorumluluk alanı içerisinde öncelikle ortaya çıkması muhtemel sorunları öngörerek önleyici tedbirler almalı, sorunlar ortaya çıktığında ise etkili bir şekilde bu sorunların çözümüne yönelik adımlar atmalıdır.

2.4.8. Liderlik Davranışı Gösterme

Liderlik okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli özelliklerdendir. Okul yöneticileri geçmişten bir yönetici olarak görülmekte iken, günümüzde bu anlayış önemli ölçüde kendisini liderlik anlayışına bırakmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik davranışları göstermesi son zamanlarda üzerinde sıklıkla durulan konulardan biridir (Kılınç ve Cemaloğlu, 2018). Topluma fayda sağlayan değişimi yönetmek için sorumluluğu olan kişilere lider denilmektedir. Lider elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak çevresini etkileyen kişidir. Dolayısıyla gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının arkasındadır (Erçetin, 2000). Liderlik ile ilgili yapılan tanımlara göre bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Okul yönetiminde liderlik 1980'li yıllardan itibaren etkili okul hareketinin gelişmesi ile birlikte okullara özgü liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır. Başarılı okul liderleri, ilgili okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, onlarla birlikte çalışan ve birtakım rollere sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Açıkalm, 2000). Eğitim liderlerinde bulunması gereken bazı nitelikler okul ile ilgili kişilere yönelik ilişkilerinde dikkatli olması, etkili iletişim kurması, arkadaşlarıyla ve çalışanları ile işbirliği sağlaması, güçlü bir vizyona sahip olma, toplum ve okul çalışanları ile birlikte çalışmaya istekli olma, çatışmaları yönetebilme, güvене dayalı ilişkiler kurma, risk alabilme, grup çalışmalarını destekleme, uzlaşmaya dayalı kararlar alma ve farklı sorumlulukları yönetebilme gibi özelliklerdir (Karip, 1998). Okul yöneticilerinin liderlik anlayışlarına ilişki otokritik, demokratik, karizmatik, etkileşimci, yönetsel, dönüşümcü, bürokratik ve dağıtımçı

liderlik gibi yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlar içerisinde öne çıkan ve günümüzde kabul gören anlayış okul yöneticilerinin yalnızca bir yönetici olarak değil, aynı zamanda yetki ve sorumluluklarına çalışanları ile paylaşan, okulun paydaşlarına değer veren ve karar alma süreçlerinde paydaşları aktif hale getirerek örgütsel bütünlük ve ortak amaçlara yönelik görev ve sorumlulukların herkes tarafından kabul görmesidir (Gül, 2013).

2.4.9. Okulunda Olumlu Bir Hava Yaratabilme

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler den bir tanesi de okul içerisinde olumlu öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Bu iklimin oluşturulmasında çok sayıda faktör etkili olabilmektedir. Burada okul yöneticilerinin özelliklerinin yanında öğretmenlerin özellikleri, öğrenci nitelikleri, çevre şartları okulun sahip olduğu sosyal ekonomik nitelikler ve bu niteliklerin bir bütün olarak uyum içerisinde olabilmesi olumlu okul ikliminin oluşturulmasında son derece önemlidir (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017). Bu değişkenler temel faktörler olup bunların dışında bir takım nedenler de okul iklimini etkilemektedir. Olumlu öğrenme ortamlarının ve okul ikliminin oluşturulması okulu ilgilendiren bütün paydaşların uyumlu bir şekilde çalışmasını gerekli kıldığı için, bu iklimin oluşmasında en önemli unsur okul yöneticisidir. Çünkü yukarıdaki özelliklerde de bahsedildiği üzere okul yöneticisinin sahip olması gereken liderlik özellikleri, bilgi ve tecrübeleri, okul ve çevresinden sorumlu olması, eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi karar alma ve planlama gibi süreçlere ilişkin özellikler bulunmaktadır (Demirtaş, 2010). Dolayısıyla tüm bu değişkenlerin okul iklim üzerinde ayrı ayrı etkilerinin olduğu düşünüldüğünde en önemli sorumluluğun okul yöneticisinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri olumlu okul iklimlerini oluşturabilmek ve koruyabilmek amacıyla, bilgi ve tecrübelerinden de istifade ederek, sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirlerin alınması daha etkili bir yol olacaktır (Cemaloğlu, 2011).

2.4.10. Sosyal Kulüplerin Kurulma, Çalışma ve Değerlendirilmesi

Okul yöneticisi okul içerisindeki yeterli alanlarından bir tanesi de okulun sosyal kulüplerinin kurulması ve bu kulüplerin çalışmalarının değerlendirilmesidir. Okul içerisinde sosyal kulüplerin kurulması, bu kulüplere danışman öğretmenlerin atanması, kulüp faaliyetlerin ilişkin defterlerin tutulması, kulübün amaçlarının ve faaliyetlerini düzenlenmesi, kulüplere katılacak öğrencilerin belirlenmesi gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Okuldaki sosyal kulüpler öğrencilerin sorumluluk almalarını, öz güven duygularının geliştirilmesini, ilgi alanlarını ortaya çıkmasını, beceriler kazanmalarını, yeteneklerini sergilemelerini, dil becerilerinin gelişmesini, sosyal sorumluluklarının ve duyguların gelişmesini, milli ve manevi kültürel değerlerin yaşatılmasını, şiddet ve zararlı alışkanlıklar gibi durumlardan korunmasını sağlamaktadır (Ada ve Akan, 2007). Bunlar sosyal kulüplerin bir takım faydaları olup bunların dışında sosyal, kültürel, ekonomik ve psikolojik birçok faydalarının da olduğu söylenebilir. Genel olarak okullarda kurulan sosyal kulüpler Yeşilay kulübü, Kızılay kulübü, spor kulübü, şiir kulübü, tiyatro kulübü, sanat kulübü, belirli gün ve haftalar kulübü, ilkyardım kulübü, teknoloji kulübü, çevreyi koruma kulübü, doğal yaşam kulübü, insan hakları kulübü, çevre ve sağlık kulübü, değerler kulübü, temizlik kulübü ve haberleşme kulübü gibi kulüplerdir. Bu kulüpler okulun sahip olduğu imkânlar ölçüsünde çeşitli olabilmektedir. Bu gruplara katılım öğrencilerin ilgi ve istekleri ölçüsünde dikkatlice gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu kulüplerin etkili ve verimli faaliyet göstermesini beklemek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla okul yöneticileri bu kulüplerin oluşturulması, planlarının hazırlanması ve faaliyetlerinin denetlenmesi gibi birçok faktörden sorumludur (MEB, 2017a).

2.4.11. Öğrenci Rehberliği ve Danışma Hizmetlerinin Güçlendirilmesi

Rehberlik faaliyetleri okul yöneticilerinin yeterli alanlarından birisidir. Rehberlik ve danışma hizmetleri okulda öğrencilere yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Rehberlik ve danışma faaliyetleri öğrencilerin bilgi, yaş ve eğitim seviyelerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin ilköğretim seviyesindeki bir öğrenciyle, ortaokul ve lise döneminde bulunan bir öğrenciye verilecek rehberlik ve

danışma hizmetleri birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü bu öğrencilerin gelişim dönemleri farklı olduğu gibi eğitimden ve gelecekte alan beklentileri de farklılaşmaktadır. İlkokuldaki bir çocuğa eğitime alıştırmaya, eğitim kademelerine tanıtmaya, okul ortamını tanıtmaya ve sosyalleşmeye gibi rehberlik hizmetleri son olabileceği gibi; lise çağındaki bir öğrenciye mesleki anlamda rehberlik derin yapılması, bir üst eğitim kurumu olarak üniversiteye hazırlanması, mesleki tercihlerin öğrencilerin ilgilerine göre yapılabilmesi gerekmektedir. İlkokul kademesindeki rehberlik Hizmetleri Genel olarak öğrencilerin okula uyum sağlaması, öğrenmeye yönelik olumlu tutumlar geliştirmeleri, bilişsel becerilerinin geliştirilmesi, duygularını tanıma ve kendilerini ifade etme ile birlikte sosyal becerilerinin geliştirilmesine yöneliktir. Ortaöğretim kademesinde ise öğrencilerin sağlıklı bir şekilde kimlik gelişimlerinin sağlanması, değerlerinin farkına varması, iş yaşamına hazırlanması, kendisine uygun üst eğitim alanlarına yönelmesi şeklindedir. Bu bakımdan okul yöneticileri okuldaki rehber öğretmenler kadar, öğrencilerin rehberlik ve danışma hizmetlerinden sorumludurlar. Yine yeterlikler açısından düşünüldüğünde her eğitim kademesindeki öğrencilere yönelik yapılacak rehberlik ve danışma hizmetlerinin farklılaşmasına karşılık, bu beklentiyi karşılayacak şekilde okul yöneticilerinin de öğretim kademelerine uygun şekilde yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte okul yöneticileri okullarındaki öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun şekilde rehberlik ve danışma hizmetlerinin daha etkili bir şekilde öğrencilere sunulabilmesi için gerekli desteği uzman kişilerden almak zorundadır. Dolayısıyla okullarda rehber öğretmenlerin bulundurulmasının yanında, rehberlik faaliyetlerine ilişkin alanında uzman kişiler tarafından öğrencilere periyodik olarak rehberlik ve danışma hizmetlerinin sunulması da önem ifade etmektedir. Sonuç itibarıyla rehberlik ve danışma hizmetlerinin asıl amacı öğrencilerin kendilerini tanımaları bilgi, ilgi ve yeteneklerinin farkında olmaları amacıyla okul yöneticileri gerekli imkânları öğrencilere sağlamak durumundadır. Bu bakımdan rehberlik hizmetleri bireysel özellikleri dikkate alarak, bilimsellik, gizlilik, gelişimsel aşamaları uygun, Mesleki ve etik değerleri dikkate alacak şekilde, uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmelidir (MEB, 2017b).

2.4.12. Disiplin ve Devamının Sağlanması

Okul yöneticilerinin diğer önemli yeterlik alanlarından bir tanesi de okul içerisindeki disiplin ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Okulun eğitim öğretim amaçlarına uygun şekilde düzenli bir şekilde sürdürülmesi, bütün paydaşların görev ve sorumluluklarını doğru ve verimli bir şekilde yerine getirmesi okul disiplin ifade etmektedir. Okul disiplini etkileyen bazı olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Okul yöneticileri bu olumsuzlukları önceden fark ederek önleyebilmek, önleyici tedbirler alabilme ve olumsuzluklar ortaya çıktığında bunları etkili bir şekilde ortadan kaldırmak yeterliliğine sahip olmak durumundadır. Dolayısıyla okulun bir sistem olarak düzgün şekilde işlemesi ve amacına hizmet etmesi için disiplin sorunlarının en aza indirilmesi ve sistemin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Okul disiplini bozan durumlara ilişkin, okul yöneticilerinin ilgili yönetmelikler çerçevesinde yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu yetki ve sorumluluklarının farkında olarak gerektiği zaman ve en etkili bir şekilde bunları kullanabilme yeteneği okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile yakından ilişkilidir. Okul yöneticilerine okulun düzen ve disiplinin sağlanması üzere her türlü tedbirleri alma yetki ve sorumluluğu verilmiştir. Bu sorumluluklar kapsamında eğitim hizmetlerinin düzenlenmesinden, çalışanların ve öğrencilerin tutum ve davranışlarına ve öğrencilerle çalışanların izin kullanma durumları ne kadar faaliyetler yer almaktadır (MEB, 2016)

2.4.13. Okul-Çevre İlişkilerin Koordinasyonu

Okul yöneticilerinin yeterlilik alanlarından bir tanesi de çevre ile ilişkilerin koordinasyonunun sağlanmasıdır. Okul yöneticileri okulun örgütsel yapısı ile okul çevresindeki sosyo-kültürel ve ekonomik çevre arasında bir köprü konumundadır. Okuldaki öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, eğitsel hizmetlerin yerine getirilmesinde okul içerisindeki taleplerin karşılanmasında çevredeki sosyal yapılarla ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak okul yöneticisinin sorumluluklarındandır (Gündüz ve Ergen, 2014). Benzer şekilde okul dışındaki eğitim öğretim faaliyetlerini düzenlenmesi, çevrenin taleplerinin karşılanması gibi durumlarda okuldaki eğitimcilerle çevre arasında ilişkiler kurmak okul yöneticilerinin sorumluluklarındandır.

2.4.14. Araştırma-Geliştirme-Yenileme Faaliyetleri

Okul yöneticilerinin yeterlik alanlarından birisi olan araştırma geliştirme faaliyetleri okulun akademik anlamda amaçlarına ulaşmasını için önem taşımaktadır. Okullar mevcut yapısı içerisinde ve hazırlanmış öğretim programlarıyla eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmekte iken, günümüzde hızla gelişen bilim ve teknoloji alanındaki çalışmalara bağlı olarak, ülkenin ve dünyanın farklı yerlerindeki iyi uygulamaların ve yeniliklerin okul ortamına taşınması gerekmektedir (Arslan ve Küçükler, 2016). Bu anlamda öğretmenler kendi eğitim alanları ile ilgili bu yenilikleri takip ederek uygulamaya koymakla sorumlu olduğu kadar, okul yöneticilerinin de eğitim öğretim faaliyetleri ve okul yönetimine ilişkin güncel gelişmeleri ve yaklaşımları takip ederek pratiğe dökmek durumundadır. Buna birlikte okul yöneticileri okullarının geliştirilebilmesi için öncelikle okulun eksik yönlerinin ya da mevcut durumlarına ilişkin olumlu ve olumsuz yönlerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Bu ise sistematik ve sağlıklı bir araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı olarak ortaya konulan sonuçların, bilimsel değerlendirmeler sonucunda ileriye yönelik yenilik faaliyetlerini harekete geçirmek ile mümkün olabilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, bir bütün olarak okula ilişkin araştırma, geliştirme ve yenileme faaliyetlerinden sorumludur.

2.4.15. Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme

Okul yöneticilerinin bir kurum olarak Okulu işletme prensiplerine göre yönetmesi gerekmektedir. Bu bakımdan okul bir işletme gibi düşünüldüğünde işletmenin ekonomik, personel, girdi, süreç ve ürün gibi boyutları bulunmaktadır. Benzer şekilde okulun da işletmeye benzer boyutları bulunmaktadır. Örneğin okulun ekonomik açıdan girdi ve çıktıları bulunmaktadır. Okulda yapılacak eğitim öğretim faaliyetleri ya da diğer sosyal etkinlikler için ekonomik gereksinimler ortaya çıkabilmektedir (Ereş, 2004). Bu ihtiyaçlar için belirli bir plan, program ve analiz yapılması gerekir. Okulun girdisi olarak ekonominin sınırlı olduğu düşünüldüğünde, bu kaynağı etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunun sağlanmasında ise okul bir işletme gibi düşünülerek, kaynakların israf edilmeden gerektiği ölçüde etkili yerlere

kullanılması son derece önem ifade etmektedir. Bu ekonomik kaynağı benzer şekilde okulun personel ve öğrenci girdilerinin etkili olarak kullanılması önemlidir (Erkan, 2008). Okul yöneticileri görev yaptıkları okulları, endi özel İşletmeleri gibi düşünerek okulun mevcut yapısının farkına varması ve bu yapının geliştirilmek suretiyle evdeki kaynakların etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Sonuç itibarıyla eldeki kıt kaynakların en etkili şekilde kullanılarak, en yüksek verimin elde edilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

2.4.16. Yardımcı Hizmetlerin Sağlanması

Okulun esas görevi, öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktır. Bu açıdan okul yöneticileri en yetkili kişiler olarak görülmektedir. Okulun Bu temel görevinin gerçekleştirilmesinde öğretmenler ve öğrenciler olmazsa olmaz unsurlardandır. Bununla birlikte eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması açısından bir takım yardımcı hizmetlere ihtiyaç duyulmaktadır (MEB, 2015). Bu hizmetler personellerin ihtiyaçları, temizlik, fotokopi, aydınlanma, ısınma ve ulaşım gibi alanları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar genel itibarıyla doğrudan eğitim öğretim faaliyeti olarak görülmemesine rağmen, eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılmasında etkilidirler. Örneğin temizlik faaliyetleri öğrencilerin daha ferah ortamlarda, sağlıklarını koruyarak eğitim almalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla doğrudan bir eğitim faaliyeti olmasa da, öğrencilerin eğitim faaliyetlerine katılmalarının sürekliliğinde etkili olduğu düşünülebilir. Tabii ki bunun dışında öğrencilere temizlik alışkanlığı kazandırmak gibi pozitif kazanımları da bulunmaktadır. Benzer şekilde ısınma ve aydınlanma gibi durumlar, her ne kadar doğrudan eğitim faaliyeti olarak görülme de, bu faaliyetlerin niteliğinin artırılması ve sürdürülebilir olması açısından önemlidir (Kırım ve Hırça, 2015). Çünkü aydınlatma gereksinimleri karşılanmadığında eğitim öğretim ortamları için ihtiyaç duyulan ideal aydınlık sağlanamayacağı gibi, ısınma açısından düşünüldüğünde bu gereksinimin yeterince karşılanmaması olumsuz okul ortamına neden olacağı için eğitim öğretim faaliyetlerini etkileyebilecek niteliktedir. Bu tür hizmetler okulun amacına ulaşmasında yardımcı hizmetler olarak adlandırılmaktadır. Bu hizmetler için ise yetkili ve becerikli elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sonuç itibarıyla yardımcı hizmetler sınıfında görev alacak kişilerin

temin edilmesinde ve bu yardımcı hizmetlerin eğitim öğretim faaliyetlerine destek olarak sağlanmasında okul yöneticilerinin sorumlulukları bulunmaktadır (Erdal ve Şahin, 2011).

2.4.17. Okulun Bina, Tesis ve Demirbaşlarının Kullanılma, Korunma ve Bakımı

Okul yöneticilerinin yeterli alanlarından bir diğeri de okula ait bina, tesis ya da demirbaşların korunması ve bakımının yapılmasıdır. Okul yöneticileri temel görev açısından eğitim faaliyetlerini etkili bir şekilde planlamak ve sürdürmekle sorumludurlar. Bunun dışında yukarıda da bahsedilen yardımcı hizmetlere benzer şekilde, eğitim öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan maddi kaynakların etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Şişman, 2012; Bilge, 2013). Örneğin bunlar içerisinde yer alan bina, okulun bölümlerini oluşturan bütünü ifade etmektedir. Bu, binanın bakımının yapılması, eksiklerinin giderilmesi, ihtiyaç olduğunda boyanması, eskiyen yerlerinin tamir edilmesi, su akıtıyorsa arızalı yerlerin düzeltilmesi, kapıların bakımının yapılması gibi görevlerdir. Bununla birlikte okulun demirbaşları arasında yer alan kitaplık, masa, sandalye, sıra ve tahta gibi malzemelerin temin edilmesi, zarara uğramaması için korunması, zarara uğrayanlar varsa bunların tamir ve telafi edilmesi gibi durumlara karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Aslanargun, 2012). Okul yöneticileri yukarıda da belirtildiği gibi okulu bir işletme gibi düşünerek okulun içerisinde var olan bütün malzemelerin ve materyallerin bir listesinin tutulması, bu materyallerin ihtiyacı karşılayacak şekilde kullanılması ve bakımının yapılmasından sorumludur. Nitekim okul yöneticilerinin eğitim öğretim alanında yeterliliklerinin yanında, okulun fiziksel yapısına ilişkin yeterliliklerinin de bulunması gerekmektedir (Yamaç, 2001).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Karasar (2009), tarama modelini “geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.” şeklinde açıklamaktadır. Gürbüz ve Şahin (2014) tarama modelini “kişilerin belli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler yardımı ile tespit etmeyi amaçlayan araştırmalara tarama araştırmaları denmektedir.” şeklinde açıklamaktadırlar.

Korelasyonel modele uygun olarak tasarlanan bu araştırmada, çeşitli düzeylerdeki okullarda çalışan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre kurumlarındaki yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri araştırılmıştır.

Bu araştırmada Van ilinde, İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçelerinde bulunan ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin yeterliği incelenmiştir. Bu amaçla bu okullarda görevli olan öğretmenlere Okul Yöneticilerinin Yeterliği ölçeği uygulanmış, konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Van ili İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçelerindeki ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma evreninden seçkisiz seçim yöntemiyle belirlenen öğretmenlere uygulanan veri toplama araçlarından, geçerli olanlar dikkate alındığında araştırmanın örneklemini 168’i kadın (%43,3), 220’si

erkek (%56,7) olmak üzere 388 öğretmen ile her okulda 1'i spor bilimleri mezunu yönetici, 1'de diğer bölüm mezunu yönetici olmak üzere toplamda 28 kişiden oluşmaktadır.

Veri toplama araçları Van ili İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçelerindeki görev yapan öğretmenlere Ocak 2019 – Şubat 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Dr. Şahin AKSOY tarafından geliştirilen iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır: Kişisel Bilgiler Formu ve Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formu araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki deneyim süreleri, çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, medeni durumları, öğretmenlik alanlarını belirlemeye dönüktür. Kişisel bilgiler formuna ilişkin detaylar Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1. Kişisel Bilgiler Formu Kişisel Alt Özellikler

Cinsiyetiniz	O Kadın O Erkek		
Yaşınız	O 21-25	O 26-30	O 31-40 O 41-50 O 51 ve üzeri
Mesleki Deneyim Süresi	O 1-10 yıl	O 11-20 yıl	O 21 yıl ve üzeri
Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi	O 1-5 yıl	O 6-10 yıl	O 11 yıl ve üzeri

3.3.2. Okul Yöneticileri Yeterlik Ölçeği

Aksoy (2012) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirliği yapılan Okul Yöneticileri Yeterlilik Ölçeği(OYYÖ) kullanılmıştır. Toplam 38 madde ve üç faktörden oluşan ölçekte birinci faktörde 13 madde (Cronbach $\alpha=0.96$) bulunmaktadır. Bunlar; 1, 2, 3, 4,5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13. maddelerdir. Bu maddeler içerdiği anlamlar dikkate alındığında, Kavramsal Yeterlikler başlığı altında toplanmıştır. İkinci faktörde toplam 13 madde (Cronbach $\alpha=0.95$) bulunmuştur. Bunlar; 14,15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,

24, 25, 26. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında Teknik Yeterlikler başlığı altında toplanmıştır.

Üçüncü faktörde toplam 12 madde (Cronbach $\alpha=0.96$) bulunmuştur. Bunlar; 27, 28, 29, 30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında İnsancıl Yeterlikler başlığı altında toplanmıştır.

Ölçek, öncelikle geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 388 kişilik ortaokul ve lise de çalışan öğretmen grubuna uygulanmıştır. Van ili İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçelerinde bulunan 9 ortaokul ve 5 lise okulunda bulunan toplam 450 öğretmene anket dağıtılmış, bu anketlerden 388 tanesi geri toplanabilmiştir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %80 olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizinden önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .97; Bartlett Test of Sphericity: 17365.13; df:703, p: .000 bulunmuştur. KMO testi, kısmi korelasyonların küçük olup olmadığını, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir. KMO değerinin. 60'ın üzerinde olması gerekmektedir. Bu araştırmada elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek bir değer olduğu belirlenmiştir. Bu değerler anketin faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermiştir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda, anketin üç faktöre göre kümülatifvarvansı açıklama oranı % 67.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütünü için güvenirlik katsayısı ise, Cronbach Alpha=.98 çıkmıştır.

Ölçekte yer alan 38 madde üzerinde faktör (temel bileşenler) analizi yapılmıştır. Faktör analizine tabi tutulan 38 maddeden özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörlerin varyansın toplam varyansı açıklama yüzdesi % 67.92 olarak bulunmuştur.

Faktör analizi sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır (Dunteman, 1989). Sosyal bilimlerde% 40 ile % 60 arasında değişen varyans oranları yeterli bulunmaktadır (Dunteman, 1989; Gorsuch,1983). Yapılan faktör analizi çalışmaları sonucunda Okul

yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) toplam varyans açıklama değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) Faktör Analizi Toplam Varyans Açıklama

Faktör	Başlangıç Değerleri			Toplam Açıklama Değerleri			Rotasyon Açıklama Değerleri		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplamalı Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplamalı Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplamalı Varyans Yüzdesi
1	22.46	59.10	59.10	22.45	59.10	59.10	8.92	23.47	23.47
2	2.10	5.53	64.63	2.10	5.53	64.63	8.56	22.53	46.00
3	1.25	3.28	67.92	1.25	3.28	67.92	8.33	21.91	67.92

Ölçeğin varyans açıklama yüzdesinin %40’ın üzerinde olması kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Varimax rotasyonu sonucunda analizi yapılan 3 faktörün açıkladıkları varyans yüzdeleri 1. faktör için %59.10, 2. faktör için % 64.63, 3. faktör için %67.92 olarak bulunmuştur. Faktör yük değerlerinin tamamı 0.55 ile 0.78 arasında değişmektedir. Ölçeğe uygulanan varimax rotasyonu sonucunda faktöre giren maddelerin varimax sonrası yük değerleri ile her bir faktörün iç tutarlık (Cronbach α) katsayıları Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeğinin (OYYÖ) Faktör Analizi, Madde Analizi Sonuçları ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Varimax Sonrası Yük Değerleri			
Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1	.75		
2	.71		
3	.70		
4	.68		
5	.68		
6	.68		
7	.67		
8	.66		
9	.65		
10	.64		
11	.63		
12	.57		
13	.56		
14		.73	
15		.72	
16		.71	
17		.70	
18		.69	
19		.69	
20		.67	
21		.67	
22		.64	
23		.64	
24		.59	
25		.59	
26		.59	
27			.78
28			.76
29			.75
30			.74
31			.66
32			.59
33			.59
34			.59
35			.58
36			.58
37			.57
38			.56

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ölçekte yer alan 38 maddeye ilişkin faktör yükleri tamamı 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin oldukça yüksek olması 38 maddenin de ölçekte ölçülmek istenen özelliği ölçmeye katkı sağladıklarına işaret etmektedir. Dolayısıyla ölçek okul yöneticilerinin kavramsal, teknik ve insancıl yeterliklerini ölçmektedir. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) ile ilgili cevap formundaki beşli likert derecelendirme ve puan değerleri Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ) Puanlama Sınırları

Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği (OYYÖ)	Alt ve Üst Sınırlar
(1) Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79
(2) Az Katılıyorum	1.80-2.59
(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60-3.39
(4) Çok Katılıyorum	3.40-4.19
(5) Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri örneklem grubuna giren öğretmenlere Okul yöneticilerinin Yeterliği Ölçeğinin Ocak 2019 ile Şubat 2019 tarihleri arasında uygulanmasıyla toplanmıştır. Ölçeklerin uygulandıkları okullar, öğretmen sayıları ile uygulama tarihleri Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5. Ölçek Uygulama Takvimi

Sıra No	Uygulama Yapılan Okul	Öğretmen Sayısı	Spor Bilimler ve Diğer Bölüm Mezunu yönetici Sayıları	Uygulama Tarihi
1	Yunus Emre ortaokulu	50	1+1	1 Ocak 2019
2	Van Gölü Meslek ve Teknik Anadolu lisesi	60	1+1	4 Ocak 2019
3	Fevzi Geyik ortaokulu	50	1+1	8 Ocak 2019
4	Sempaş ortaokulu	20	1+1	15 Ocak 2019
5	Şehit İbrahim Karaoğlanoğlu lisesi	20	1+1	18 Ocak 2019
6	Cemil Yörük İmam Hatip ortaokulu	15	1+1	21 Ocak 2019
7	Aliye İzzetbegoviç ortaokulu	15	1+1	23 Ocak 2019
8	Abdurrahman Gazi İMKB Anadolu lisesi	50	1+1	25 Ocak 2019
9	Mustafa Cengiz ortaokulu	25	1+1	28 Ocak 2019
10	Elmalı ortaokulu	20	1+1	31 Ocak 2019
11	Atatürk Anadolu lisesi	50	1+1	4 Şubat 2019
12	Güzin Dinçkök ortaokulu	25	1+1	8 Şubat 2019
13	Abdurrahman Gazi İşitme Engelliler ortaokulu	25	1+1	11 Şubat 2019
14	15 Temmuz İmam .Hatip lisesi	25	1+1	18 Şubat 2019

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından elde edilen veriler üzerinde istatistiksel çözümleme işlemleri yapmadan önce veri seti düzenlenmiştir. Bu bağlamda Okul yöneticilerinin yeterlikleri ölçeğinden katılımcıların elde etmiş oldukları puanlar alt ölçeklerde madde sayılarına bölünerek standardize edilmiştir. Nihai uygulama öncesi ölçeklerin iç tutarlık katsayıları hesaplanarak güvenirlik sınaması yapılmıştır. Güvenirlik testi sonucunda alt ölçeklere ait Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları Tablo 6'daki gibi bulunmuştur:

Tablo 6. Veri Toplama Aracının İç-tutarlık Hesaplamaları

Okul yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği	Madde Sayısı	Crobach's Alpha
	38	,969
Kavramsal Yeterlikler	13	,919
Teknik Yeterlikler	13	,923
İnsancıl Yeterlikler	12	,940

Ölçeklere ilişkin standardize edilmiş puanların hesaplanmasının ardından katılımcıların ölçeklerden elde etmiş oldukları puanlar incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle katılımcıların yanıtlarından yola çıkarak, katılımcıların alt ölçeklerden elde etmiş oldukları puanların madde ve grup bazındaki normallik dağılımları incelenmiştir. Normal dağılım gösteren gruplar üzerinde parametrik, normal dağılım göstermeyen gruplar üzerinde de non-parametrik testler yürütülmüştür.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri konusundaki görüşlerini incelemeye önce Okul yöneticilerinin yeterlikleri ölçeğinin normallik varsayımı test edilmiştir. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış ve normallik varsayımı sonuçları Tablo 7’de verilmiştir:

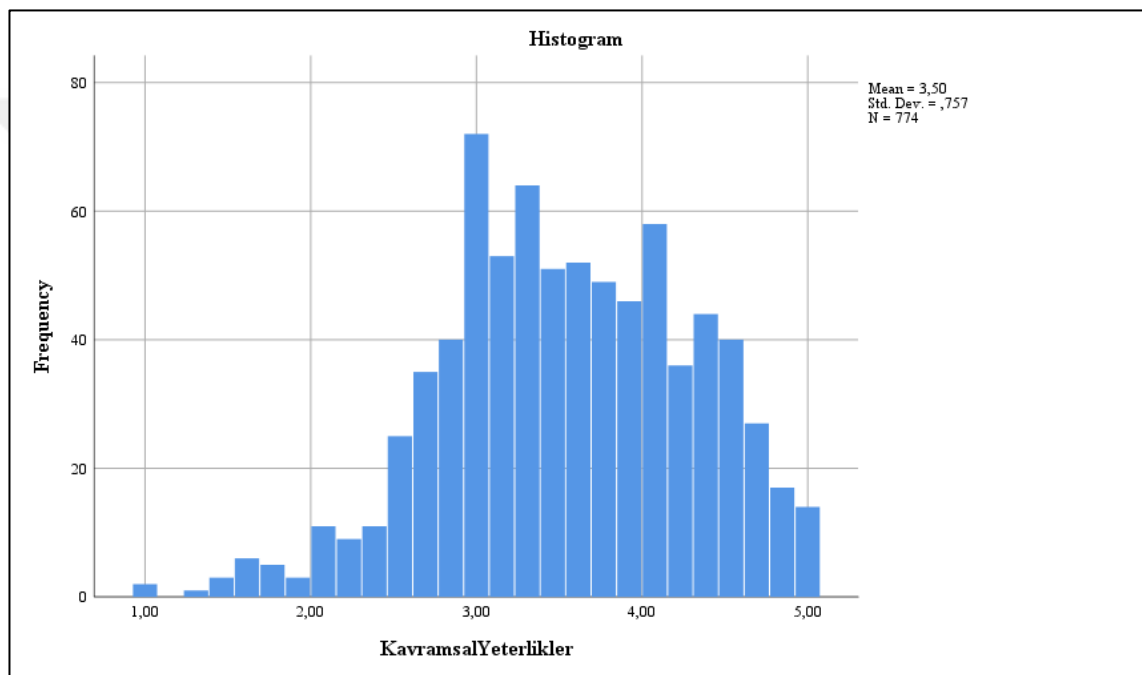
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği Normallik Dağılımı

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Değer	df	P	Değer	df	p
Kavramsal Yeterlikler	,049	774	,000	,986	774	,000
Teknik Yeterlikler	,054	774	,000	,982	774	,000
İnsancıl Yeterlikler	,072	774	,000	,976	774	,000

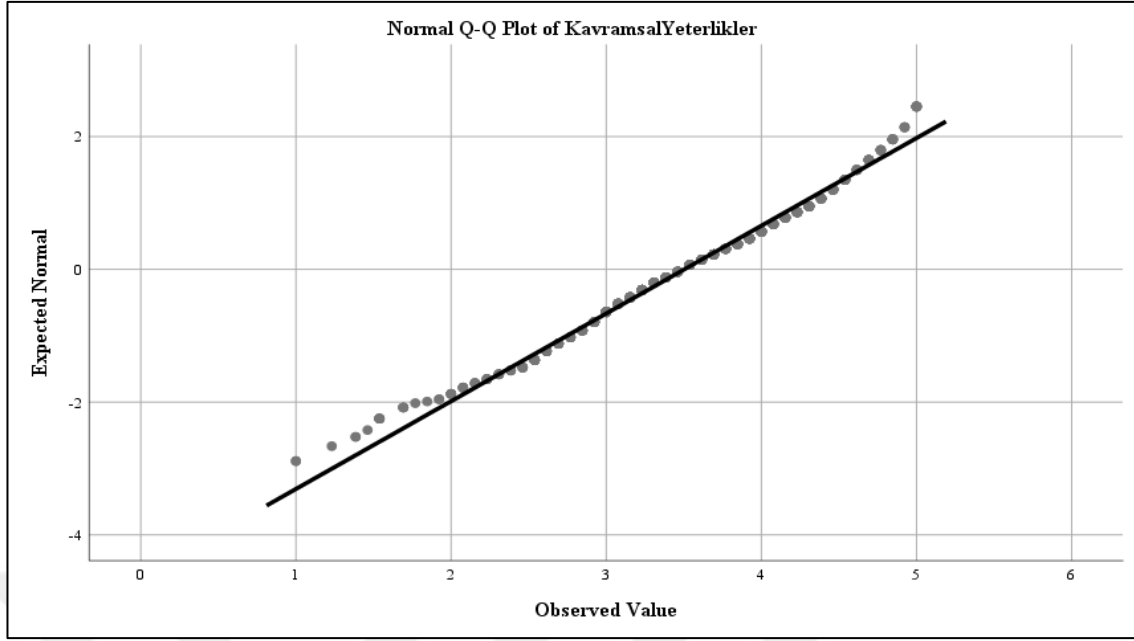
Tablo 7 incelendiğinde anlamlılık düzeyinin .05’ten yüksek olması beklenir ($p > .005$). Fakat burada tüm alt ölçeklerde p değeri düşük çıkmıştır ($p < .005$). Bu durum ölçeklerin normal dağılım sergilemediğini göstermektedir. Bununla birlikte, sosyal bilimlerde ölçeklerde normal dağılım elde etmenin güçlüğü dikkate alınarak, elde edilen normallik testi bulguları skewness ve kurtosis değerleri açısından incelenmiştir. Skewness ve kurtosis değerleri incelenirken elde edilen değer standart sapmaya

bölünerek ulaşılan sonucun, -1.96 ile +1.96 arasında olup olmadığına bakılmıştır. Bu değerlerin alt ölçeklerin tümünde istenen aralığın dışına taşmaları görülmüştür.

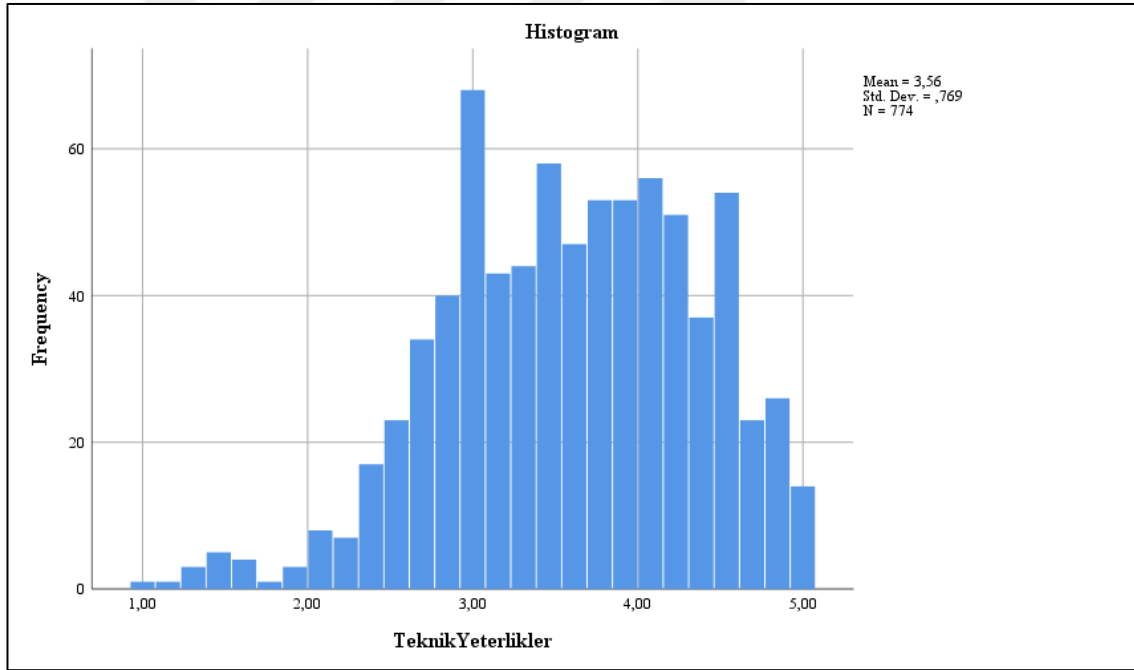
Okul yöneticileri yeterlik ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin madde – puan ortalamalarının normal dağılmadığı gözlenmiştir. Kavramsal yeterlikler, Teknik yeterlikler ve İnsancıl yeterlikler ölçeklerine ait Histogram ve Q-Q plot analizlerine ilişkin diyagramlar aşağıdaki Şekil 2, Şekil 3, Şekil 4, Şekil 5, Şekil 6, Şekil 7’de verilmiştir:



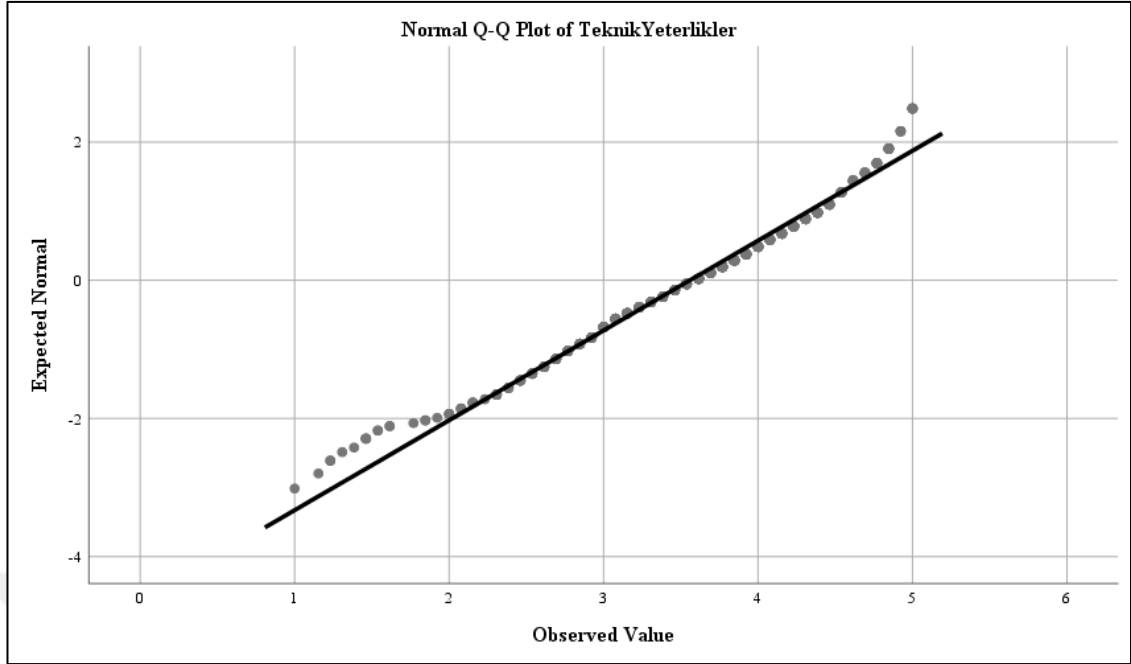
Şekil 2. Kavramsal Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram



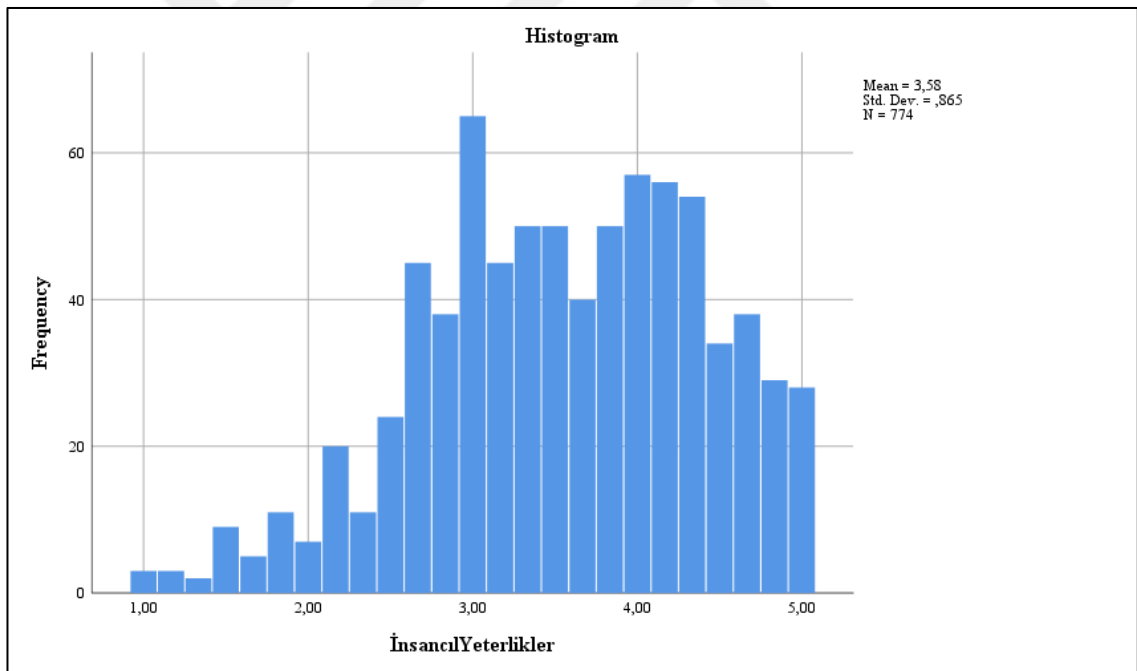
Şekil 3. Kavramsal Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi



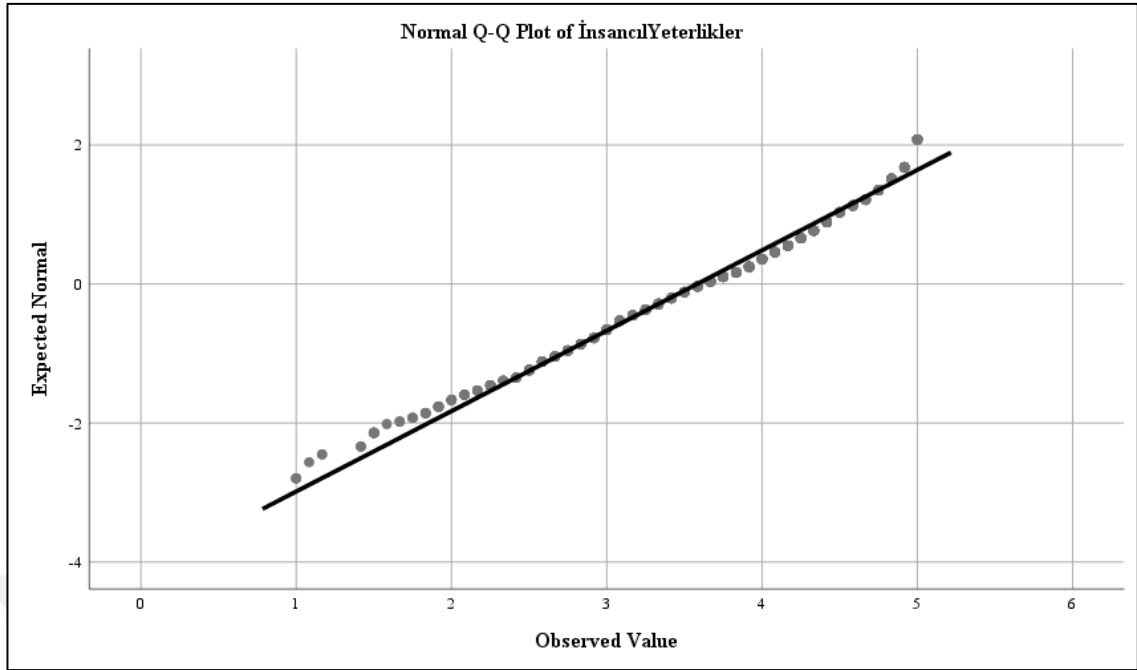
Şekil 4. Teknik Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram



Şekil 5. Teknik Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi



Şekil 6.İnsancıl Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı Histogram



Şekil 7. İnsancıl Yeterlikler Ölçeği Normallik Dağılımı QQ Plot Eğrisi

Elde edilen basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelendiğinde Okul yöneticileri yeterlik ölçeğinin tüm alt ölçeklerinde beklenen değerlerin gözlenen değerlerin altında olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan plot analizleri incelendiğinde şekillerdeki dağılımın genel olarak regresyon çizgisinin üzerinde ve altında dizilim gösterdikleri gözlenmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında katılımcıların ölçeklerden elde ettikleri puan ortalamalarının genel olarak normal dağılım göstermediği ve ölçekler arasındaki çözümlenelerde non-parametrik testler yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde; birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde (.05), istatistiksel olarak anlamlı, önemli olup olmadığını test etmek amacıyla; öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri konusundaki düşüncelerinin cinsiyetleri, mesleki deneyim süreleri ile çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşma durumunu test etmek amacıyla frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamaları yapılmış, Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testlerinden yararlanılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik özellikler sıklık tablolarıyla verilmiştir. Katılımcılara ait sayıların cinsiyet, mesleki deneyim süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	168	43,3	43,3	43,3
	Erkek	220	56,7	56,7	100,0
	Toplam	388	100,0	100,0	

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık onda altısının (%56,7) erkek katılımcılardan, yaklaşık onda dördünün ise (%43,3) kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mesleki Deneyim Süresi	1-10 yıl	265	68,3	68,3	68,3
	11-20 yıl	105	27,1	27,1	95,4
	21 yıl ve üzeri	18	4,6	4,6	100,0
	Toplam	388	100,0	100,0	

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan öğretmenler arasında en kalabalık grubu %68'lik oran ile 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır. Oran olarak onları 11-20 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar (%27,1) ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlar (%4,6) izlemektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	299	77,1	77,1	77,1
	6-10 yıl arası	71	18,3	18,3	95,4
	11 yıl ve üzeri	18	4,6	4,6	100,0
	Toplam	388	100,0	100,0	

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin hâlihazırda çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri 1-5 yıl arasında (%77,1) yoğunlaşmaktadır. Onları oran olarak aynı okuldaki hizmet süresi olarak 6-10 yıl arası olanlar ile 11 yıl ve üzeri zamandır aynı okulda çalışanlar (%4,6) takip etmektedir.

4.2. Yönetici Yeterlikleri Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yanıtı aranan ilk iki soru katılımcıların spor bilimleri fakültesi mezunu ve diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri konusundaki düşüncelerine yöneliktir. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 11'de verilmiştir:

Tablo 11. Katılımcıların Okul Yöneticileri Yeterlik Ölçeğine İlişkin Görüşleri

Alt ölçek	Minimum	Maksimum	\bar{X}	S.S.
Spor bilimleri fakültesi Kavramsal Yeterlikler	1,00	5,00	3,56	0,76
Spor bilimleri fakültesi Teknik Yeterlikler	1,15	5,00	3,66	0,76
Spor bilimleri fakültesi İnsancıl Yeterlikler	1,00	5,00	3,67	0,86
Diğer Kavramsal Yeterlikler	1,00	5,00	3,45	0,75
Diğer Teknik Yeterlikler	1,00	5,00	3,46	0,76
Diğer İnsancıl Yeterlikler	1,00	5,00	3,50	0,86

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Spor Bilimleri mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusunda benzer düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir.

Öğretmenlere göre Spor Bilimleri bölümü mezunu okul yöneticileri kavramsal yeterlikler ($\bar{X}=3,56$, $SS=,76$) boyutunda diğer bölüm mezunu yöneticilerden ($\bar{X}=3,45$, $SS=,75$) daha yüksek puan ortalaması elde etmişlerdir. Benzer durum teknik yeterlikler boyutu için de geçerlidir. Spor Bilimleri mezunu yöneticiler teknik yeterlikler boyutunda ($\bar{X}=3,66$, $SS=,76$), diğer bölüm mezunu yöneticilerden ($\bar{X}=3,46$ $SS=,76$) daha yüksek puan ortalaması elde etmişlerdir.

İnsancıl yeterlikler bağlamında da benzer durum söz konusudur. Spor Bilimleri mezunu yöneticiler ($\bar{X}=3,67$, $SS=,86$) değerlerini elde ederken, diğer bölüm mezunu yöneticiler ($\bar{X}=3,50$, $SS=,86$) değerlerine ulaşmışlardır. Bulgular öğretmenlere görüşlerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin, diğer bölüm mezunlarından bir miktar daha fazla yönetsel yeterliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu konuda elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla takip eden kısımlarda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis farklılaşma testleri yapılmıştır.

4.3. Yönetici Yeterlikleri Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Kişisel Özelliklere Göre Ne Düzeyde Farklılaştığına İlişkin Çözümlenmeler

Araştırmanın üçüncü, dördüncü ve beşinci soruları çalışmaya katılan öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusundaki görüşlerinin farklılaşmasını incelemeye dönüktür. Bu konuda non-parametrik testler yürütülmüştür.

4.3.1. Cinsiyete Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular

Bu alt kısımda araştırmanın üçüncü sorusunun yanıtı aranmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusundaki görüşlerini incelemek amacıyla ölçek madde dağılımlarının normallik

değerlerini yakalayamaması nedeniyle non-parametrik testlerden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 12’de verilmiştir:

Tablo 12. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları

Alt Ölçekler	Cinsiyet	N	MeanRank	Mann-Whitney U	Z	p
Spor bilimleri fakültesi Kavramsal Yeterlikler	Kadın	168	189,74	17679,5	-0,732	0,464
	Erkek	220	198,14			
	Toplam	388				
Spor bilimleri fakültesi Teknik Yeterlikler	Kadın	168	191,36	17952,5	-0,482	0,63
	Erkek	220	196,9			
	Toplam	388				
Spor bilimleri fakültesi İnsancıl Yeterlikler	Kadın	168	189,29	17604,5	-0,8	0,424
	Erkek	220	198,48			
	Toplam	388				
Diğer Kavramsal Yeterlikler	Kadın	168	202,24	17011,5	-1,27	0,204
	Erkek	219	187,68			
	Toplam	387				
Diğer Teknik Yeterlikler	Kadın	167	196,88	17889	-0,442	0,659
	Erkek	220	191,81			
	Toplam	387				
Diğer İnsancıl Yeterlikler	Kadın	168	195,64	18289	-0,175	0,861
	Erkek	220	193,63			
	Toplam	388				

Yapılan analiz sonucunda yönetici yeterlikleri ölçeğinin boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bu bulguya dayalı olarak araştırmaya katılan ortaokul ve lise öğretmenleri spor bilimleri fakültesi ile diğer alanlardaki okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri arasında bir farklılık görmemektedir denilebilir.

4.3.2. Mesleki Deneyim Süresine Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular

Bu alt kısımda araştırmanın dördüncü sorusunun yanıtı aranmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusundaki görüşlerini incelemek amacıyla ölçek madde dağılımlarının normallik

değerlerini yakalayamaması nedeniyle non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 13'te verilmiştir:

Tablo 13. Mesleki Deneyim Süresine Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

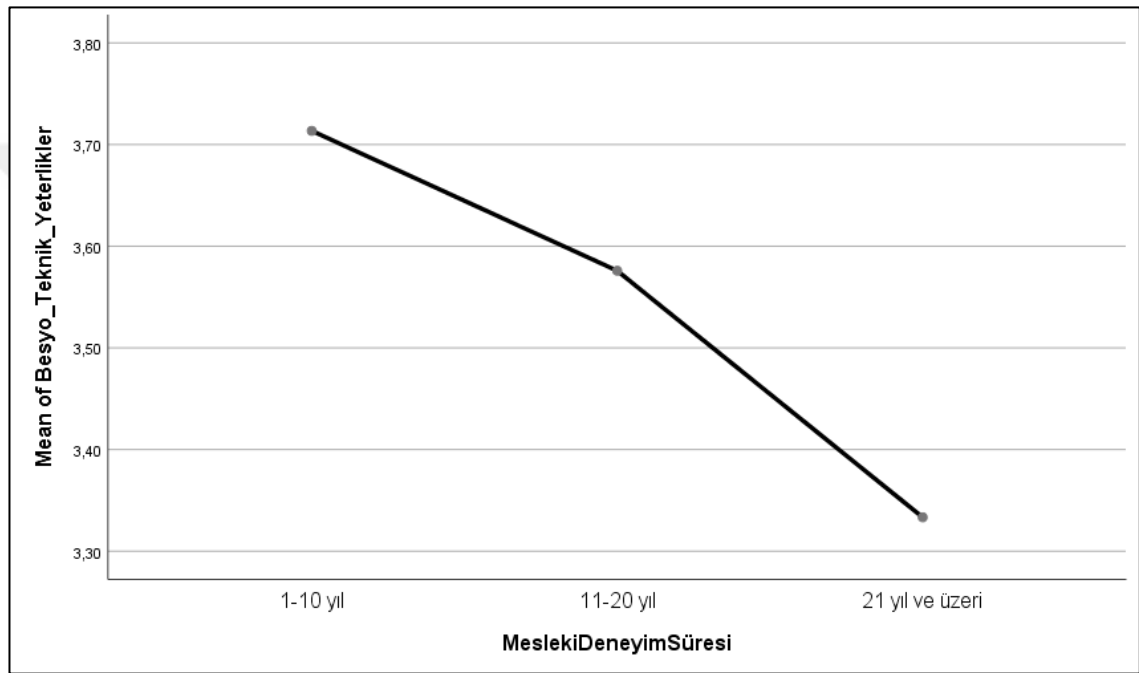
Alt Ölçekler	Mesleki Deneyim Süresi	N	Ortalama	Kruskal-Wallis H	df	p
Spor bilimleri fakültesi Mezunu Yöneticilerin Kavramsal Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	265 105 18 388	201,46 184,9 148,03	4,885	2	0,087
Spor bilimleri fakültesi Mezunu Yöneticilerin Teknik Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	265 105 18 388	202,92 183,06 137,19	7,295	2	0,026*
Spor bilimleri fakültesi Mezunu Yöneticilerin İnsancıl Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	265 105 18 388	200,55 189,06 137,17	5,729	2	0,057
Diğer Bölüm Mezunu Yöneticilerin Kavramsal Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	264 105 18 387	213,31 152,67 151,89	24,785	2	0**
Diğer Bölüm Mezunu Yöneticilerin Teknik Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	264 105 18 387	208,75 162,62 160,64	14,474	2	0**
Diğer Bölüm Mezunu Yöneticilerin İnsancıl Yeterlikleri	1-10 yıl 11-20 yıl 21 yıl ve üzeri Toplam	265 105 18 388	213,01 156,81 141,78	23,082	2	0**

* p<,05, **p<,01

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu yöneticilerin teknik yeterlikleri konusundaki görüşlerini farklılaştığı ($H=7,295$, $p<,05$) görülmektedir.

Tablo 13'te gözlenen bu farklılıkların hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış (1-2 gruplar, 1-3 gruplar, 2-3 gruplar) ve spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin teknik yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 1456,00$, $z=-2,47$, $p<,05$) 21 yıl ve üzeri

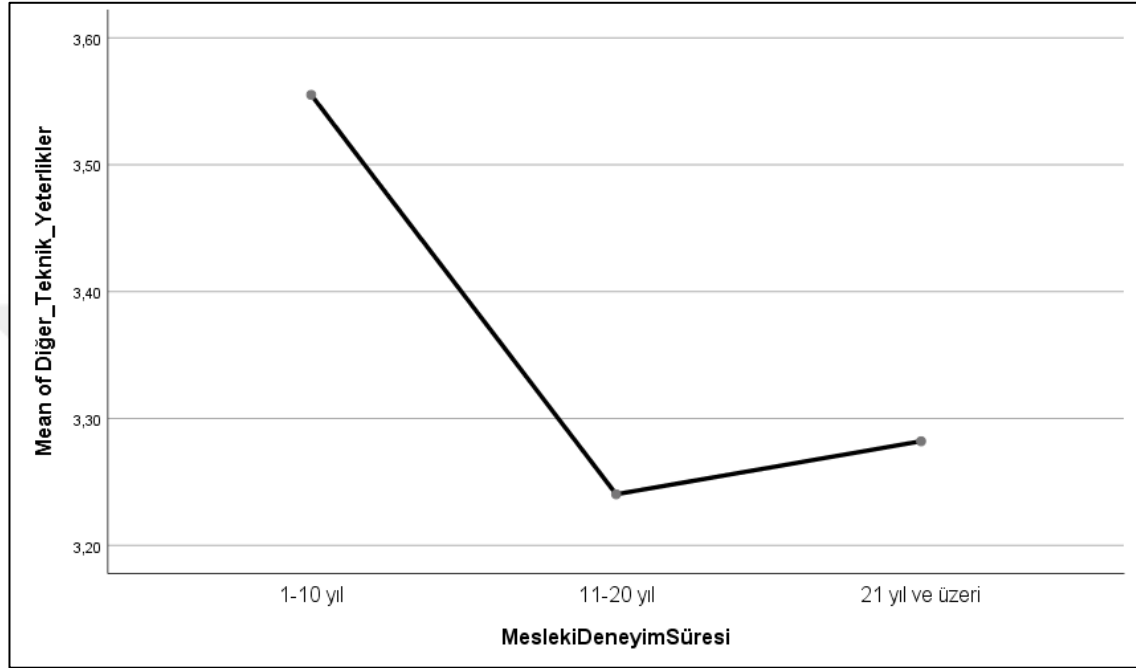
mesleki deneyime sahip olan öğretmenler ile 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu boyutta gözlenen farklılık 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenler lehinedir. Bu konuda ulaşılan bulgulara dayalı olarak 1-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri teknik yönetici yeterlikleri bağlamında iyi durumdadır. Bu konuda elde edilen bulgulardan yararlanılarak Şekil 8'deki plot grafiği oluşturulmuştur:



Şekil 8. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

Yanı sıra mesleki deneyim sürelerine göre öğretmenlerin diğer bölüm mezunu yöneticilerin teknik yeterlikleri ($H=14,474$, $p<,01$) bağlamında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Tablo 13'te gözlenen bu farklılıkların hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış (1-2 gruplar, 1-3 gruplar, 2-3 gruplar) ve diğer bölümü mezunu okul yöneticilerinin teknik yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 1744,50$, $z=-1,89$, $p<,05$) 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu boyutta gözlenen farklılık 1-10 yıl arası

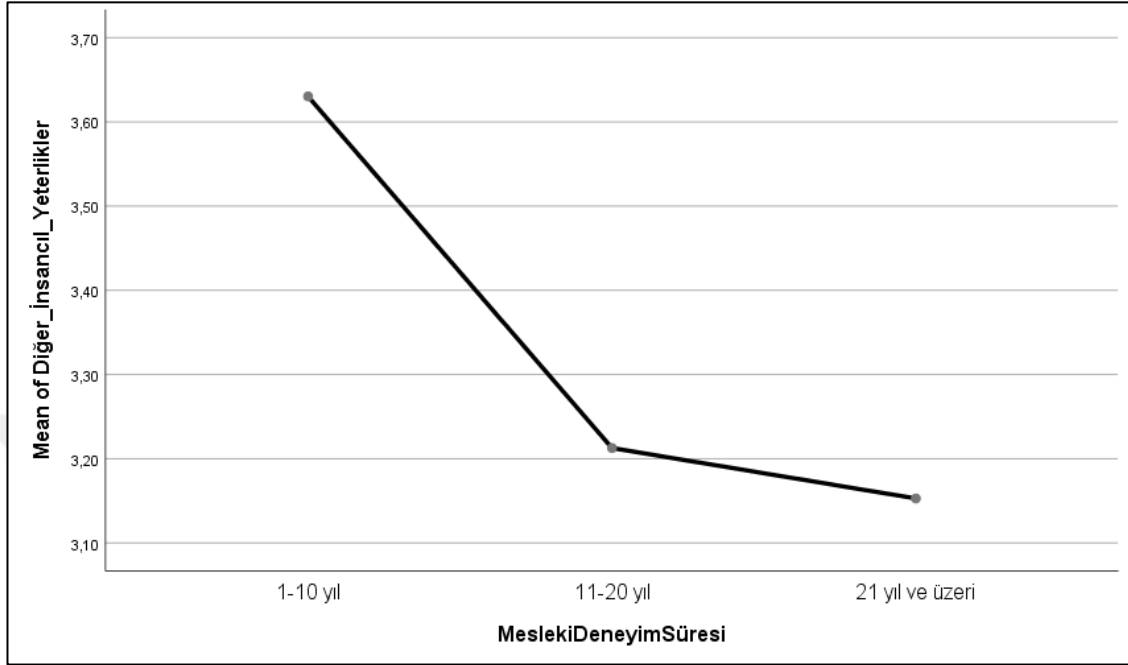
mesleki deneyime sahip olan öğretmenler lehinedir. Bu konuda ulaşılan bulgulara dayalı olarak 1-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre diğer bölüm mezunu okul yöneticileri teknik yönetici yeterlikleri bağlamında iyi durumdadır. Bu konuda elde edilen bulgulardan yararlanılarak Şekil 9'daki plot grafiği oluşturulmuştur:



Şekil 9. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

Mesleki deneyim sürelerine göre son olarak öğretmenlerin diğer bölüm mezunu yöneticilerin insancıl yeterlikleri ($H=23,082$, $p<,01$) bağlamında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Tablo 13'te gözlenen bu farklılıkların hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış (1-2 gruplar, 1-3 gruplar, 2-3 gruplar) ve diğer bölümü mezunu okul yöneticilerinin insancıl yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 1457,00$, $z=-2,77$, $p<,01$) 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları ile 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gözlenmiştir. Bu boyutta gözlenen farklılık 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenler lehinedir. Bu konuda ulaşılan bulgulara dayalı olarak 1-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre diğer bölüm mezunu okul yöneticileri insancıl yönetici yeterlikleri bağlamında iyi

durumdadır. Bu konuda elde edilen bulgulardan yararlanılarak Şekil 10'daki plot grafiği oluşturulmuştur:



Şekil 10. Mesleki Deneyim Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

4.3.3. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Yönetici Yeterli Konusundaki Görüşlere İlişkin Bulgular

Bu alt kısımda araştırmanın beşinci sorusunun yanıtı aranmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hâlihazırda çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusundaki görüşlerini incelemek amacıyla ölçek madde dağılımlarının normallik değerlerini yakalayamaması nedeniyle non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 14'te verilmiştir:

Tablo 14. Mesleki Deneyim Süresine Göre Öğretmenlerin Okul yöneticilerinin Yöneticilik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

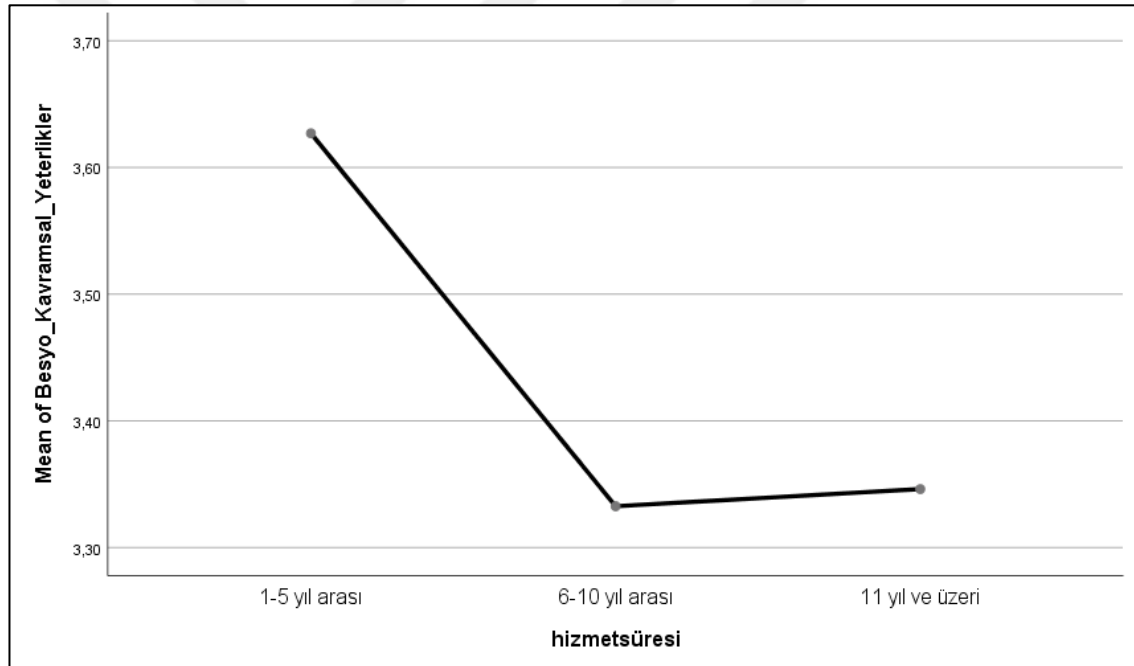
Alt Ölçekler	Okuldaki Hizmet Süresi	N	Ortalama	Kruskal-Wallis H	df	p
Spor bilimleri fakültesi Kavramsal Yeterlikler	1-5 yıl arası	299	204,68	10,769	2	0,005**
	6-10 yıl arası	71	159,4			
	11 yıl ve üzeri	18	163,89			
	Toplam	388				
Spor bilimleri fakültesi Teknik Yeterlikler	1-5 yıl arası	299	204,52	10,445	2	0,005**
	6-10 yıl arası	71	159,78			
	11 yıl ve üzeri	18	165,03			
	Toplam	388				
Spor bilimleri fakültesi İnsancıl Yeterlikler	1-5 yıl arası	299	201,23	4,712	2	0,095
	6-10 yıl arası	71	172,61			
	11 yıl ve üzeri	18	169,08			
	Toplam	388				
Diğer Kavramsal Yeterlikler	1-5 yıl arası	298	205,78	15,004	2	0,001**
	6-10 yıl arası	71	149,87			
	11 yıl ve üzeri	18	173,03			
	Toplam	387				
Diğer Teknik Yeterlikler	1-5 yıl arası	298	203,48	10,068	2	0,007**
	6-10 yıl arası	71	157,11			
	11 yıl ve üzeri	18	182,47			
	Toplam	387				
Diğer İnsancıl Yeterlikler	1-5 yıl arası	299	205,52	13,274	2	0,001**
	6-10 yıl arası	71	162,37			
	11 yıl ve üzeri	18	138,17			
	Toplam	388				

* p<,05, **p<,01

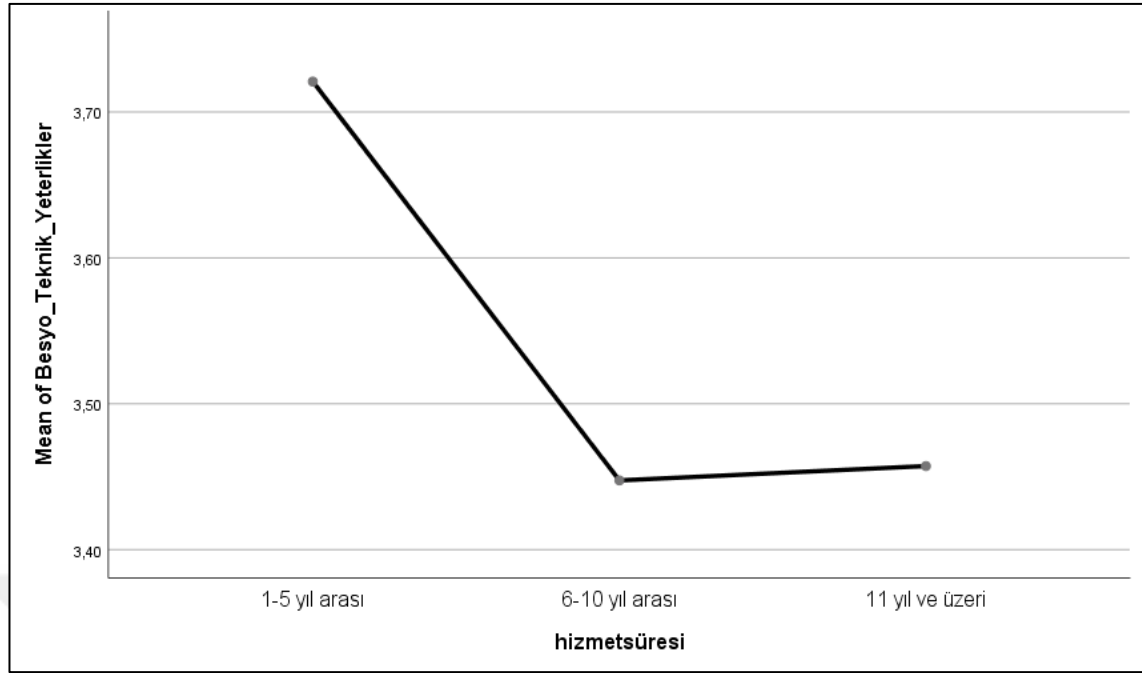
Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu yöneticilerin kavramsal yeterlikleri (H=10,769, p<,01), teknik yeterlikleri (H=10,445, p<,01) konusundaki görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin insancıl yönetim yeterlikleri konusundaki görüşlerinin ise farklılaşmadığı gözlenmiştir.

Tablo 14'te gözlenen bu farklılıkların hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış (1-2 gruplar, 1-3

gruplar, 2-3 gruplar) ve *spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin kavramsal yeterlikleri* boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 8129,00$, $z=-3,070$, $p<,01$) 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gözlenmiştir. Gözlenen farklılıklar 1-5 yıl arası öğretmenler lehinedir. Yanı sıra öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre *spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin teknik yeterlikleri* boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 8,192,50$, $z=-2,99$, $p<,01$) 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı ve gözlenen farklılığın 1-5 yıl arası öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Bu konuda elde edilen bulgulardan yararlanılarak Şekil 11 ve Şekil 12'deki plot grafikleri oluşturulmuştur:



Şekil 11. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi Mezunu Okul yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

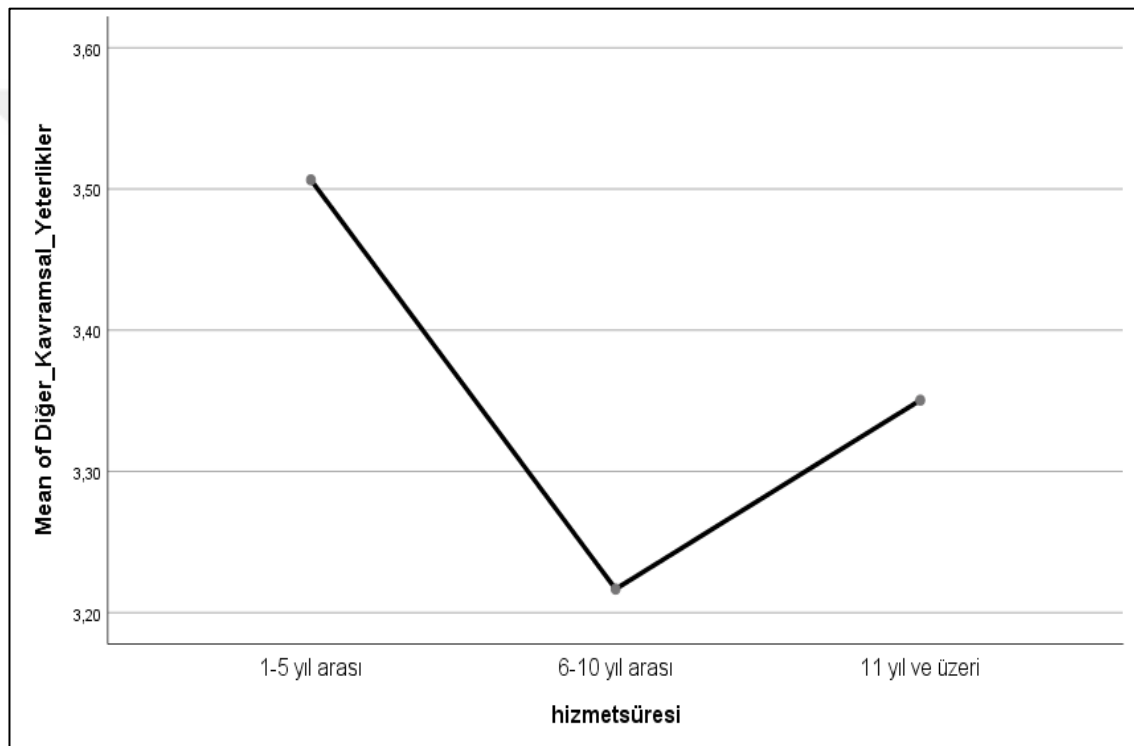


Şekil 12. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

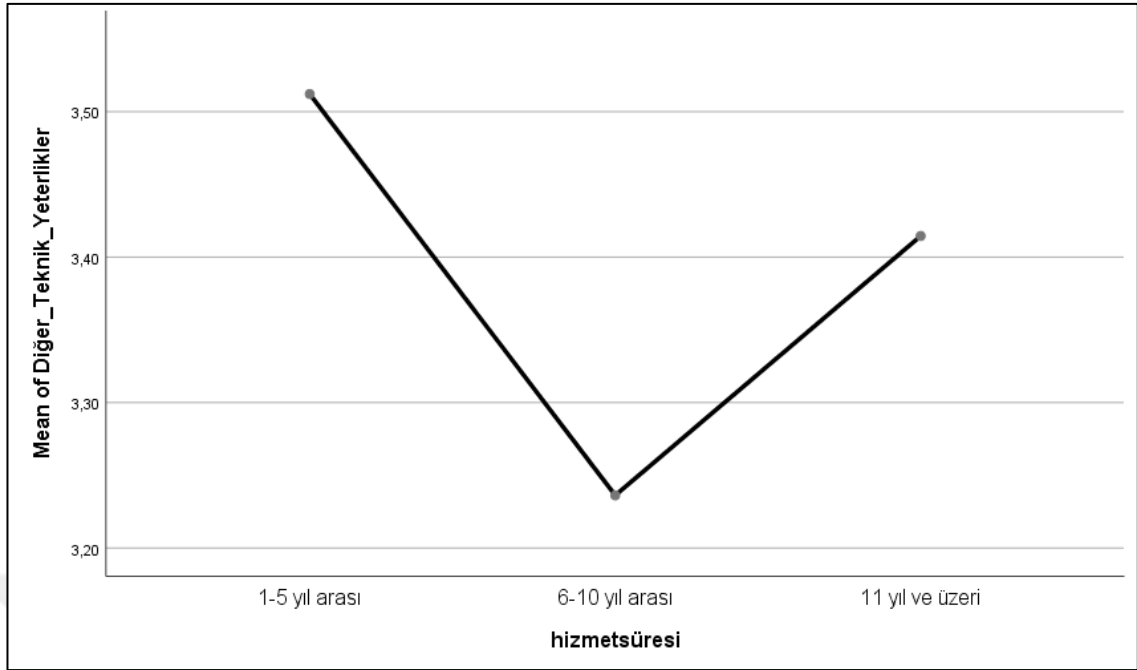
Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre diğer bölüm mezunu yöneticilerin kavramsal yeterlikleri ($H=15,004$, $p<,01$), teknik yeterlikleri ($H=10,068$, $p<,01$) ve insancıl yeterlikler konusundaki ($13,274$, $p<,01$) görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 14'te gözlenen bu farklılıkların hangi gruplar arası farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmış (1-2 gruplar, 1-3 gruplar, 2-3 gruplar) ve diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin kavramsal yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 7557,50$, $z=-3743$, $p<,0$) 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gözlenmiştir. Gözlenen farklılıklar 1-5 yıl arası öğretmenler lehinedir. Yanı sıra öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin teknik yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 8084,50$, $z=-3,091$, $p<,01$) 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 6-10 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan

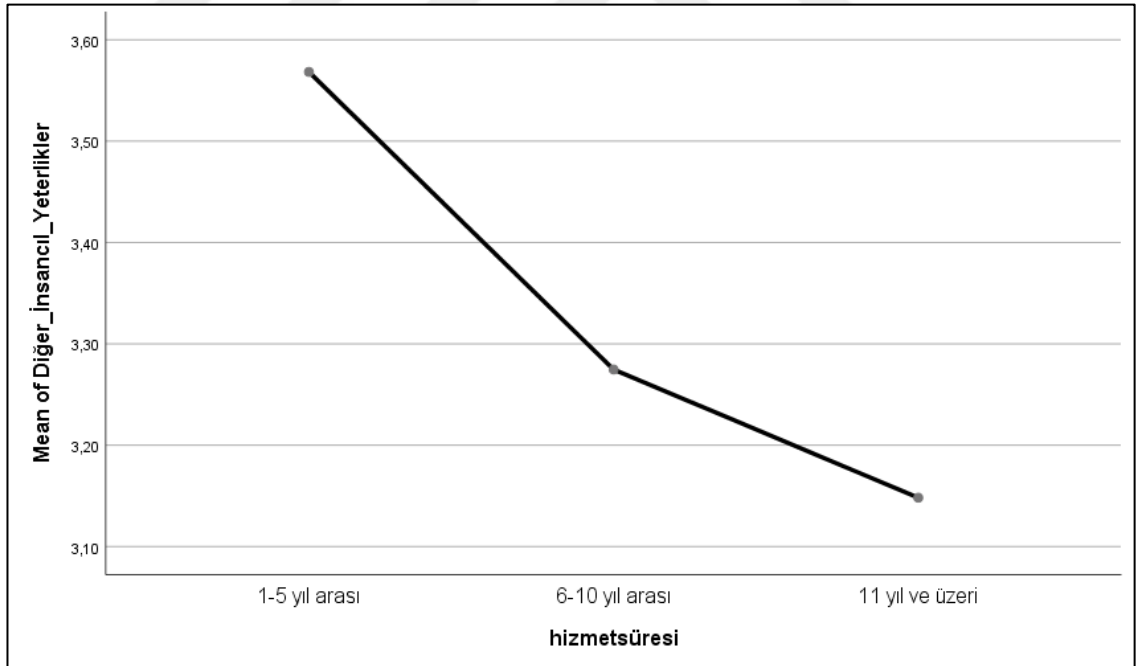
kaynaklandığı ve gözlenen farklılığın 1-5 yıl arası öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Son olarak öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin insancıl yeterlikleri boyutunda gözlenen farklılığın ($U = 1747,50$, $z=-2,50$, $p<,01$) 1-5 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 11 ya da daha fazla yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı ve gözlenen farklılığın 1-5 yıl arası öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Bu konuda elde edilen bulgulardan yararlanılarak Şekil 13, Şekil 14 ve Şekil 15'teki plot grafikleri oluşturulmuştur:



Şekil 13. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi



Şekil 14. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi



Şekil 15. Okuldaki Hizmet Süresine Dayalı Olarak Öğretmenlerin Diğer Bölüm Mezunu Okul yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri Konusundaki Görüşlerine Yönelik Puan Ortalamaları Arasındaki Farklara İlişkin Plot Eğrisi

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada çözümlenen verilerin değerlendirilmesine, bulgulardan elde edilen sonuçların incelenmesine, araştırma sürecinin genel görünümüne ve tüm bunlar çerçevesinde araştırmacının geliştirdiği önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Korelasyonel modele uygun olarak tasarlanan bu araştırmada, Van ilinde, İpekyolu, Edremit ve Tuşba ilçelerinde bulunan ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre kurumlarındaki yöneticilerin yönetim yeterlikleri konusundaki görüşleri incelenmiştir. Bu amaçla bu okullarda görevli olan öğretmenlere okul yöneticilerinin yeterliği ölçeği uygulanmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

Katılımcıların okul yöneticilerinin yeterlikleri ölçeğine ilişkin elde ettikleri puan ortalamaları incelendiğinde, öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri ile diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlikleri konusunda benzer düşünceler içerisinde oldukları söylenebilir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini araştırmalarında okul yöneticilerinin liderlik rollerini yerine getirmesinde iletişim sürecinin önemli olduğunu ve bu süreçte okul yöneticilerinin birçok engelle karşılaştıkları ifade edilmiştir. Bu engeller ise farklı sorunlar ortaya çıkarmakta ve dolayısıyla farklı çözüm yolları üretilmektedir. Buna bağlı olarak da yöneticilik rolleri yeterince yerine getirilmemektedir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, Gökçe ve Başkan (2012) Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri makalesinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerin hiyerarşik yapılanma içerisinde ve yetersiz iletişim becerileri sayesinde beklentileri yerine getiremediklerini

belirtmiş ve bu durumun geleneksel yaklaşımda ısrarcı olmanın bir ürünü olduğu açıklanmıştır. Ünlü (2008) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlikleri ve Sınıf Yönetimi Davranışları Doktora tez çalışmasında yaptığı araştırmada farklı branşlardaki okul yöneticilerinin yeterlikleri arasında farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir.

Öğretmenlere göre spor bilimleri fakültesi bölümü mezunu okul yöneticileri yeterlikler boyutunda diğer bölüm mezunu yöneticilerden biraz daha yüksek puan ortalaması elde edilmiştir. Buna karşılık ilgili literatürde mezun olunan bölümlere göre okul yöneticilerinin yöneticilik yeterlilikleri arasında anlamlı farklılık meydana gelmediği ifade edilmiştir (Ünlü ve Aydos, 2010) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlilikleri Üzerine Bir Derleme, Uğraş (2013) Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinin Yeterliliği Hakkında Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi çalışmalarında yaptıkları araştırmada spor bilimleri fakültesi mezunu olanların yöneticilik becerilerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir.

Yönetici yeterlikleri ölçeğinin boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Buna karşılık Ünlü ve Aydos (2010) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlilikleri Üzerine Bir Derleme, Ünlü (2008) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlikleri ve Sınıf Yönetimi Davranışları doktora tezinde yaptığı araştırmada kadınların yöneticilik becerilerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık Uğraş (2013) Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinin Yeterliliği Hakkında Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi yüksek lisans tezinde yaptığı araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilik becerilerinin farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu yöneticilerin teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikleri konusundaki görüşlerini farklılaştığı görülmektedir. Mesleki deneyim sürelerine göre öğretmenlerin diğer bölüm mezunu yöneticilerin teknik yeterlikleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Bu konuda ulaşılan bulgulara dayalı olarak 1-10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre diğer bölüm mezunu okul yöneticileri teknik yönetici yeterlikleri bağlamında iyi durumdadır. Ünlü ve Aydos (2010) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlilikleri Üzerine Bir Derleme de yaptığı araştırmada okul

yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre yöneticilik yeterlikleri arasında anlamlı farklılık meydana gelmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ünlü (2008)) Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yeterlikleri ve Sınıf Yönetimi Davranışları doktora tezinde yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerine göre yöneticilik ve eğitsel yeterlikleri arasında farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir. Uğraş (2013) Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bölümlerinin Yeterliliği Hakkında Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi yüksek lisans tezinde yaptığı araştırmada hizmet yıllarına göre beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümünden mezun olan kişilerin yeterlikleri arasında mesleki kıdemi yüksek olan kişiler lehine gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Sonuçlar

Öğretmenlere göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticileri kavramsal yeterlikler ($\bar{X}=3,56$, $SS=,76$) boyutunda diğer bölüm mezunu yöneticilerden ($\bar{X}=3,45$, $SS=,75$) daha yüksek puan ortalaması elde etmişlerdir. Benzer durum teknik yeterlikler boyutu için de geçerlidir. Spor bilimleri fakültesi mezunu yöneticiler teknik yeterlikler boyutunda ($\bar{X}=3,66$, $SS=,76$), diğer bölüm mezunu yöneticilerden ($\bar{X}=3,46$ $SS=,76$) daha yüksek puan ortalaması elde etmişlerdir. İnsancıl yeterlikler bağlamında da benzer durum söz konusudur. Spor bilimleri fakültesi mezunu yöneticiler ($\bar{X}=3,67$, $SS=,86$) değerlerini elde ederken, diğer bölüm mezunu yöneticiler ($\bar{X}=3,50$, $SS=,86$) değerlerine ulaşmışlardır. Bulgular öğretmenler görüşlerine göre spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerinin, diğer bölüm mezunlarından bir miktar daha fazla yönetsel yeterliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak; araştırmaya katılan öğretmenlerin spor bilimleri fakültesi mezunu okul yöneticilerini kavramsal, yönetsel ve insancıl yeterlilik bağlamından diğer bölüm mezunu okul yöneticilerinden daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın ilgili literatür çalışması önemli sayılabilecek bulgulara sahip olduğu ve yapılacak ilgili araştırmalara yol gösterici olabileceği söylenebilir.

5.3. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar bağlamında şu öneriler geliştirilmiştir:

- Spor bilimleri fakültesi mezun okul yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yönetsel konulardaki görüşleri incelenmelidir.
- Diğer bölüm mezun okul yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yönetsel konulardaki görüşleri incelenmelidir.
- Okul yöneticilerinin yeterlikleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında orta düzeyde yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hem kadın hem de erkek yöneticilerin, yeterliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin okul yöneticilerini daha yetersiz buldukları görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yeterliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalara yer verilmelidir.
- Mesleki kıdem açısından düşük olan öğretmenlerin, mesleki deneyimlerinin artırılması ve okul yönetim süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olmaları bakımından, eğitsel faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Spor bilimleri fakültesi ve diğer fakülteden mezun olan öğretmenlerle yapılan bu çalışmaya ek olarak, öğretmenlerin görüşlerine açık uçlu sorular sorularak ve görüşmeler yapılarak daha ayrıntılı sonuçların neden-sonuç bağlamında ortaya konulması sağlanabilir.
- İlgili literatüre katkı sağlamak amacıyla farklı örneklemlerde araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin belirli süreler ile değiştirilerek farklı okullara görevlendirilmeleri, sosyal ilişkilerin yenilenmesi ve öğretmenlerin yöneticiler ile ilişkilerinin daha profesyonel hale gelmesi bakımından önemli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. İzmir: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalin, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Açıkalin, A. (1995). *Teknik ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde etkili okullar*, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 1-31.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık-Dağıtımılık.
- Aksu, A. (1998). *Yönetici, lider ve etkili yönetici*, Öğretmen Dünyası Dergisi, 255.
- Arslan, G. ve Küçükler, E. (2016). *Okul yöneticilerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar*, Kastamonu eğitim dergisi, 24(2). 839-856.
- Arvasi, S. (1995). *Eğitim sosyolojisi*. İstanbul: Burak Yayınevi.
- Aslanargun, E. (2012). *Okul yöneticilerinin sahip olması gereken değerler*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 12 (2).
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2). 349 -368.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Aksoy, Ş. (2012) *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri ile eğitim-öğretim süreci arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Doktora tezi.
- Babaoğlan, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). *Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43, 93-109.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma* (Geliştirilmiş İkinci Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A. (2018). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başar, H. (1988). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Yüksek lisans tezi.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). *Öğretmen liderliği ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması*. İlköğretim Online, 9(2). 764-775.
- Bilge, B. (2013). *Öğrenci başarısını arttırmada okul yöneticinden beklenen liderlik özellikleri*, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 1(2). 12-23.
- Buluç, B. (2009). *İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*, *Eğitim ve Bilim*, 34(152). 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1975). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No:93.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Temel eğitim ve yönetimi*, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N. (2011). *The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying*, journal of educational Administration, 49(5). 1-37.
- Chell, J. (1995). *Introducing principals to the role of instructional leadership*, A Summary Of A Master's Project, Ssta Research Centre Report.
- Çelebi, N. (2010). *Public high school teachers' opinions on school administrators' supervision duty in Turkey*, Cypriot Journal of Educational Sciences, 5(3).212–231.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P (2004). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*, Sosyal Bilimler Dergisi 2006, 16, 121–136.
- Davis, K. (1977). *İşletmede insan davranışı örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No. 199
- Demirtaş, Z. (2010). *Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki*, Eğitim ve Bilim, 35 (158). 3-13.
- Edupedia. (2015). *What factors make a school effective?*, [Çevrim-içi: <https://www.theedadvocate.org/what-factors-make-a-school-effective/>], Erişim tarihi:13.02.2019.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi: Doktora tezi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ereş, F. (2004). *Eğitim yönetiminde stratejik planlama*, Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 21-29.

- Erkal, S. ve Şahin, H. (2011). An application on determining hygiene behaviors of university students, *International Journal of Business and Social Science*. 2 (8). 170-176.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Fullan, M. (2002). *The change leader*, *Educational Leadership*, 59(8). 16-21.
- Gökçe, D., Başkan, G. A., (2012). *Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 42, 200-211.
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul çevre ilişkileri üzerinde etkisinin değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Gül, İ. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Samsun: Ceylan Ofset.
- Gülbahar, B. (2013). *İlkokul yöneticilerinin öğretim programlarının uygulanmasındaki öğretim liderliği rolleri, 21. yüzyılda eğitim ve toplum*, 2(4).105-128.
- Gümüşeli, A. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*, Yıldız Teknik Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş okul yöneticinin liderlik alanları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 531-548.
- Gündüz, G. ve Ergen, H. (2014). *Kamu okullarının sosyal sermaye düzeyleri ve dezavantajlılıkları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki*, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2). 65-75.
- Gürbüz, R., Erdem, E., Yıldırım, K. (2013). *Başarılı okul yöneticilerinin özellikleri*, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hallinger, P., (2005), “*Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away*”, *Leadership and Policy in Schools*, 4(2).221-239.
- F. ve Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rolleri*, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58).274-298.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). *Etkili okul ve etkili okul yöneticisine ilişkin öğretmen görüşleri*, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2).41-60.
- Kara, C. (2007). *Denizli ilköğretim okullarında okul çevre ilişkileri üzerine öğretmen görüşleri*, Pamukkale Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). “*Dönüşümcü liderlik*”, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). *Yönetici yetiştirme sorunu*. *Milli Eğitim Dergisi*,150.
- Kılınç, H. ve Cemaloğlu, N. (2018). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu düşündükleri faktörler hakkındaki görüşleri*, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16 (1).104-121.
- Kıran, H. (2012). *Etkili sınıf yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kırım, C. ve Hırça, N. (2015). *Lise öğrencilerinin kişisel hijyen ve temizlik alışkanlıklarının fen okur-yazarlığına göre değerlendirilmesi*, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi*, 4(2).790-802
- Korkmaz, M. (2007). *Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49). 57-91.
- MEB. (2015). *Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları standartları kılavuz kitabı, yöneticiler, Öğretmenler, Maarif Müfettişleri ve Uzmanlar İçin Kavramsal Temeller ve Uygulama*.
- MEB. (2016). *Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği*.

- MEB. (2017a). *Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları sosyal etkinlikler yönetmeliği*, Resmî Gazete, Sayı: 30090.
- MEB. (2017b). *Millî eğitim bakanlığı rehberlik hizmetleri yönetmeliği*, Resmî Gazete, Sayı: 30236.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (2012). *Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (23).234-256.
- Ölçüm, D. Ve Titrek, O. (2015). *The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction*, *Procedia – Socialand Behavioral Sciences*, 197.
- Önder, E. ve Güçlü, N. (2014). *İlköğretimde okullararası başarı farklılıklarını azaltmaya yönelik çözüm önerileri*, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40).109-132.
- Özden, Y. (2003). *Öğrenme ve öğretme*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *Alternatif okullar*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Recepoğlu E. (2008). *Okul yöneticilerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi*. *Eğitim ve Bilim*, 33(150).74-86.
- Resmî Gazete (2018). *Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*, Sayı: 30455.
- Smith, W. F. ve Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: how principal make a difference*, *virginia: association for supervision and curriculum development*, 74, 6-10.
- Şahin-Fırat, N. (2010). *Okul yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları*, *Eğitim ve Bilim*, 35(156).71-83.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı*, Ankara: Pegem Akademi.

- Tahaoglu, F, Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58 (58). 274-298
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*, Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, H. (2002). Eğitim sisteminde teftiş. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları
- Uğraşı S. (2013). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümlerinin yeterliliği hakkında öğretmen görüşlerinin incelenmesi*, İnönü Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Ünlü, H. (2008). *Beden eğitimi öğretmenlerinin yeterlikleri ve sınıf yönetimi davranışları*, Gazi Üniversitesi: Doktora tezi.
- Ünlü, H. ve Aydos, L. (2010). Beden eğitimi öğretmenlerinin yeterlilikleri üzerine bir derleme, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 187.
- Yalçınkaya, M. (2002). *Çağdaş okulda etkili liderlik*, Ege Eğitim Dergisi, 1(2).109-119.
- Yamaç, K. (2001). *Nedir bu inovasyon*, Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi, 1(3).6-8.
- Yang, C. S. (1996). *Instructional leadership behaviors of elementary school principals in Taiwan*, Republic of China. UMI, Bell&HowellCo.
- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research*. Journal of Leadership&Organizational Studies, 9(1).15-32.



T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.3635017
Konu : Veri Toplama Talebi

19/02/2019

İL MAKAMINA

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Burhan KURT'un "Beden Eğitimi Bölümü ile diğer bölüm mezunlarını okul idari yönetim yeterliliklerin karşılaştırılması" konulu anket çalışması kapsamında ilimiz İpekyolu, Edremit, ve Tuşba ilçe ortaokul ve ortaöğretim öğretmenlerine anket uygulama çalışması yapılması hususundaki yazıları incelenmiştir.

Söz konusu anket uygulama çalışması Müdürlüğümüzce oluşturulan "Anket uygulama ve Araştırma İzin Talepleri Komisyonu" tarafından incelenmiş olup 18/02/2019 tarih ve 61 nolu karar ile belirtilen açıklamalar doğrultusunda uygulanması; Ayrıca denetimleri ilgili okul ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla ve gönüllülük esasına göre yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adem ÇİFTÇİ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim.

Hasan TEVKE
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
19/02/2019

Sinan ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimler Enstitüsü

16./09/2019

Tez Başlığı / Konusu

Öğretmenlerin Gözünden Yönetici Yeterliliklerin Kıyaslanması; Spor Bilimleri Mezunları ve Diğer Bölüm Mezunları Örneği


Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 16./09./2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %8..... (...Seriz.....) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.


16./09./2019
Burhan KURT
Adı, Soyadı, İmza

Adı Soyadı : Burhan KURT
Öğrenci No :169403015
Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Programı : Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dalı
Statüsü : Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
Prof. Dr. Abuzer TAŞ

20./09./2019.



ENSTİTÜ ONAYI
U Y G Ü N D Ü R

16./09./2019

Servet CAN
Enstitü Sekreteri