

T. C.  
Gaziantep Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

98898

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN  
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN  
YÖNETİM SÜREÇLERİNDE GÖSTERDİKLERİ  
YÖNETSEL İŞLEVLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
(GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)

TC YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ahmet KAYA

Danışman: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU


YÜKSEK LİSANS TEZİ


GAZİANTEP  
Ekim 2000

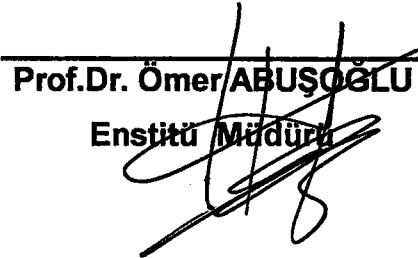
## ONAY

Ahmet KAYA'nın Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda hazırlamış bulunduğu "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği)" konulu tezin savunması yapılmış ve jürimiz tarafından başarılı bulunarak YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

  
Yard. Doç. Dr. Atanur VERGİLİ

  
Yard. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK

  
Prof. Dr. Ömer ABUŞOĞLU  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Kuşkusuz araştırmanın tamamlanmasında çeşitli kurum ve kişilerin katkısı olmuştur. Araştırmanın planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında her türlü bilimsel önerileriyle ve değerli katkılarıyla araştırmanın sağlam bir temel üzerine oturmasına yardımcı olan ve bunu yaparken de yakın ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU'na en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Anketin hazırlanması ve geliştirilmesinde kıymetli fikir ve önerilerinden yararlandığım Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim KAYA'ya, istatistiksel analizlerin yapılması hususunda önerilerde bulunan Doç. Dr. Semih SUMMAK'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulanması aşamasında bana yardımcı olan Gaziantep İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nde görev yapan "Eğitim Yöneticileri"imize ve bu müdürlüklere bağlı olarak, ilköğretim okullarında görev yapan "Eğitim Yöneticileri"imize ve böyle bir bilimsel araştırmanın önemini ve yararını çok iyi kavrayarak, hoşgörü ve ilgilerini esirgemeyen değerli öğretmenlerimize ve sabır ve ihtimamla tezin bilgisayarda yazımını

---

gerçekleştiren bilgisayar operatörü Cuma YETİM'e teşekkürlerimi sunmayı da ayrıca bir borç bilirim.

Özellikle, çalışmalarım süresince bana her konuda destek veren ve gereken sabır ve anlayışı göstererek beni motive eden eşim Zeynep'e ve okul okul benimle birlikte dolaşarak, anket uygulamasının sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılmasında büyük katkısı olan kardeşim Mehmet KAYA'ya ve aileme saygı ve şükranlarımı sunarım.

Ahmet KAYA  
Ekim-2000, Gaziantep

## ÖZET

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN  
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN  
YÖNETİM SÜREÇLERİNDE GÖSTERDİKLERİ  
YÖNETSEL İŞLEVLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
(GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

**KAYA, Ahmet**

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri**

**Tez Yöneticisi : Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU**

**Ekim, 2000, 240 Sayfa**

Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin, öğretmenler tarafından değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan anket Gaziantep'teki 50 ilköğretim okulunda görev yapan 312 öğretmene uygulanmıştır. Çalışılan bu

okullarda görev yapan yönetim formasyonu almış ve almamış eğitim yöneticileri için öğretmenler aynı anketi cevaplamışlardır.

Verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzde ve kaykare teknikleri kullanılmıştır.

Bu araştırmadan aşağıdaki sonuç elde edilmiştir:

Öğretmenlere göre; eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri, almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermektedirler. Bu yüzden eğitim yöneticiliklerine eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin atanmasına ve bunların istihdamına öncelik verilmelidir.

#### **ANAHTAR SÖZCÜKLER:**

- ❖ İlköğretim Okulu
- ❖ Eğitim Yöneticisi
- ❖ Yönetim Süreçleri
- ❖ Yönetmel İşlev

Bilim Dalı Kodu : **EB 599**

---

**ABSTRACT**

**AN EVALUATION OF ADMINISTRATIVE FUNCTIONS OF EDUCATIONAL  
ADMINISTRATORS IN TERMS OF ADMINISTRATION PROCESSES  
(A CASE STUDY IN GAZIANTEP)**

**KAYA, Ahmet**

**M.A. in Educational Sciences**

**Supervisor: Prof.Dr. Tokay GEDİKOĞLU**

**October, 2000, 240 Pages**

In this research, skills of educational administrators regarding the administrative functions in the process of administration were evaluated by the teachers.

The questionnaire prepared by the researcher was administered to 312 teachers working in 50 primary schools in Gaziantep. Educational

---

administrators taking administration training and those without administration training background working in these schools were also administered the same questionnaire.

In the analysis of the data chi-square, frequency and percentage techniques were used.

The result obtained from this study was as follows:

According to teachers, behaviours of the educational administrators who received administration training are better than the behaviours of these who did not receive training. Therefore, priority must be given to educational administrators who received administration training.

**KEY WORDS :**

- ❖ Primary School
- ❖ Educational Administrator
- ❖ Administration Processes
- ❖ Administrative Function

Science Code: **EB 599**



## İÇİNDEKİLER

ÖZ . . . . .	III
ABSTRACT . . . . .	V
İÇİNDEKİLER. . . . .	VII
TABLolar LİSTESİ . . . . .	XI

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ . . . . .	1
1.1. Problem Durumu . . . . .	1
1.2. Araştırmanın Amacı. . . . .	7
1.3. Araştırmanın Önemi . . . . .	8
1.4. Araştırmada Yanıtlanacak Sorular . . . . .	9
1.5. Sayıtlar. . . . .	10
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları. . . . .	11
1.7. Tanımlar . . . . .	12

### BÖLÜM II

#### 2. KONUYLA İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR

2.1.Konunun Kuramsal Çerçevesi. . . . .	15
2.1.1. Yönetim Biliminin Gelişmesi . . . . .	15
2.1.1.1.Yönetim Biliminin Başlaması . . . . .	16

2.1.1.2.Eğitim Yönetimi ve Başlıca Yaklaşımlar . . .	19
2.1.2. Yönetim Süreçleri . . . . .	23
2.1.2.1.Karar Verme. . . . .	24
2.1.2.2.Planlama . . . . .	27
2.1.2.3.Örgütleme . . . . .	29
2.1.2.4.İletişim. . . . .	31
2.1.2.5.Etkileme. . . . .	33
2.1.2.6.Koordinasyon . . . . .	35
2.1.2.7.Değerlendirme . . . . .	37
2.1.2.8.Yönetimin İşlevleri . . . . .	38
2.1.3.Eğitim Yöneticisi	38
2.1.3.1.Eğitim Yöneticisinin Görevleri	39
2.1.3.2.Eğitim Yöneticisinin Yetkileri.	41
2.1.3.4.Eğitim Yöneticisinin Sorumlulukları .	44
2.1.3.5. Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri.	46
2.2.Konuyla İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar. . . .	50
2.3.Konuyla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar. . .	58

### **BÖLÜM III**

<b>3. YÖNTEM.</b> . . . . .	<b>66</b>
3.1. Araştırmanın Modeli . . . . .	66
3.2. Evren ve Örneklem . . . . .	66

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri. . . . .	67
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları . . . . .	69
3.5. Verilerin Toplanması ve Çözümü	70
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>4. BULGULAR ve YORUM</b>	<b>72</b>
<b>BÖLÜM V</b>	
<b>5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER . . . . .</b>	<b>184</b>
5.1. Özet . . . . .	184
5.2. Sonuç . . . . .	186
5.3. Öneriler . . . . .	193
<b>KAYNAKÇA . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1 Anket Uygulama İzin Belgesi . . . . .	205
EK 2 Araştırma Anketi Örneği . . . . .	206
EK 3 Anket Uygulaması Yapılan İlköğretim Okulları	218
<b>ÖZGEÇMİŞ . . . . .</b>	<b>220</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1</b> Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	72
<b>Tablo 2</b> Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	73
<b>Tablo 3</b> Öğretmenlerin Mezun Oldukları Eğitim Kurumlarına Göre Dağılımı	74
<b>Tablo 4</b> Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	75
<b>Tablo 5</b> Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı	75
<b>Tablo 6</b> Öğretmenlerin Bugüne Kadar Çalıştıkları Okul Sayısına Göre Dağılımı	76
<b>Tablo 7</b> Öğretmenlerin Buldukları Yöneticilik Görevleri Bakımından Dağılımı	76
<b>Tablo 8</b> Öğretmenlerin Katıldıkları Seminer veya Kurs Bakımından Dağılımı	77
<b>Tablo 9</b> Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı	78
<b>Tablo 10</b> Eğitim Yöneticilerinin, Karar Alma Sürecinde ve Diğer Davranışlarında Demokratik Bir Tutum Sergileme Becerisi	78
<b>Tablo 11</b> Eğitim Yöneticilerinin, Okulda Öğretmenler Kurulu Toplantılarında Alınan Ortak Kararların Uygulanmasında Tüm Çalışanlara Örnek Olma Becerisi	80

<b>Tablo 12</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Karşılaşılan Sorunlardan Kaçmayıp Onları Bilimsel Yöntemlerle Karara Bağlayıp Çözebilme Becerisi</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 13</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Okul Sorunlarını Görüşerek Çözmek Amacıyla Okul Personeli Ve Velilerle Toplantılar Yaparak Karar Alma Becerisi</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 14</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Eğitim Ve Öğretim İle İlgili Problemlerin Çözümüne İlişkin Alternatiflerden En Uygununu Seçebilme</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 15</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Seçilen Alternatif Kararı Uygulayabilme Ve Sonuçlarını Değerlendirebilme Becerisi</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 16</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Karar Esnasında Yetki Ve Sorumluluğun Dağıtımını Eşit (Dengeli) Olarak Sağlayabilme Becerisi</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 17</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Kararların Alınması Sürecinde Uzman Kişilerden Yararlanabilme Becerisi</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 18</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Kararları Alırken İleride Meydana Gelebilecek Sonuçları Önceden Sezebilme Becerisi</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 19</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Karar Alırken Yetkilerinin Bir Kısmını Astlarına Devredebilme Becerisi</b>	<b>92</b>

<b>Tablo 20</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Planlama Sürecinde Ulaşılabacak Hedefleri Belirleyebilme Becerisi</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 21</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Belirlenen Hedeflere Ulaşılabmasını Sağlayıcı Faaliyetlerde Bulunma Becerisi</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 22</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Okulun Bütçe Ve Gelirlerini Belirleyebilme Ve Yapılacak Harcamaları Planlayabilme Becerisi</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 23</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Eğitim Ekinliklerini Planlamada, Çevrenin Beklenti Ve Olanaklarını Dikkate Alma Becerisi</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 24</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Uygulanabilir Etkili Ve Verimli Planlar Yapma Becerisi</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 25</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Planlamayı Müdür Yardımcıları, Öğretmenler Ve Diğer İşgörenlerle İşbirliği İçinde Yapma Becerisi</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 26</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Plan Sonuçlarını Objektif Olarak Değerlendirebilme Becerisi</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 27</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Eğitim Ve Öğretim İşlerinin Etkin Ve Verimli Yürütülmesi İçin Yıllık,Aylık, Haftalık, Günlük Sürelerde Yapılacak İşleri Planlayabilme Becerisi</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 28</b>	<b>Eğitim Yöneticilerinin, Ders Araç Ve Gereçlerinin Temini, Dağıtılması, Korunması Ve Kullanılmasını Sağlayabilme Becerisi</b>	<b>105</b>

<b>Tablo 29</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okuldaki İşleri Formalite İcabi Değil, Okulun Hedeflerini Gerçekleştirmeye Yönelik Yapma Becerisi	107
<b>Tablo 30</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulu, Ulaşılması Gereken Amaçlar Ya Da Hedefler Doğrultusunda Ve Buna Uygun Yapıda Düzenleyebilme Becerisi	108
<b>Tablo 31</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulun İşlerinin Mevzuata Göre, Düzenli Bir Şekilde Yürütülmesi İçin Gerekli Ve Yeterli Önlemleri Alma Becerisi	110
<b>Tablo 32</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Müdür Yardımcıları, Öğretmenler Ve Diğer Çalışanlar Arasında İş Bölümü Yapabilme Becerisi	111
<b>Tablo 33</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Ekip (Takım) Çalışmalarını Destekleme Ve Teşvik Etme Becerisi	113
<b>Tablo 34</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Laboratuvar, İşlik, Spor Salonu, Kütüphane Ve Arşivin Sistemli Bir Şekilde Düzenlenmesini Ve Kullanılabilmesini Sağlayabilme Becerisi	114
<b>Tablo 35</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulu Bir Bütün Olarak Ele Alıp Öğretmenlere Görevlerini Sürdürmekten Zevk Alacakları Bir Çalışma Ortamı Düzenleme Becerisi	116

<b>Tablo 36</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okul Amaçlarına Daha Kısa Ve Etkili Bir Şekilde Ulaşılmasını Ve Çalışanların Daha Verimli Bir Şekilde Çalışmalarının Sağlanması İçin Personel İçindeki Çatışmaları Çözebilme Becerisi	117
<b>Tablo 37</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okuldaki Yönetim Yapısını, Okuldaki Personelin Katılımını Sağlayacak Biçimde Oluşturabilme Becerisi	119
<b>Tablo 38</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okuldaki Etkinlikleri İnsan Ve Madde Kaynaklarına Göre Etkili Olarak Yürütebilecek Biçimde Gruplandırabilme Becerisi	120
<b>Tablo 39</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okul İçinde Zamanla Değişen Şartlara Göre Yeni Düzenlemeler Yapabilme Becerisi	122
<b>Tablo 40</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Mevzuat Ve Uygulamalardaki Değişiklikleri Öğretmenlere Zamanında Bildirme Becerisi	123
<b>Tablo 41</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Karşılıklı Etkileşimlerini Sağlayacak Uygun İletişim Ortamını Düzenleme Becerisi	125
<b>Tablo 42</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulda Sıcak Ve Samimi İlişkileri Geliştiren Bir İklim (Hava) Oluşturmaya Çalışma Becerisi	126
<b>Tablo 43</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Her Öğretmenin Okulda Çalışan Tüm Personel Tarafından Tanınmasını Sağlama Becerisi	128



<b>Tablo 44</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okul İçinde Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Ve Yatay İletişim Kurabilme Becerisi	129
<b>Tablo 45</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Eğitim Ve Öğretimin Verimini Arttırmak İçin GÜdüleme (Motivasyon) Yollarını Bilme Ve Uygulayabilme Becerisi	131
<b>Tablo 46</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulda Düzenlenen Etkinliklerin Gidişatını Takip Ederek Gördüğü Eksiklikler Ve Alınması Gerekli Tedbirler Hakkında Öğretmenlerle Ayrı Ayrı Görüşebilme Becerisi	132
<b>Tablo 47</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde, Tavrı Ve Tutumlarında Tutarlı Olma Becerisi	134
<b>Tablo 48</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenleri Eleştirirken, Nedenlerini De Açıklama Ve Onları Dinleme Becerisi	135
<b>Tablo 49</b>	Eğitim Yöneticilerinin, İletişimden Bir EşgÜdüm (Koordinasyon) Aracı Olarak Yararlanabilme Becerisi	137
<b>Tablo 50</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenleri İşe GÜdülemede (Motive Etmede) Maddi Ve Manevi Ödüllendirmeyi Kullanma Becerisi	138
<b>Tablo 51</b>	Eğitim Yöneticilerinin, İşe GÜdülemede (Motive Etmede) Tehdit, Cezalandırma Ve Gözdağı Vermeyi Kullanma Becerisi	140

<b>Tablo 52</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulda Herkese Eğit Davranmayı, Temel Bir Değer Olarak Benimseme Becerisi	141
<b>Tablo 53</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlere Yukarıdan Bakmayı, Onları Kendine Denk Meslektaşlar Olarak Davranma Becerisi	143
<b>Tablo 54</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Etkili Konuşabilme Ve İkna Edebilme Özelliğine Sahip Olabilme Becerisi	144
<b>Tablo 55</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Sorunlara Karşı Anında Ve Etkili Çözüm Bulabilme Ve Yeni Yöntemleri Kullanabilme Becerisi	146
<b>Tablo 56</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Hazırlanan Programları Ve Planları, İhtiyaca Yönelik Ve Uygulanabilir Bir Biçimde Düzenleyebilme Becerisi	147
<b>Tablo 57</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Kendine Has Bir Etkileşim Ve Görüş Alışverişi Sağlayabilme Becerisi	149
<b>Tablo 58</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlerin İşlerini Benimsemelerine Ve Kendilerini İşe Adamalarına Yardımcı Olabilme Becerisi	150
<b>Tablo 59</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenleri Değişik Öğretim Yöntem Ve Tekniklerini Kullanmaları İçin Güdöleme (Motive Etme) Becerisi	152

<b>Tablo 60</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Zümre Öğretmenlerinin Faaliyetlerini Koordine Edebilme Becerisi	153
<b>Tablo 61</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlerin Yıllık, Ünite Ve Günlük Planlarını Zamanında Yapmalarını Sağlayabilme Becerisi	155
<b>Tablo 62</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşılabilmesinin Sağlanması Amacıyla Öğretmen, Diğer Çalışanlar, Öğrenci, Veli, Okul Aile Birliği, Okul Koruma Derneği, Kaynak Kişiler Ve Üst Makamlarla İşbirliği Yapabilme Becerisi	156
<b>Tablo 63</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okuldaki İşlerin Yürütülmesini Etkin Bir Şekilde Eşgüdümleme (Koordine Etme) Becerisi	158
<b>Tablo 64</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Müdür Yardımcılarına, Öğretmenlere Ve Diğer Personele Yeteneklerine Uygun Dengeli Bir Görev Dağılımı Yapma Becerisi	159
<b>Tablo 65</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okul İçi Ve Dışı Grupların Değer Ve Davranışlarını Kurum Yararına Uzlaştırabilme Becerisi	161
<b>Tablo 66</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Eşgüdümlemede (Koordine Etmede) Denetimin Önemini Kavrayabilme Becerisi	162

<b>Tablo 67</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Derslerin Birbiri İle Uyumlu Olarak Okutulması İçin Zümre Öğretmenleri Ve Sınıf Öğretmenleri Arasında İşbirliğini Sağlayabilme Becerisi	164
<b>Tablo 68</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okuldaki Kişileri, Birbirlerinin Eylemlerinden Haberdar Edebilme Becerisi	165
<b>Tablo 69</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okul Topluluğunun Bütün Üyelerinin Ve Birimlerinin, Eğitim Ve Öğretimin İşleyişine Verimli Ve Etkin Katılımını Sağlayabilme Becerisi	167
<b>Tablo 70</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenleri Değerlendirirken Objektif Ve Adil Olma Becerisi	168
<b>Tablo 71</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Denetimlerde Öğretmenleri Mevcut Durum Ve Koşullara Göre Değerlendirebilme Becerisi	170
<b>Tablo 72</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Denetimi Ve Değerlendirmeyi Özel Değer Genel, Kişilere Yönelik Değer Performansa Yönelik Yapma Becerisi	171
<b>Tablo 73</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğretmenlere Denetim Ve Değerlendirme Sonuçlarını İletirken Yapıcı Ve Geliştirici Olma Becerisi	173
<b>Tablo 74</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Değerlendirmede Var Olan Bilgileri Ve Uzman Görüşünü Kullanabilme Becerisi	174

<b>Tablo 75</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Ders Yılıının Çeşitli Zamanlarında, Öğretmenlerin Derslerini Ve Çalışmalarını, Verimlilikleri Açısından İzleme, Denetleme Ve Değerlendirebilme Becerisi	176
<b>Tablo 76</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Öğrenci Ödevlerinin İlgili Yönetmelik Ve Emirlere Uygun Olup Olmadığını Denetleyebilme Ve Değerlendirebilme Beceri	177
<b>Tablo 77</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Değerlendirme Sürecinde Değerlendirmeye Katılım İmkanı Verebilme Becerisi	179
<b>Tablo 78</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Branş-Sınıf Öğretmenler Kurulunda Denetim Sonrası Genel Değerlendirmeler Yapabilme Becerisi	180
<b>Tablo 79</b>	Eğitim Yöneticilerinin, Okulun Bir Bütün Olarak Etkililik Derecesini Ve Verimlilik Düzeyini Tespit Edebilme Becerisi	182

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetsel İşlevlerin Değerlendirilmesi” konulu bu araştırmanın problem durumu, amacı, yanıt aranan soruları, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve araştırmayla ilgili tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1.Problem Durumu

Milli Eğitim Bakanlığı'nın teşkilatlanma yapısı içerisinde temel sistemleri oluşturan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan eğitim yöneticileri bu kurumları “Türk Milli Eğitimi”nin özel ve genel amaçları doğrultusunda yönetmekle sorumludurlar.

Türkiye'nin Milli Eğitim sistemi, altmış iki bine yakın okulu, on beş milyona yaklaşan öğrencisi, yedi yüz bine yakın yönetmen, öğretmen, uzman ve hizmetlisi ile süper bir sistem özelliğine sahiptir (Başaran, 1994: s.39). İşte böylesine bir süper sistem; bilimsel yönetim anlayışıyla, belirlenen özel ve genel amaçlar doğrultusunda yönetildiği oranda daha etkili ve verimli

olacaktır. Bilimsel yönetim de, ancak bu alanda yetişmiş yöneticiler vasıtasıyla uygulanır ve gerçekleştirilir.

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, yürürlükteki yasalara göre, herhangi bir koşula ve düzenlemeye bağlanmamıştır. Okul yöneticisi olabilmek için, eğitim yönetimi eğitimi alma gibi bir ön koşul düşünülmemiştir. Eğitim yönetimi görevlerine atanabilmek için, öğretmenlik gerekli ve yeterli sayılmaktadır. 789 sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Yasa”nın 12. Maddesinde “Maarif hizmetlerinde esas olan öğretmenliktir” denilmek suretiyle konu vurgulanmıştır. Yine 1739 sayılı, “Milli Eğitim Temel Kanunu”nun 43. maddesinde “öğretmenlik” eğitim yöneticiliği için yeterli görülmektedir. Bu madde; öğretmenliği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas alanı diye tanımlamaktadır. Kısaca yasalara göre; “Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin okulu yoktur” şeklindeki görüşün geçerliliğini koruduğu görülmektedir. 789 sayılı yasa öğretmenliğin eğitim yönetimi görevlerini de yürüteceğini öngördüğü halde, öğretmenlik mesleğine hazırlık, genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır diyerek, eğitim yöneticiliği görevlerine hazırlığı önemsememektedir (Balcı, 1998: s.5). Oysa genel anlamda yöneticilik, bilimsel yönü ağır basan bir sanat olup, önceden öğretilir. Ancak, yeni yeni eğitim yöneticiliği’nin bir meslek olarak kabul edilmeye başlandığı görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı yayınladığı 1998/11168 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”

yönetmelik uyarınca, merkezî sınav yapılacağı ve sınavı kazananların, hizmet içi eğitime alınarak onlara eğitim yönetimi konusunda formasyon kazandırılacağı duyurulmuş ve bu hizmetiçi eğitim kursları uygulanmaya başlanmıştır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa çevrilebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Ayrıca okul yöneticisinin birey ve grupları harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. Böylece eğitim yöneticisi, problemleri sınama yanılma yolu ile değil, bilim yoluyla çözmeyi seçerek daha başarılı olacaktır. (Bursalıoğlu, 1987: s.7)

Eğitim, özel olarak hazırlanmış bir çevre olan okullarda, eğitim yöneticisi rehberliğinde ve yönetiminde verilmektedir. Bu yüzden eğitim sürecinin katalizörü olan eğitim yöneticilerinin okul kültürünü özümsemesi, okul içinde başarıya, uyuma, iş doyumuna ulaşması, içinde buldukları eğitim ortamında yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlere bağlıdır.



Türkiye’de eğitim yöneticilerinin eğitimi konusu, eğitim yöneticilerimizin çözümlenmesi gereken çok önemli sorunlardan bir tanesidir. Ülkenin kalkınma planlarının amacına ulaşabilmesi için temel koşullardan biri de, her kademedeki eğitim yöneticilerinin iyi yetişmiş olmasıdır.

Eğitim yöneticisi, saptanan amaç ya da amaçlara ulaşmak için girilen iş ve eylemlerin yerine getirilmesinde etkin rol oynayan kişidir. Eğitim yöneticisinin en önemli görevi; örgütü yaşatmak ve başarılı olarak amacına ulaştırmaktır. (Kaya, 1978: s.143) Diğer bir anlamda eğitim yöneticisi, eğitim kurumunda çalışan personele rehberlik eden kişidir ve karar verme yeteneği, girişkenlik, alanında uzmanlık gibi önemli beceriler gerektirir. O nedenle bu konuların eğitimini görmemiş bir kişinin, sadece sınama yanılma yolu ile yöneticiliği öğrenmesi zor ve masraflı bir yoldur.

Yöneticinin bazı nitelikleri; tecrübe ile kazanmasının yanı sıra bazılarını da eğitim yoluyla kazandığı bir gerçektir. Tüm nitelikleri tecrübe ile kazanması mümkün değildir ve kurum için çok pahalı bir maliyeti olur.. Tecrübe ile kazanılan bilgiler ile bilimsel bilgiler birbirini tamamlayan bir bütünün iki parçasıdır. Karar verme, planlama, eşgüdümleme, iletişim, örgütlenme, güdüleme, denetleme , değerlendirme gibi yönetim süreçleri konusunda, gerekli bilgi ve beceriye sahip olabilmek için yöneticilik eğitimi görmüş olmak gerekir. İnsana ilişkin bilimsel bulgular o kadar çoktur ki; yöneticinin bunları tecrübeleri ile bulması olanaksızdır. Çalışanların sosyal,

psikolojik ve mesleki gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yeterli düzeyde yanıtlayan bir çalışma ortamı, çalışanların iş ortamında en üst düzeyde verimliliğini sağlayacaktır. Bu da ancak örgütte yönetim süreçlerinde gösterilen performansa bağlı olarak gösterilen, yönetsel davranışların verimliliği ve etkililiği ile mümkün olabilir.

Eğitim, Kamu Yönetimi içerisinde etkili ve geniş bir alandır. Eğitimin ürünü toplumun diğer sistemlerini de etkiler. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ilerlemesinde kaynakların etkili ve dengeli bir biçimde kullanımı büyük önem taşır. "Bu kullanım içinde çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar yöneticiye gereksinim vardır" (Peker, 1989: s.10).

Eğitimin niteliğini sürekli yükselterek daha nitelikli öğrenciler yetiştirecek olan temel sistem, eğitim hizmetinin üretildiği okuldur. Okulun bu amacını gerçekleştirebilecek güce ulaştırılabilmesi için, temel sistem olan okullardan başlamak üzere ilçe, il ve bakanlık eğitim örgütlerinin yönetim hizmetlerini aksatmamaları gerekmektedir (Başaran, 1994: s.14).

Eğitim yöneticisi eğitim biliminin inceliklerini, özellikle yönetim süreçlerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Aksi takdirde örgütün etkili işletilmesi mümkün olmayabilir.

Eğitim yönetimi alanında, eğitim görmüş yöneticilerin sayısal olarak çoğalmaları, nitelik bakımından da yetişmiş olmaları toplumun birçok yönden olumlu yönde gelişmesini sağlayacaktır. Genel anlamda yönetim sahalarının tümünde, özel anlamda ise eğitim yönetimi alanındaki eğitim yöneticilerini çağın gereklerine uygun şekilde yetiştirilmesi ve bu eğitim yöneticilerinin sayılarının arttırılmaya çalışılması toplumun katalizörü olan eğitim kurumlarımıza yepyeni bir g ve dinamizm sağlayacaktır. Kaya'ya (1993: s.13) göre de çeşitli düzeydeki yöneticileri, bu görevlere hazırlayan belirli bir eğitimden geçmemiş toplumlarda bu kadroların, personel politikalarına ve uygulamalarına, güdülemeye, karar vermeye, iletişime, eşgdlmeye, grup çatışmalarına, değerlendirmeye ve benzer konulara ilişkin örgütsel ve yönetimsel sorunlara sağlıklı çözümler getirmeleri, örgütlerin ağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği biçimde yönetmeleri beklenemez. Böyle toplumlarda yönetsel gelişme de beklenemez.

O halde; bugün Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel sistemleri olan ilkokđretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri, aldıkları yönetim formasyonu sayesinde mesleklerinde, diğer meslektaşlarına kıyasla bir farklılık ortaya koyabilmekte midirler?

Eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticiler ile almamış yöneticiler, yönetim süreçlerinde gösterdikleri yöneticilik performansları bakımından öğretmenlerce nasıl değerlendirilmektedirler?

Bu yöneticiler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla bitirmiş oldukları programlarda yönetime ilişkin kazandıkları kuramsal bilgi ve becerileri ne denli meslek hayatında kullanabilmektedirler? Yoksa eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticilerle aynı yeterlilik, davranış, beceri ve performansı mı göstermektedirler?

Kısaca; gerek hizmet öncesi ve gerek hizmet içi eğitim yoluyla olsun, eğitim yönetimi eğitimi alan eğitim yöneticileri yönetime ilişkin bu bilgilerini rasyonel biçimde kullanabilmekte midirler? Bu durum öğretmenlerce nasıl değerlendirilmektedir?

Bu nedenle, bu çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerinin öğretmenlerce değerlendirilmesi konusu ele alınacaktır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri ve almamış eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlere ilişkin göstermekte oldukları yöneticilik performansları bakımından, öğretmenlerce nasıl değerlendirildikleri sorununa cevap bulmaktır.

### **1.3.Araştımda Yanıtlanacak Sorular**

Yönetim alanında eğitim görmüş yöneticilerle, bu alanda eğitim görmemiş yöneticileri; öğretmenler, yöneticilik işlevleri bakımından nasıl değerlendirmektedirler?

Bu soruya yanıt bulabilmek için; bu araştımda yönetim süreçlerine ilişkin aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

**Öğretmenler, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerini:**

**1-Karar verme**

**2-Planlama**

**3-Örgütleme**

**4-İletişim**

**5-Etkileme**

**6-Eşgüdümleme**

**7-Değerlendirme**

süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından nasıl değerlendirmektedirler?

#### **1.4.Araştırmanın Önemi**

Bir milletin, toplumun, bireyin hayatında değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Eğitim sisteminin hedeflerinden biri de olumlu değişim ve büyümeyi sağlamaktır. Türkiye’de eğitimin asıl amacı, “Türk milletini modern dünyanın yapıcı, yaratıcı ve seçkin üyelerinden biri haline getirmek için bir taraftan Türk milletinin ve toplumunun refah seviyesini yükseltirken diğer tarafta milli birlik ve beraberlikteki ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimi desteklemek ve hızlandırmaktır. (M.E.B., 1994: s.8)

Bu amaca ulaşabilmek için etkili eğitim araçları kullanılmalıdır. Ancak en önemli eğitim aracı, fiziksel kapasite veya ders kitabı veya bir bilgisayar programı değildir. Bunları etkili kullanacak eğitim ve öğretim personeline ihtiyaç vardır. Daha ötesinde de tüm bunları sevk ve idare edecek eğitim yöneticisine ihtiyaç vardır. Ülkenin ve eğitimin amaçlarına ulaşması ve etkili olmasındaki en önemli faktörlerin başında eğitim yöneticileri ve onların etkililiği gelmektedir.

Kalkınmamız ve gelişmemiz için gerek duyulan en üstün nitelikli insan gücü yetiştirme amacına yönelik olarak örgütlenmiş olan Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatının temel sistemleri olan ilköğretim kurumlarımızda görev yapan eğitim yöneticilerimizin daha başarılı ve daha üstün niteliklere sahip

olmaları onların yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin ve eğilimlerin neler olduklarının bilinmesiyle olanak dahilindedir.

### **1.5.Sayıtlar**

1-İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin (okul müdürlerinin) yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin değerlendirilmesine ilişkin anket formundaki sorulara, örnekleme giren bu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar içtenlikle verilmiştir ve gerçeği yansıtmaktadır.

2- Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü İlközlük Şefliği'nce ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri hakkında bu birimce tutulan ve araştırmacıya iletilen bilgiler doğru ve eksiksizdir.

3-Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, 1998/11168 sayılı yönetmelik uyarınca yapılmakta olan merkezî sınavlarda başarılı olduktan sonra açılan eğitim yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim kursuna katılarak başarı göstermiş eğitim yöneticileri yönetici formasyonlu eğitimciler olarak kabul edilmektedir.

## **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sağlıklı bir bilimsel temele oturtulması ve sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlamak ve saptanan amaçlara ulaşılabilmek için aşağıdaki olgularla sınırlandırılması uygun bulunmuştur.

1-Bu araştırma; Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şehitkâmil ve Şahinbey ilçeleri ile Nizip ilçesi dahilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinden eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin (okul müdürlerinin) tamamını, eğitim yönetimi eğitimi almamış eğitim yöneticilerinden (okul müdürlerinden); tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda çalışan ve yine tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen öğretmenlere uygulanan anketle sınırlıdır.

2- Bu araştırma kapsamına, özel ve yatılı bölge ilköğretim okulları dahil edilmemiştir.

3- Bu araştırma, Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şehitkâmil ve Şahinbey ilçeleri ile Nizip ilçesi dahilinde bulunan, resmi ve gündüz eğitim yapan ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.



## 1.7. Tanımlar

**1-İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri:** Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel sistemleri olan ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri yardımcıları (müdür yardımcıları) hariç eğitim yöneticileri (okul müdürleri) dir.

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır (Başaran, 1994: s.113).

Ayrıca, "İlköğretim Kurumları Yönetmeliği" madde 71'de, "İlköğretim okulu müdür tarafından yönetilir" ibaresi mevcuttur.

**2-Eğitim yönetimi eğitimi almış (yönetim formasyonlu) eğitim yöneticileri:** Milli Eğitim Bakanlığı, 1998/11168 sayılı yönetmelik uyarınca yapılmakta olan merkezî sınavlarda başarılı olduktan sonra açılan eğitim yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim kursuna katılarak başarı göstermiş ve ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri yönetim formasyonlu yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

Kuğuoğlu'na (1997, s.6) göre, Eğitim Fakültelerinin, Eğitim Yönetimi Bölümü mezunu olan yöneticiler, Türkiye Orta Doğu Amme Idaresi Enstitüsü (TODAIE) n bitirenler, üç aydan uzun süreli eğitim yönetimi, kursuna katılan yöneticiler ve eğitim alanında yüksek lisans ve doktora yapan yöneticileri, eğitim yönetimi eğitimi almış (yönetim formasyonlu) eğitim yöneticileridir.

**3-Eğitim yönetimi eğitimi almamış (yönetim formasyonsuz) eğitim yöneticileri:** Daha önce eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmetiçi eğitim almamış, bulunduğu göreve sınavla değil de atamayla gelmiş ve ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri yönetim formasyonsuz yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

Kuğuoğlu'na (1997, s.6) göre, hizmet öncesi veya hizmet içinde eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticiler, eğitim yönetimi eğitimi almamış (yönetim formasyonsuz) eğitim yöneticileridir.

**4-Yönetsel İşlev:** rgtn yapısını etkin bir yönetim süreci ile çalıştırarak örgütsel amaçları, planlanan düzeyde gerçekleştirmeye yönelik faaliyetidir (Başaran, 1989: s.143).

Bunun için yönetim, örgütün amaçladığı ürünü üretmek; üretimi gerçekleştirecek işgörenlere (insangücüne) gereken hizmetleri yürütmek;

örgütte çalışma ortamını yaratacak genel hizmetleri yönetmek ve örgütün parasını etkin şekilde kullanmak zorundadır.



## BÖLÜM II

### 2. KONUYLA İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Konunun Kuramsal Çerçevesi

##### A. Yönetim Biliminin Gelişmesi

Bir ülkenin kalkınmasında kamu yöneticileri önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin eğitimi özellikle geri kalmış ülkelerde büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler kalkınmanın ve gelişmenin katalizörü durumundadırlar. Yönetici eğitimini bu kadar önemli olması yönetim biliminin hızlı bir gelişim göstermesine neden olmuştur. Taylor, Fayol, Urwick, Gulick vb. yönetim bilimciler yönetimi bir bilim ve uzmanlık alanı olarak gelişmesinde büyük pay sahibidirler. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş, yahut da yönetilmiştir (Bursalıoğlu,1978: s.1). Toplumda yöneten ve yönetilenler mevcut olduğuna göre yöneticilerin yönetim alanında yetişmeleri gerekmektedir. Günümüzde diğer meslek dallarında yetişen elemanların eğitilmekte olmaları gibi yöneticiler de yetiştirilmeye başlanmıştır. Verilen bu yöneticilik eğitimi ile, yeni yönetim kuramları ilke ve yöntemleri

4

sınama-yanılma mekanizmasının yerini alarak örgütler bu yolla sağlanacak para, zaman ve enerji artırımını toplumun refahına yöneltme imkanı bulabilmektedir (Kaya, 1993: s.30).

### **a) Yönetim Biliminin Başlaması**

Yönetimin bir bilim olarak ele alınması çok eskilere dayanmamakla birlikte, yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu özellikle Eski Mezopotamya'da, Eski Çin'de, Roma'da ve Osmanlılar'daki uygulamalardan anlaşılmaktadır.

Eski Mezopotamya'da kabilelerdeki sanat gruplarının yöneticileri, o sanatta kendisini kanıtlamış olan kişiler arasından seçilirdi. Eski Çin filozoflarından Lao, yönetimin insanlık ve adalet ilkeleri ile sağlanabileceğini söylemiştir. Roma'da esnaf grupları çerçevesinde kişisel liderlik olarak başlayan yöneticilik, imparatorluğun gelişmesiyle büyük işletmeciliğe dönüşmüştür. Osmanlılar, yöneticilerini çağın laik, yaratıcı ve sürekli bir eğitim kurumu olan Enderun'da yetiştiriyorlardı (Bursalıoğlu, 1982: s.1-3).

Yönetimin bilim olarak ele alınması, 19. yy. sonlarına doğru başlamıştır. 1880 yılından, günümüze kadar olan zamanı, yönetim biliminin gelişimi açısından üç dönemde incelemek mümkündür.

Çeşitli yazarlar yönetime ilk bilimsel yaklaşım için değişik olaylar ve değişik tarihler ileri sürmektedir. Yönetim terimine anlam ve frekans bakımından önem kazandıran atılım Almanya'da ve Avusturya'daki "Camentalist" akımı ile başlamıştır (Bursalıoğlu, 1991: s.6). Bu ülkelerde "Kameralizm" denilen bu akımda üniversitelerde geleceğin yöneticilerine Muhasebe, Ekonomi, Devlet Maliyesi ve Kamu Hukuku gibi konularda dersler okutmalarına yönetime ilk bilimsel yaklaşım olduğunu düşünenler vardır (Kaya, 1993: s.35).

Amerika'da 1789'da yürürlüğe giren anayasayı savunmak amacıyla federalist bildiriler adı verilen belgeler yayınlanmıştır. Toplam 85 adet olan bu bildiriler, hem anayasanın getirdiği sistemi açıklama hem de yönetimin çalışma alanının belirlenmeye çalışmıştır. Bu dokümanların yayınlanması bazı yazarlar tarafından yönetimin bilim olarak başlangıcı sayılmaktadır (Kaya, 1993: s.36).

Woodrow Wilson'un, 1887 yılında ünlü bir dergide "Yönetim Bilimi" başlıklı bir makale yayınladı. Yönetimden bilim olarak söz eden bu makale (Kaya,199:s.36) yönetim bilimi için gerekli akademik örgütlenme ile ilgili olarak beliren hemen hemen her sorunun çekirdeğini taşır.

Frederick W. Taylor'un 1895-1913 yılları arasındaki çalışmalarına özellikle işletme yönetimine ağırlık veren yazarlar yönetim bilimine başlangıç saymaktadır (Kaya, 1993: s.37).

New York Belediyesi Araştırma Bürosu, 1906-1915 yılları arasında yüzlerce araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalar, toplumda huzurun ancak etkili yönetimle sağlanabileceğine, uzmanlaşma ve liyakat sisteminin böyle bir yönetimin anahtarı olacağını ortaya çıkardı (Kaya, 1993: s.38).

Profesör Leonad D. White'nin bu alanda ilk ders kitabı olan "Kamu Yönetimi Bilimine Giriş" kitabının yayınladığı 1926 yılını bazı yazarlar yönetim biliminin başlangıcı kabul ederler.

Başlangıç noktası kesin olarak belirlenememesine karşın yukarıda sayılan ve daha sonra ortaya çıkan gelişmeler yönetim biliminin hızla gelişmesini sağlamıştır. Son zamanlarda bazıları Japon kaynaklı örgüt yaklaşımlarının da yönetime etkisi gözlenmektedir. Z teorisi, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri gibi görüşler yönetim kuram ve uygulamalarını etkilemektedir.

## **b) Eğitim Yönetimi ve Başlıca Yaklaşımlar**

Yönetim tarihinin çok eski olduğu bilinmekle birlikte, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesi Kamu Yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden çok sonra başlamıştır.

Bilimsel yönetimin eğitime girişi, yirminci yüzyılın başlarında işletme ilkelerine okula uygulanması ile gerçekleşti. Bu ilkelere çok etkilenen okul yöneticileri, onların bütün eğitim problemlerini çözebileceğine inanır oldular (Bursalıoğlu, 1991: s.14).

Amerikan üniversitelerinde eğitim yönetimi derslerinin okutulmaya başlanması ve Eğitim Yönetimi Profesörleri Milli Konferansı'nın zaman zaman toplanarak eğitim yönetimine ilişkin sorunları tartışması, eğitim yönetimi bilimi açısından önemli gelişmelere neden olmuştur (Kaya, 1993: s.47).

Genel yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak eğitim yönetimi de gelişmiştir. Diğer bir deyişle Taylor' dan günümüze kadar geliştirilmiş olan genel yönetim kuramları hem eğitim yönetimini hem de eğitim örgütlerini etkilemiştir.



Andrew Halpin tarafından derlenen "Eğitimde Yönetim Kuramı" adlı kitaptan sonra eğitim yönetimi alanında köklü değişiklikler başlamıştır.

Yönetim bilimi değişik uygulama alanlarından yazarların, örgüt ve yönetim konularıyla ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan çeşitli düşünce okullarından benzer olanlar üç ana döneme ayrılarak incelenir. Bu üç dönem; 1- Klasik Dönem, 2- Davranışsal-Çevresel Yaklaşımlar, 3- Davranışçı Akımlar olarak da adlandırılmaktadır. Bu üç dönemin de eğitim yönetimine önemli katkıları olmuştur. Aşağıda bu katkılar özetlenmeye çalışılacaktır.

Wilson'un yönetim bilimi alanının belirlenmesi, yönetim tarihi karşılaştırmalı, yönetim alanlarının geliştirilmesi konusundaki görüşleri eğitim yönetiminde de bu yoldaki gelişmelere ışık tutmuş, bir bakıma yöneticilik eğitiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kaya, 1993: s.53).

Klasik yaklaşımlar eğitim yönetiminde önemli gelişmelere neden olmuş, iş çevreleri ve belediyeler tarafından olduğu kadar okul yönetimlerinde de benimsenmiş, iş çevrelerinin gereksinimine uygun programlarla eğitim, öğretim yapılmaya başlanmıştır. Böylece bilimsel yönetim görüşlerinden yalnızca eğitim kurumlarının yönetimleri değil, aynı zamanda amaçları ve programları da büyük ölçüde etkilenmiştir (Kaya, 1993: s65).

Eğitim ve okul yöneticisi bir verim uzmanı olarak dşnlmeye başlanmış, bu durum okulu fabrika, öğrenciyi hammadde durumuna getirmiştir.

Davranışsal-evresel yaklaşımlar bilimsel işletmenin ağırlığından sıkılan eğitim yönetimi ve örgütlerinde kolayca yayılır (Bursalıoğlu, 1978: s.40). Hawthorne çalışmalarından sonra başlayan ve demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü işbirliği, iletişim, doğal örgütler, grup çatışmaları, yetki kabul, kararlara katılma gibi yeni konuları içeren davranışçı akımlar eğitim yönetimine yeni ufuklar açmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişim dönemi boyunca (1930-1950) eğitim ve okul yönetimine ilişkin uygulamaların demokratikleştirilmesi çalışmaları önem kazanmıştır.

Davranışçı akımlar, okul yönetimi kadar, öğrenim programlarını da etkilemiştir. Bu akımlar müfettişin görevlerinde de yeniliklere yol açmış "Müfettiş teftiş etmez, rehberlik eder" görüşü ağırlık kazanmıştır. Davranışçı yaklaşımlar eğitim örgütlerinde de insan ilişkilerini ön plana çıkarmış bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eyleminin, personelin hem iş birliği ve verimini arttıracadına, hem de onların toplumsal, ekonomik ve psikolojik gereksinmeleri karşılayacadına inanılmıştır(Kaya, 1993: s.80).

Simon, March, Haire ve Marschak gibi yazarların açtığı sistem görüşünde örgüt incelemesinde sistem çözümlemesinden yararlanmayı gerektirmektedir. Böyle bir çözümlenmede ele alınması ve cevaplandırılması koşul olan sorular, sistemin amaçları, stratejik parçaları, bu parçaların birbirine bağımlılığı ve bu parçaları kaynaştırma süreci etrafında toplanır (Bursalıoğlu, 1994: s.17).

Sistemci görüşler genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimine de yeni bir anlayış getirmiş ve eğitim kurumlarının açık bir toplumsal sistem olarak incelenmesine yol açmıştır. Bölüm, sınıf, yönetim, personel, rol ve statü gibi alt sistemleri olan eğitim kurumları merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, teftiş örgütü gibi üst sistemlere bağlıdır. Eğitim yöneticileri geri besleme (feedback) sayesinde sistemde değişimin gerekli olduğu yorumları sezerek örgütte iç ve dış etkenlerin istediği yenilikleri yapabilecek özelliklere sahip liderlik vasfına sahip olmalıdır.

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de "Toplam Kalite Yönetimi" dir. Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği de arttırmaktadır.

Sonuç olarak yönetim bilimindeki gelişmeler, kavramlar, yaklaşımlar belli başlı kural ve ilkeler, eğitim yöneticilerinin başlı başına bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkan eğitim yönetimi biliminin içerisinde eğitilmeleri gerektiğine dikkat çekmekte, başka bir deyişle “Yöneticiliğin okulu olduğunu, öğretilebileceğini” göstermektedir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler eğitim yönetimine yansımış, böylece “Eğitim Yönetimi Bilimi” oluşmuştur.

### **Yönetim Süreçleri**

Henri Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütleme, emir verme , eş güdümlenme ve denetleme olarak (POCCC) formülü ile, Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise yöneticinin işlevlerini planlama, örgütleme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm denetleme ve bütçeleme olarak sistemleştirerek (POSDCORB) formülü ile belirlemiştir. Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmış, davranışçı çevresel ve sistem yaklaşımları ile birlikte karar verme, liderlik iletişim, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevlerde yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993: s.93).

Süreçler, “hedeflerin elde edilmesine yönelmiş eylemler dizisi olarak tarif edilebilir. Örgüt süreçleri fonksiyonel yada yönetsel olabilir.

Başaran, (1988, s.52 - 1989: s.211) yönetimin süreçlerini sorun çözme veya karar verme , planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme olarak altı bölüm altında toplarken, Bursalioğlu (1994: s.81), Aydın (1986: s.68), Kaya (1993: s.93) karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, (güdümleme, eşgüdümleme), etkileme, değerlendirme olarak yedi süreç altında toplamaktadır. Can (1977) "Eğitim Enstitüleri Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Personel Yönetimindeki Karşılıklı Rol Beklentileri" adlı doktora tezinde yönetimin süreçlerini karar, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme başlıkları altında gruplamıştır. Ayrıca; Kuşuoğlu (1997) "Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Göstermekte Oldukarı Performanslarının Astları Ve Üstlerince Değerlendirilmesi" adlı doktora tezinde de yönetimin süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme başlıkları altında gruplamıştır. Eğitim literatüründe birlikteliği sağlamak amacıyla bu çalışmada da yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Aşağıda bu süreçlerin tanıtılmasına çalışılmıştır.

#### **a) Karar Verme**

Bu süreçlerden ilki, "karar verme"dir. Karar verme: karşılaşılan seçenekler arasından en akıllıca olanı seçerek uygulamaya koymaktır; tüm yöneticiler, hatta örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar vermek durumundadır,

örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez; Yönetim süreçlerinin merkezi karar sürecidir. Karar süreci problem çözme süreci olarak işlediği sürece nesnelleşir (Doğan, 1985, s.1).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece karar yönetimin kalbi demektir. Ayrıca karar verme ; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir.

Eğitim yönetiminde verilen çeşitli kararların bazıları öze, bazıları da prosedüre ilişkindir (Aydın, 1986: s. 72). Karara katılanlar ve karardan etkilenenlerin en çok rastlanan çelişkilerinden biri, kararın hem ussal olması, hemde tarafları tatmin etmesi beklentisidir (Açıkalın, 1995: s.52).

Bazı kararlar bireyler, bazı kararlar ise gruplar tarafından alınmaktadır. Ergun ve Polatoğlu (1988: s.194) bu durumu karar güçleri olarak birey, küme ve çevre başlıkları altında gruplandırmıştır.

Örgüt içinde ve çevresindeki değişimler, alınan kararları kısa sürede eskitmekte, yetersiz ve geçersiz duruma getirmektedir. Bu durumda yeni kararların alınması kaçınılmaz olmaktadır. Kararların bu anlamda sık değişmesi ise uygulamacıları ve karara muhatap olanları rahatsız etmektedir

(Açıklan, 1995: s.52). Karar süreci hakkındaki model, kavram ve ilkeler eğitim yönetimi için de geçerlidir.

Bursalıoğlu (1994: s.97), eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeleri Őöle özetlemektedir:

- 1- Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalliŐmamalıdır.
- 2- GÜdüleyen, uzlaŐtıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
- 3- Karar sürecinde, astlarına ve bu kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
- 4- Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
- 5- Grup çalıŐmalarında, amacı kaybetmemelidir.
- 6- Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır.
- 7- Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
- 8- Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalıŐmalıdır.
- 9- Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır.
- 10-Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
- 11-Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
- 12-Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir.

Karar verme süreci; diğer süreçlerin eksenini oluşturmaktadır. Uygulanabilir, rasyonel, grup dinamiğine uygun bir karar, yönetimin başarısını artıracaktır.

## **b) Planlama**

İkinci süreç, "planlama"dır. Başaran (1996, s.43), planlamayı "okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir" şeklinde tanımlamaktadır.

Planlama yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesi sayılmaktadır (Aydın, 1986: s.74). Planlama eyleme anlam kazandırır. Gerekli olgular ve veriler planlamacıya sağlandığı takdirde gerçekçi, uygulanabilir bir plan hazırlanabilir. İyi bir planlama yapılabilmesi için önceden araştırmaya ihtiyaç vardır.

Başaran, planlamanın niteliklerini şöyle sıralamıştır (Başaran 1989:s.236-237):

- 1- Planlama örgütün geleceğine ilişkin bir çalışmadır.
- 2- Planlama, yalnız çevreye ilişkin değil, örgüte ilişkin bilgilerin de yeterli, doğru, gerçekçi olmasını zorunlu kılar
- 3- Planlama süreci, gelişmiş değil ussal eylemlerle oluşturulabilir.
- 4- Planlama sürecinde iletişimin büyük önemi vardır



5- İş görenlerin planlama sürecine katılması bir çok yönden yararlı olmaktadır.

6- Planlama sürecinde, planın uygulanmasını sağlayacak olan yetke, sorumluluk göçeriminin de düzenlenmesi gerekmektedir.

Başarılı bir planlamanın yukarıda belirlenen nitelikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca planlama, örgütün gereksinmelerinin tespitini ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya, 1993: s.100). Ana hatlarıyla planlamanın ilkelerini (Başaran, 1989: s.238-239) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1- Planlamanın yönü, kesinlikle örgütün amacına yönelik olmalıdır.

2- Planlama, örgütü bütün ile ele almalı örgütün hiçbir birimi, bölümü yada alt sistemi planın dışında kalmamalıdır.

3- Planı uygulamak için yapılan eylemler, işlemler, ölçülebilmelidir.

4- Plan, sürekli gelişime açık, esnek bir yapıda olması zorunlu olmaktadır. Kısaca, geliştirebilirlik özelliği taşınmalıdır.

5- Planlama süreci hem uzun bir süreyi kapsamalı hem de süreklilik göstermeli, kesintisiz olmalıdır.

6- Planlama sürecinde doğru bilgiler, doğru yöntemler kullanılmalı, güvenilirlik taşınmalıdır.

7- Hem planlama sürecinin kendisi hem de ortaya çıkacak plan, az masrafla elde edilmeli tutumluluk özelliği taşınmalıdır.

8- Bir planın içeriği kullanıldığı yöntemleri, uygulanması, izlenmesi, denetimi, değerlendirilmesi, uygulayan her iş görence iyice anlaşılabilir, yalın olmalıdır.

Planlama, yönetimin temel süreçlerinden biri olmasına rağmen kimi kez yeterli düzeyde oluşturulamaz. Bir takım etkenler planlama sürecini engeller. Bunlar : Örgütün amaçlarının yitirilmiş olması, örgüt yapısını çarpıklaşmış olması, etkili bir planlama yapabilmek için yeterli zamanın olmaması, uzman yardımının yeterince sağlanmaması, yönetimdeki üst yöneticilerin yetersizliği (Başaran, 1989: s.341-342) olarak sınırlanır.

Planlama, örgütün etkinliğini ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır. Bunlardan birinin olmaması örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini engeller.

### **c) Örgütlenme**

Bir diğer süreç "örgütlenme"dir. Örgütlenme: yapıyı kurma , kadrolama, donatım eylemleridir (Başar, 1995, s.31). Okula girdilerin

sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaşmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması, okuldaki birimlerin işlevlerinin ve yetkilerinin belirlenmesidir.

Bir örgütün varoluş nedenlerinden en önemlisi, o örgütün amaçlarını öngörülen nitelik ve nicelikte gerçekleştirebilmesidir. Bu ise, başta etkin bir yönetimle ve daha sonra da verimli işgören hizmetleriyle sağlanabilir (Gedikoğlu, 1994: s.2).

Aydın (1986: s.77-78), örgütün formal ve informal (doğal) olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu, informal örgüt olarak adlandırılan doğal grupların formal örgütün kararlarını etkilediğini belirtmektedir.

Örgütlemenin bir takım aşamaları vardır. Aydın (1985: s.44-45), örgütleme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- 1- Örgütün amacının tesbiti,
- 2- Tesbit edilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
- 3- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi
- 4- Bu etkinliklerin ayrıntılanması ve sınıflandırılması,

5- Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,

6- Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,

7- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması,

Bu aşamalardan sonra örgütlemeye bir takım ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler; Başaran'a göre şunlardır: (Başaran, 1989: s.248)

- 1- Amaçlar yada hedeflerin tesbiti,
- 2- Çalışanların alanında uzman olması,
- 3- Çalışanlar arasında eşgüdümleme sağlanması,
- 4- Etkili bir yönetim yapısı kurulmalı,
- 5- Çalışanların, örgüte karşı sorumluluklarının olması

#### **d) İletişim**

Bir diğer yönetim süreci "iletişim"dir. İletişim: örgütlerde haberleşme ağı kurarak, kişi ve gruplar arası etkileşimi geliştirmek, kararların uygulanmasını sağlamak, eşgüdümü gerçekleştirmek amaçlarıyla, insan davranışını değiştirme sürecidir (Başar, 1995, s.31).

İnsan ilişkilerinde çok önemli bir araç olan iletişim, bireyler arası ilişkilerin başlatılması, değiştirilmesi ve sona erdirilmesi için en önemli unsurdur. Örgütte kişiler arası etkileşimi sağlayan süreç iletişimdir. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin yada yönetim sürecinin yapılması gerçekleştirilemez.

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçları ile kullanılır (Bursalıoğlu, 1994: s.114).

Bir örgütte yönetim süreci iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanamadığında örgütün sorunları bilinemez, çözümlenemez.

İletişimde; 1- Kaynak (Bilgi-Mesaj gönderen), 2- Kanal (Bilginin akacağı ortam), 3- Mesaj bilgi ve 4- Alıcı (Mesaj alacak olan) olmak üzere 4 öge vardır.

Örgüt ortamında iletişimin önemi çok büyüktür. İletişim her örgütte aşağıdaki işlevleri yerine getirir. Bunlar; bilgi taşınması, ilişkilere aracılık etmesi, etkileşime aracılık etmesi, kararları taşınması, emirleri taşınması, geri besleme yapması olarak sıralanabilir. Örgütlerin amacı büyüklüğü vb. özelliklerine göre iletişimin işlevleri daha da artabilir.

Eğitim yöneticileri birer iletişim kaynağı durumundadır. Örgütün de sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Eğitim örgütlerinin havasında doğal iletişimin rolü çok büyüktür. Bu nedenle: Eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak onları örgüt amacına yönelmelidir.

Okulda iletişim; okuldaki birey yada grupların okulun amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi, duygu kavram alış verişidir. Okuldaki yönetsel eylemlerin sürdürülmesi, sorunların üzülmesi ve çalışanların kendiliğinden yeni birşeyler başarması, iletişim süreci ile olasıdır (Açıkalin, 1995: s.90).

#### **e) Etkileme**

Bir diğer süreç ise etkilemedir. Etkileme: bir kimse ve nesnsnin başka bir kişi veya şey üzerinde yaptığı eylemdir (Genç-Demirdöğen,1994, s.71).

Örgüt yelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Etkilemenin kaynağı,

yönetmenin yetkileridir. Bunların iş göreni etkilemede en etkin olan yasal ve makam yetkilerinden çok, uzmanlık ve kişilik özelliklerinden doğan yetkilerdir (Başaran, 1989: s.268).

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacını gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabaya katkıda bulunacak biçimde etkilenme derecesidir etkinin dış yolları yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitim; iç yolları ise bireysel gereksemelerin karşılanması, karar sürecine katılma olanağı ve örgütün üyelere benimsetilmesidir (Bursalıoğlu, 1979: s.158).

Otorite, bir bireyin birbaşka bireyin eylemini yönlendirecek bir karar verme gücüdür (Aydın, 1986: s.85). Otoritenin dışındaki etkileme kaynakları olan, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollarından özellikle eğitim örgütlerinde yararlanılmalıdır.

Etki bakımından yetki, belkide en son başvurulacak çaredir ve yöneltme yahut kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılır. Yetki, tek başına kullanıldığında bazı durumlarda etkisiz kalabilir eğitim yöneticisinin başka etki yollarına da gerekmesi vardır. Eğitim örgütleri ve bunların üyeleri formal bakımından gevşek fakat informal bakımından sıkı bir yapı ve hava içinde bulunurlar (Bursalıoğlu, 1994: s.124).

Eğitim yöneticisi, özellikle ayrı etken ve davranışlar yaratmalı, yapıyı kurmak veya işletmekten çok anlayış göstermek boyutu, yöneticinin rehberi olmalıdır. alışan kadrosunu eğitimin amaçları ve planları konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yönelmeli, bireyleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirmelidir. Örgüte örgütün amaçlarına ve diğer işgörenlere bağlılık, birey açısından etkileme kaynağı olmaktadır. rgterde yetki, yetki dışı etkileme yolları ile beraber kullanıldığında etkileme daha rahat sağlanır. Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etkileme yolu olarak düşünülmektedir.

#### **f) Koordinasyon**

Bir başka yönetim süreci ise, eşgüdümleme (koordinasyon) dir. Eşgüdümleme: aynı amaca yönelik çabaların birleştirilmesi sürecidir (Başar, 1995, s.31). Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme (Aydın, 1986, s.82) sürecidir.

Yönetimin süreçlerinden en önemlilerinden biri sayılan koordinasyon, rgtdeki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar.



Koordinasyon, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira, grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Merkezden ve yerinden yönetim anlayış ve tutumlarının, koordinasyon üzerindeki etkileri büyüktür (Bursalıoğlu, 1994: s.124). İş bölümünün olduğu her örgütte koordinasyon da vardır. Bazı örgütlerde yöneticiler "koordinatör" olarak adlandırılmaktadır. Koordinasyon, örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin örgüt amacını en az para, zaman ve enerji kaydıyla gerçekleştirilmesinin taraftarıdır. Bir yöneticinin yeterliliğini ölçütü iş görenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya koordine edebilme derecesiyle belirlenir. Koordinasyon ayrı bir eylemler bütünü değildir. İşlevsel bir planlama sağlıklı bir örgütlenme ve etkili bir iletişimin, etkili bir koordinasyonun gerçekleştirilmesinde büyük payı vardır.

Başaran (1989: s.266-272), koordinasyon (eşgüdümleme) sürecinin güdülenme, güdüleme, iş birliği yönlendirme ve özendirme gibi öğeleri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca , gözdağı, ödül ve ceza, borçlandırma, yarışma, işe sarma, işi çekici kılma ve takım kurma gibi koordinasyon sağlama yöntemleri sıralamaktadır.

## **g) Değerlendirme**

Yönetim süreçlerinin sonuncusu ise değerlendirme sürecidir. Değerlendirme: toplanıp çözümlenmiş olan verilerin düzeltme, geliştirme, kararları verebilmek için kullanılır hale getirilmesi sürecidir (Başar, 1995, s.32). Değerlendirmenin öncesi veri toplama ve çözümleme, sonrası yeniden düzenlemedir. Değerlendirme, denetlemenin bir uzantısı olup, işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır.

Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin standartlarla karşılaştırılarak, saptanan amaçlara ulaşılma derecesinin, ulaşılamayan durumlarda aksaklıkların ve hata kaynaklarının belirlenmesi sürecidir.

Denetleme ve değerlendirmenin yapıldığı işyerlerinde verim yükselmekte yapılmadığı işyerlerinde ise verim düşmektedir.

Denetleme ve değerlendirme, personelin başarı durumu, okulda ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği ve diğer konularda bilgi vermektedir.

Değerlendirmenin iki aşaması vardır:

- 1- Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması
- 2- Sapma nedenlerinin belirlenmesi ve önlem önerileri yapılması

## Yönetimin İşlevleri

Yönetimin işlevi, örgütün yapısını etkin bir yönetim süreci ile çalıştırarak örgütsel amaçları, planlanan düzeyde gerçekleştirmektir. Bunun için yönetim, örgütün amaçladığı ürünü üretmek; üretimi gerçekleştirecek işgörenlere (insangücüne) gereken hizmetleri yürütmek; örgütte çalışma ortamını yaratacak genel hizmetleri yönetmek ve örgütün parasını etkin şekilde kullanmak zorundadır (Başaran, 1989: s.143).

Böylece yönetimin işlevleri şunlar olarak sayılmıştır:

1. Üretimin yönetimi
2. İşgören hizmetlerinin yönetimi
3. Genel hizmetlerin yönetimi
4. Paranın yönetimidir.

## Eğitim Yöneticisi

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere **eğitim yöneticisi** denir. Her eğitim yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her

eğitim yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir.

## 1. Eğitim Yöneticisinin Görevleri

Görev, bir işin gerçekleştirilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamı içinde verilen işlem ve eylemlerdir (Başaran, 1985, s. 55).

Her eğitim yöneticisi, aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:  
(MEB,1987,s.20)

- a) Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- b) ğretmen, personel ve ğrenci uyum problemlerini zmek,
- c) Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
- d) Kurumu ve çevresini geliştirmek,
- e) Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- f) evresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
- g) Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- h) Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- i) Kurum ile evre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,

- j) Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- k) Eğitim öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- l) Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- m) Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- n) Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir.

Bir kuruluştaki yöneticilikle ilgili görevler, temel, yardımcı ve kurmay görevleri olarak üçe ayrılabilir (Tortop, 1990, s. 124):

**Temel görevler**, işin yürütülmesi için zorunlu olan görevlerdir. Temel görevler yapılmadan işlerin yürütülmesi imkânsızdır.

**Yardımcı görevler**, işin sonuçlanması ve yürütülmesi için zorunlu olan, ikinci derecede, yardım etmekle yükümlü görevlerdir.

**Kurmay görevleri**, yöneticilere ve şeflere yardım etmekle yükümlü, onlara öğütlerde bulunan ve uzmanlar sağlayan görevlerdir.

Özetle, bir yönetici görevinde başarılı olmak istiyorsa, zamanını ve enerjisini bölümündeki işler için planlamalıdır. Mevcut işgücü kaynaklarını, materyal ve araçları organize etmek, astlarının çalışma ve çabalarını

koordine etmek, onları eğitmek ve motive etmek ve böylece onların daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak yöneticinin görevidir (Liyod, 1977, s. 238).

## 2. Eğitim Yöneticisinin Yetkileri

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Can, 1982: s. 125). Bu tanım yetkinin geleneksel bir tanımıdır ve bazı kavramları açıklamada oldukça yararlıdır. Bu anlamda yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür.

Diğer yandan "yetki, diğerlerini etkileme yöntemi" olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda ise yasallık, erk (güç) ve önderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Bazı yazarlar yetki ile erki (güç) birbirinden ayırarak gücün kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak, erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar (Can, 1992: s. 125). Sözelimi, aynı yetkilerle donatılmış iki benzer makamdaki iki yöneticinin biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bunun nedenini, yetkinin güç ile gerektiği gibi, birleştirilememiş olmasında aramak gerekir.

Yetkinin kaynağı hakkındaki görüşler iki grupta toplanabilir. (Can, 1992: s.126)

Birinci görüş **“Yukarıdan aşağıya yetki”** görüşünü savunan biçimsel kuramdır. Bu görüşe göre yetki, yukarıdan aşağı kademelere doğru devredilmektedir.

İkinci görüş, **“aşağıdan yukarıya yetki”** tezini savunan kabul kuramıdır, Barnard, Simon gibi insan ilişkilerine önem veren yazarlar yönetsel yetkini kaynağının astların onu benimseyip kabul etmesinde görürler. Sözelimi, Barnard’a göre **“yetki, kabul edilen mesaj”** olarak tanımlanır.

Üstlerin astlara gönderdiği bu mesajın yetki durumuna gelebilmesi için;

- a) Ast tarafından anlaşılır nitelikte olmak,
- b) Örgütsel amaca uygun olması,
- c) Astın çıkarına ters düşmemesi,
- d) Astın verilen bu emri yerine getirecek güçte olması gerekir.

Astına bir yetkilinin **“git köprüyü dinamitle”** demesi örgütsel amaçla ilgili olmadığından yetki niteliğini kazanamaz. Bir ast bir örgüte girerken belli bazı işleri yapacağını kabullenmiştir. Kabullendiği şeyler onun **“kabul alanını”**

oluşturur. İşte bu mesajın yetki olabilmesi ancak bu alanın içinde olduğu oranda mümkündür(Gürsel, 1997: s.104).

Bazı yazarlar, yetkinin kaynağı hakkında diğer bir görüş olarak, “bilgisel yetki kuramı” ndan söz ederler. Bir bakıma kabul kuramının bir uzantısı diyebileceğimiz bilgisel yetki; bir kimsenin yetkili olduğunun kabul edilmesini, kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerisinin benimsenmesi olarak görür.

Yukarıda açıklanan biçimsel yetki kuramının temelinde, kurumlaşmış bir hukuk anlayışı yatmaktadır. Kabul ve bilgisel yetki kuramlarıysa, daha çok grup dinamiği ve liderlik kavramlarına dayanmaktadır (Aydın, 1988: s. 17).

Yetkiyi destekleyen güç formal olmaktan çok sosyaldır ve gruptan gel Öyle ise, yetki aynı zamanda bir sosyal kontrol aracıdır. Böylece, yetki bir kişinin malı olmaktan çıkar, kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olur. Bu, özellikle eğitim örgütlerinde böyledir. Çünkü, eğitim örgütleri, formal olmaktan çok, sosyal ilkelere göre daha iyi çalışır. Yetki, örgüte yön verir, fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1982: s. 258).

Eğitim yöneticileri, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini, yani; okulun eğitim ve öğretimle ilgili işlerini, okul bina



ve eşyasının korunup kullanılmasını temizlik ve düzeni sağlayacak işleri yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Ayrıca, çalışanların görevlerini gereği gibi yapmamaları durumunda yasal yollara başvurmaya da yetkilidir(MEB, 1988: s. 375).

İyi bir yönetici elindeki yetkileri en iyi bir biçimde kullanarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde iş görenlerin çalışmalarını sağlar. Kısaca, işi yapan değil, yaptırabilendir.

### 3. Eğitim Yöneticisinin Sorumlulukları

“Sorumluluk, yöneticiyi değerlerine aykırı isteklerine mağlup olmaktan koruyan ahlâki ilkelerin yarattığı bir kavramdır.” Diğer bir tanıma göre “sorumluluk, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür.” Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olurken sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır.

Sorumluluğun esası zorunluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur Fakat sorumluluk göreve ilişkin bulunduğundan, bir nevi suçlama aracı olarak kullanılmaktadır. Sorumluluk genellikle alt basamaklardaki kimselere yüklenir Çünkü, hiyerarşik suçlama örgütün saygınlığını zedeleyeceğinden ve statü sistemi suçu gizleme etkisi

gösterdiğinden, yukarıya doğru gidildikçe kontrol vb. suçlama azalır ve suçlar aşıya aktarılır. Sözelimi eğitim düzenimizde taşradaki yöneticilerin sık sık değerlendirilme, soruşturulma veya cezalandırılmalarına karşılık; merkez örgütündeki yöneticiler böyle işlemlere tabi tutulmazlar. Ülke çapında başarısızlıklarla sonuçlanmış kararları alanlar, en kötü ihtimalle, sanki başarısızlar mesleği imiş gibi, öğretmenliğe atanırlar (Bursalioğlu, 1982: s. 257-258).

Sorumluluk maddi ve manevi olmak üzere iki türüdür. Birincisi resmi ve hukuki, ikincisi ise, kişisel ve ahlâki bir özellik taşır. Bu nedenle, birincinin kaynağı hiyerarşi, ikincinin ise değer sistemidir.

Yöneticinin takdir hakkı, hatalı kullanıldığı zaman, manevi sorumluluk getirir. Karar sürecinin seçeneklerinden birini seçmek durumunda kalan yönetici, hukuki bakımdan sınırlanmamışsa, takdir hakkını kullanır. Eğer halk uyanıksa, takdir hakkının alanı daralır, değilse bu alan daha geniş olur. Yönetimsel özgürlüğün bahası, politik bilinçtir (Bursalioğlu, 1982: s. 262).

Bir makamın sorumluluğu bu makama bağlı ast makamların sorumluluğunun toplamına eşittir. Bakanın sorumluluğu ülkeyi kapsayan tüm eğitim örgütünün toplam sorumluluğuna eşittir. Bir okul (eğitim) yöneticisinin

sorumluluğu da kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların sorumluluklarının toplamına eşittir (Başaran, 1988: s. 25).

Eğitim yöneticileri yasa, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun yönetim, eğitim ve öğretimle ilgili işlerinden; okul bina ve eşyasının korunmasından, iyi kullanılmasından, temizlik ve düzeninden sorumlular.

#### **4. Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**

Yeterlik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir (Kaya, 1979: s. 239). Böylece; yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlik, "bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" (Bursalıoğlu, 1975) olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre, yeterli kimse belli bir görevin gereklerini karşılayabilen kimsedir. Kuşkusuz, yönetici yeterliği yöneticilik eğitimi ile kazanılır. Bursalıoğlu'na (1975, s.5) göre "yeterli olmanın iki koşulu, gösterilen davranışın olumlu ve sürekli olmasıdır."

Burada, yeterliğe dayalı yönetici yetiştirme yaklaşımından bahsetmek yararlı olacaktır. Yeterliğe dayalı yöneticilik eğitimi, yönetici adaylarına, ileride alacakları yönetim görevlerinin gerektirdiği yönetsel yeterlikleri kazandırmayı amaçlayan programlarla gerçekleştirilebilir. Bu

yaklaşımına göre, farklı yön görevleri için hazırlanan adaylara farklı programlar uygulamak gerekecektir. Bu nedenle, Bursalıoğlu'nun (1975, s.17) belirttiği gibi, "yeterliğe dayalı her yetiştirme programının hareket noktası, istenen yeterliklerin belirlenmesidir." konuyla ilgili olarak, "Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" üzerine yapılan (Gürsel, 1988: s.107) bir araştırmada, okul yöneticiliği için gerekli yeterlik alanları, önem derecelerine göre şöyle sıralanmaktadır:

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı
- Liderlik davranışları,
- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar,
- Okulda olumlu bir hava yaratılması,
- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- Okul personelinin yönetilmesi.

Öte yandan üst yönetim görevlerine çıktıkça teknik yeterliklerin öneminin azaldığı ve yönetsel yeterliklerin önem kazandığı; buna karşılık alt yönetim düzeylerinde yönetsel yeterliklerden çok, teknik yeterliklere ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir (Kaya, 1979: s.240). Değişik yönetici görevlerine yönetici yetiştirmeyi amaçlayan programlar hazırlanırken yönetici yeterlikleri üzerine yapılan araştırma sonuçlarından yararlanılabilir.

İyi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler pek çoktur. Yönetici kusursuz bir insan olduğu oranda, kusursuz bir yönetici olur. Özellikle, yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir (Gürsel, 1997: s.107):

- Taraf tutma,
- Anlayış noksanlığı,
- Kararsızlık,
- Etki altında kalma,
- Korku,
- İleriyi görememedir.

Yöneticide bulunması gereken nitelikler: (Tortop, 1982: s.1 77)

- a) Planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme adı verilen süreçleri en iyi biçimde uygulayabilmeli,
- b) Personeli dinlemeli,
- c) Geleceği ait düşüncelerini personele açıklamalı,
- d) İşyeri ile ilişkisini kesmemeli,
- e) Alt kademe personele girişim ruhu aşılmalı,
- f) Alt kademelere yetki devretmede cömert olmalıdır.

Eğitim yöneticisi güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olmak zorundadır. Uygarca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olmalıdır.

Her Őeyden önce, iyi bir eğitim yöneticisi dış görünümüne zen göstermeli, sağlıklı ve din olmalı, özel yaşantısını düzene koymalı, ideallere sahip olmalı, açık sakin, girişken, ileri görüşlü ve yüksek moral içinde olmalı, olayları ve ynetimindekileri kontrol altında tutmalıdır. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken bir husus da personelle ve çevresiyle ilişkilerinde bazı konuşma kurallarına, örf, adet ve geleneklere uyma alışkanlığı kazanmış olmaları, gerekir (MEB, 1987: s.2125).

Özetle, iyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmeli, onlarla iştişare edebilmeli, okul ve evre arasındaki ilişkileri kurup, glendirebilmeli; görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir.

## 2.2. Konu İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

**Karagözoğlu (1972)**, kendileri de aynı zamanda bir eğitim yöneticisi olan Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, öğretmen ve denetçi görüşlerine dayalı olarak, Milli Eğitim Bakanlığı denetçiliğinin genel görünüşü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada denetçi seçme konusu ile ilgili olarak denetçilerin %39.42'si eski ölçütlerin kullanılmasını isterken, öğretmenlerin %20.17'si yöneticilikle öğretmenlik süresinin arttırılmasını istemişlerdir (Başar,14).

**Bursalıoğlu (1975)**, ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlikleri saptamak, bulgularını eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve içi eğitimlerinde kullanmak amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Denekleri, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, Milli Eğitim müdürleri, ilköğretmen okulu müdür ve öğretmenleri olan bu araştırmada, on sekiz yeterlik alanına gereken doksan yönetici yeterliği ile ilgili görüşler belirlenmiştir. Yeterlik alanları olarak; karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, eğitim-öğretim, yetki ve sorumluluk, liderlik, iklim, eğitsel kollar,

rehberlik disiplin, personel yönetimi, okul çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, işletmecilik, yardımcı hizmetler, demirbaş işleri ele alınmıştır.

Araştırman önerileri, örgüt ve yönetimle ilgili yetiştirme programlarının araştırma bulgularına göre yeniden düzenlenmesi; eğitim yöneticilerinin hizmetiçi eğitimlerinin kişi ve kurum eğilimleri yerine, araştırma sonuçlarına göre belirlenmesi; yeterlikle ilgili araştırmalar yapılmasıdır.

**Kaya (1977)**, yaptığı araştırmada eğitim-kalkınma ilişkileri, Türk eğitim sisteminin tarihçesi ve düzeyleri, eğitim sistemi ile politik sistemin ilişkileri, eğitim sistemine ilişkin sorunlar, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi ve sorunları, eğitim yöneticilerinin eğitimi ele alınıp incelemiş ve önerilerde bulunmuştur.

**Kaya (1979)**, yaptığı bu araştırmada da, milli eğitim müdür ve yardımcıları, eğitim enstitüsü müdür ve yardımcıları ile ilköğretim müdürlerinden oluşan deneklerin %35,8'i eğitim yöneticilerinin yöneticilik bilgileri yönünden yeterliliğini az, %50,6'sı yönetim görevine atanmada yöneticilik eğitiminin önemini hiç, %38,8'i denetim sisteminin yeterlik derecesini az olarak değerlendirmişlerdir.

**Sacır (1978)**, kız meslek lisesi müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde kullanılmak üzere göstermekte oldukları ve



göstermeleri gereken yeterlikleri, bu yeterliklere verilen önemi, bu konudaki fikir birliğini saptamak amacıyla yaptığı araştırmanın deneklerini, bakanlık denetçileri, milli eğitim müdürleri, kız meslek lisesi müdür ve öğretmenlerinin oluşturmuştur. Bu araştırmanın sonunda, müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, bu eğitimlerin ve seçme-atama-yükseltme işlemlerinin araştırmaların sonuçlarına göre düzenlenmesi gerektiği önerilmiştir.

**Seçkin (1978)**, yaptığı araştırmanın deneklerini, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri , orta dereceleri okulların müdür ve öğretmenleri olarak belirlemiştir. Araştırmanın bulgularına göre tüm gruplar, en yüksek göstermesi gereken yeterlik alanı (ve ayrıca bir yönetim süreci olan) olarak “değerlendirmeyi” belirtmişlerdir.

**Akdeniz (1980)**, yaptığı araştırmasının amacını ise, lise müdürlerinin yeterliklerini belirleyerek yöneticilerde olması gereken ve olan yeterlikleri belirlemektir şeklinde belirlemiştir. Denekleri Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, lise müdür ve öğretmenleri olan bu araştırmada, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, değerlendirme, yetki ve sorumluluk, liderlik, hava, öğrenci kişilik hizmetleri, personel yönetimi, okul çevre ilişkileri, araştırma, geliştirme, demirbaş kullanma ve koruma olmak üzere on dört yeterlik alanı saptanmıştır.

Okul yöneticilerine uygulanan ve bilgi, yorumlama gücü, değer yargıları, uygulama yetenekleri kazandırmayı amaçlayan iki hizmetiçi eğitim çalışmasının sonuçlarına yönelik olarak 1966-1967 yazında yapılan bir araştırmada denek olarak ticaret lisesi, kız ve erkek sanat enstitüsü yöneticilerinden yararlanılmıştır.

Örgütün amaç yapı ve havası, yetki ve sorumluluk, iletişim, moral, çevre ve halkla ilişkiler konularında oluşan ve ardarda uygulanan iki seminerde her seminerin başında ve seminerden ne derece yararlandıklarını saptamak amacıyla, bir yıl sonra aynı deneklere bir anket uygulanmıştır. Çözümleme sonunda, hangi konuların hangi tür becerileri kazandırdığı, hangilerinin bilgi olarak kaldığı, konulara ilişkin yüzdeler olarak verilmiştir.

Sonuçta, okullarımızın amaç, görev ve yapısının yönetimde uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirmediği yargısına varılmıştır. Okulların bu özelliği, "bilgi" olarak kalan konuların yüksek yüzdelerle ulaşmasına neden olduğu şeklinde yorumlanmış, Türkiye'deki okul yönetiminde yeni bir yapı ve davranış gerektiği belirtilmiştir (Bursalıoğlu,1982: s.363-373).

**Bursalıoğlu'nun (1978, 1980, 1981), 1- Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi 2-Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri 3- Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri konularındaki araştırmaları da eğitim**

yöneticisini merkez alan ve ona yönetim süreçlerinde gösterdiği yönetsel işlevlere yol gösterici çalışmalar olması açısından bu çalışma ile ilgilidir.

**Kabadayı (1982)**, öğretmenlerin güdülenmesi ile okul müdürlerinin davranışları arasındaki ilişkileri aradığı araştırması da konumuzla ilgilidir. Bu araştırmada müdürün yönetsel davranışı ve öğretmenin güdülenmesi aranırken eldeki araştırmada eğitim yöneticilerin yönetsel işlevlere ilişkin becerilere ne derece sahip olduğu konusu araştırılmaya çalışılmıştır.

**Boşgelmez (1984)**, klasik yönetim kavramına bağlı yönetici davranışlarının öğretmenlerde yarattığı tepkileri araştırmış ve kurallara aşırı derecede bağlılık, karar verme yetkisini paylaşmana, yakından denetim vb. klasik yönetim tarzlarının öğretmenler üzerinde yarattığı tepkileri irdelenmiştir.

**Polatoğlu (1984)**, araştırmasında ast-üst iletişimi üzerinde dururken olumlu bir ast-üst iletişiminin örgüt, yönetici ve yönetici açısından önemini vurgulamıştır.

**Yardibi (1991)**, araştırmasında okul müdürünün yönetsel davranışı ve öğretmen bağlılığı konusunu incelemiştir.

**Kuuoğlu (1997)**, araştırmasında Milli Eğitim bakanlığı Merkez teşkilatında görevli bulunan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performanslar bakımından üstleri ve astlarında değerlendirilmesi konusu üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticiler, almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermektedirler. Astlar da; eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticileri almamış eğitim yöneticilerine oranla daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticilerin değerlendirilmesinde üstlerle astlar arasında süreçler ve verilerin toplamında manider bir görüş ayrılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticilerin almamış eğitim yöneticilerine kıyasla; hem üstler hem de astlar tarafından daha başarılı bir yöneticilik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Balcı (1988)**, yaptığı bir araştırmada, ğretmen yönetici anlayışının yıkılmasının gerektiği ve yöneticilik için yöneticilik formasyonun şart olduğu bulunmuştur.

**Peker (1989)**, yaptığı araştırmasında, lisans düzeyinde yönetici eğitimini incelemiştir. Öğrencilerin bu eğitimler sırasında yönetici

yeterliliklerini eksik kazandıkları ve mezun olduktan sonra iş bulmada zorladıkları saptamıştır.

**Ataklı (1996)**, yaptığı araştırmasının amacını, ilkokul öğretmenlerinin verimliliğinin artırılmasını esas almak üzere, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışları gösterme dereceleri ile bu davranışlarla öğretmenlerin sahip oldukları kişisel değişkenlerin öğretmen verimliliğini ne derece etkilediğini saptamaktır, olarak belirtmiştir.

Araştırma sonucunda ilkokul yöneticileri tarafından yetersiz gösterildiği yönünde tüm deneklerin görüş birliği içerisinde oldukları davranışlar şunlar olarak belirtilmiştir; Eğitim-öğretime ilişkin olarak araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilmek için ilgililerle karar alabilme, ders araç-gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve iyi kullanılmasını sağlayabilme öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte eğitim-öğretim amacıyla yapacakları inceleme gezilerini öğretmen ve velilerle birlikte yapabilme, öğrencileri yılda en az bir kez sağlık kontrolünden geçirilmesini planlayabilme, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılmasını sağlayabilme, okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilebilmesi için gerekli önlemleri alabilme, öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilmedir.

Öçal (1996), yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel işlevleri ve güdüleme konuları üzerinde durmuştur.

Tuna (1996), yaptığı araştırmanın amacını şöyle belirlemektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerinin, okullarda örgütsel iklimin oluşmasında ne derece etkili olduklarını saptamak ve olumlu bir okul iklimi oluşturulması için öneriler geliştirmektedir.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin “gücü yada ilişki” yönelimli olmasıyla, okulların örgütsel iklim tipinin çözümlenme “engelleme” “meral” “yüksekten bakma” “kendini işe verme” ve “anlayış gösterme” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır

### 2.3.Konuyla İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde ilk olarak, eğitim örgütlerde görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerle ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar tarihsel gelişim sırasına göre kısaca sunulmuştur. Daha sonra ise, söz konusu değişkenlerle ilgili olarak okullarda yapılan araştırmalar, bulguları ve katkıları kısaca özetlenerek anlatılmıştır.

**French ve Snyder (1959, s.37-64)**, tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada bir yönetici ve üç elemandan oluşan gruplar üzerinde çalışılmıştır. Sonuçta kendisini grubuna kabul ettirebilen liderin elemanlarını daha kolay etkisi altına aldığı ve onları yönlendirmede daha başarılı oldukları bulgusu elde edilmiştir.

**Ronald Lippit ve yardımcıları da (1952, s.37)**, yalnızca erkek çocukların katıldığı bir kampta yaptıkları araştırma ile benzer bir sonuç bulmuşlardır. Daha güçlü çocuklar diğerlerinin hayranlığını kazanmakta ve bu nedenle de liderlikte daha başarılı olmaktadır.

Sözü edilen bu araştırmalarda grubunun sevgi, saygı ve beğenisini kazanmayı başaran yöneticinin liderlikte başarılı olacağı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak “yöneticilerin saygı uyandırdıklarını bildikleri için verdikleri direktiflerde daha kararlı ve kendinden emin, olmaları” gösterilebilir.

Elemanların bağıllığını isteyen ve kazanan yöneticilerin daha çok verim elde ettikleri yukarıda sözedilen deneysel araştırma bulgular ile desteklenmektedir. (Blau ve Scott, 1962, 143)

Yöneticilerin davranış biçimlerinin incelendiği "City Agency" araştırmasında (Blau ve Scott, 1962: s.143), zıt yönetsel davranış biçimlerinin aralarındaki ilişkiler ve doğrudukları sonuçlar araştırılmış ve iki tür yönetici tipinin varlığı saptanmıştır. Otoriter ve otoriter olmayan yöneticiler.

Otoriter yönetici tipinde görülen ayıredici özellikler, katı, kurallara sıkı sıkıya bağlı olma ve yönetimleri altındakileri sürekli yakından izlemedir. Çalışmada elemanlarından alınan görüşlere dayanılarak yöneticiler hakkında bilgiler elde edilmiştir. Elemanlar, otoriter yöneticiyi şöyle tanımlamışlardır. Sert, kuralları çok sıkı uygulayan, elemanların kendi yaratıcılıklarını kullanarak çalışmalarına fırsat vermeyen, iş esnasında çalışanların başından ayrılmayan, verdiği emirleri yeterince açıklamayan, hizmet götürülen kişilere (müşterilere, öğrencilere ya da hastalara) gereken yakınlığı göstermeyen ve elemanları sıkı bir disiplin altına almaya çalışan bir yöneticidir.

Blau ve Scott (1962), "Yöneticilerin üstleri ve yanlarında çalışan elemanlara karşı sosyal yaklaşımları da yönetsel davranış biçimlerinin belirlenmesinde bir ölçüttür" ifadesini kullanmışlardır. Çalışanlara yöneltilen sorular sonucunda bazı yöneticilerin elemanlarına karşı çöşkusal yönden



yansız olmaya ve mesafeyi korumaya dikkat ettikleri gözlenmiştir. Bu tür yöneticiler her durumda sakin olmaya ve sinirlenmemeye dikkat etmektedirler (Blau ve Scot, 1962, 140-165).

Bu görüş "City Agency" araştırmasında sınanmış ve sosyal yardım derneğinde çalışan 12 yöneticiden çoğu (7 tanesi) çöşkusal yansızlık niteliğine sahip bulunmuştur.

Otoriter yönetsel davranış biçimi iş verimini, çalışanların yaratıcılıklarını ve doyumlarını azaltmaktadır. Bu hipotez, "Anket Araştırma Merkezi"nin bir sigorta şirketi ve bir de traktör fabrikasında yaptığı araştırmalar ile test edilmiştir (Kahn ve Katz, 1953: 617-620). Sonuçlar şöyle özetlenebilir: Şefleri tarafından sürekli denetlenen elemanların daha düşük verim sağladıkları belirlenmiştir. Grubun verimliliğinin, yalnızca kendi şefleri tarafından sürekli denetlenmeleri sonucunda düşmediği, aynı zamanda şeflerin üst yönetime ne derece bağımlı olduklarından da (Hiyerarşik bağımlılıktan) büyük ölçüde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Traktör üreten şirkette yakın denetimin hem verimi hem de işten alınan zevki azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgular Westerlund (1952), tarafından bir telefon şirketinde yapılan araştırma ile de desteklenmiştir.

İş yerinde verim ile yöneticinin, yönetsel davranış biçimi arasındaki ilişkiyi aramak için Comrey ve ekibi (1954, s.12-41), 29 ayrı

şirkette çalışanlara sorular yöneltilmişler ve yukarıdaki araştırma ile uyumlu olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır.

Elemanlarından en fazla verim elde eden yöneticiler onlarla daha fazla iletişim içinde olmakta, karar ve yargılarında daha adil davranmakta, onlara yardımcı olmaya çalışmakta ve onlara karşı davranışlarında sevecen bir yaklaşım göstermektedirler. **Argyris (1958, s.23-40) ve yardımcılarının,** 90 çalışma grubu ile yaptıkları aynı konudaki bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Demokratik ve anlayışlı bir tavır içindeki yöneticiler yüksek verim elde etmektedirler.

Otoriter yönetim tarzının yarattığı sonuçlarla ilgili bir diğer araştırma daha önce sözü edilen **“City Agency”** araştırmasıdır. Araştırmaya katılan 60 işçiden 29 tanesi otoriter, 31 tanesi ise daha demokratik bir yönetici ile çalışmaktaydı. 29 kişiden %65'i en fazla 10 yıl içinde işini bırakmak istediklerini, 31 kişiden yalnızca %48'i işi bırakmak istediklerini belirtmişlerdir. **“Country Agency”** de ise, otoriter yönetim altında çalışan 52 işçinin %31'i demokratik yönetim altında çalışan 27 kişinin ise %23'ü çalıştıkları yerden 5 yıl içinde ayrılacaklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin, yönetsel davranış biçimi astlarının, müşterilerle ilişkilerini de etkilemektedir. **“City Agency”** ve **“Country Agency”** araştırmalarında otoriter yönetici ile çalışanların astlarının işlerini yaparken

daha kuralcı oldukları ve hatta kimi zaman bu yüzden hizmetlerini aksattıkları dahi gözlenmiştir. Otoriter yönetici ile çalışanların %24'ü demokratik yönetici ile çalışanların ise %61'i ihtiyaç içindekilere yardım götürmekten özellikle zevk aldıklarını belirtmişlerdir.

**Fiedler (1957, 87-94)**, bu konuda yaptığı araştırmada çeşitli yöneticilere testler uygulayarak birlikte çalışmayı en çok ve en az isteyecekleri kişilerin niteliklerini belirleyen sözcükler seçmelerini istemiştir. "Assumed Similarity Between Opposites: Zıtlar arasında varsayılan benzerlik" adı verilen bu testlerin uygulanması sonucunda Fiedler şu sonuca varmaktadır: Yanlarında çalışanlarla fazla samimi bir ilişkiye girmediklerini düşünen yöneticiler, yakın ilişki kuran yöneticilere nazaran daha yüksek verim elde ediyorlar.

**Blau ve Scott, (1962)** teorik analizlerinde yöneticinin kendine güveninin ast bağlılığı sağlamada çok önemli olduğu vurgulanır. Araştırmalar astlarının bağlılığını elde etmek için kendine güvenen yöneticilerin daha katı, güveni az olanların ise daha esnek davranmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Genellikle kendine çok güvenen insanlar karşılarındaki insanlardan çok şey beklemeye ve disiplin altına almaya meyilli olurlar. Halbuki güvensiz yöneticiler isteklerini açıkça belirtmekten çekinirler. Eğer üst yönetim baskısı ve benzeri nedenlerle güvensiz bir yönetici doğarsa

zorlayarak sert davranmak zorunda kalırsa, davranışlarında tutarsızlık meydana gelecektir. Astlar ise tutarsız davranan yöneticilere bağlanmakta çok zorlanmaktadırlar. Bu durumda duygularını ve heyecanlarını belli etmeme özelliği böyle bir yöneticinin imdadına yetişecek ve güvensizliğini kapatarak bağlılık sağlamada ona yeni bir silah verecektir (Blau ve Scott, 1962, 155).

**Hoy ve Williams (1971)**, tarafından aynı konuda bir araştırma New Jersey'deki 42 ilkokulda yapılmış ve okul müdürünün çoşkusal yansızlığının öğretmen bağlılığını etkilediği bulunmuştur. ( $X=19.3$ ,  $F=10.88$ ,  $P<0.01$ ). Hiyerarşik bağımsızlık ile bağlılık arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Her iki değişken birlikte ele alındığında ise bağlılık üzerinde etkili oldukları ortaya çıkmıştır ( $X=19.3$ ,  $F=10.88$ ,  $P<0.01$ ).

**Hoy ve Rees (1974)**'in, "Astın bir üste bağlılığı" konusunda yapılan araştırmalarında, kavramın teorik önemi tartışılarak orta dereceli devlet okullarında test edilmiştir. Araştırmada, öğretmenin müdüre bağlılığı ile müdürün otoriterliği, hiyerarşik etkisi, çoşkusal yansızlığı ve hiyerarşik bağımsızlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğretmen bağlılığı ile müdürün otoriterliği, hiyerarşik etkisi, çoşkusal yansızlığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna karşılık hiyerarşik bağımsızlık ile bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Müdürün otoriterliği ile

hiyerarşik etkisi ayrı ayrı bağıllığı etkilemenin yanı sıra, öğretmen bağıllığı üzerinde birleşik bir etki de yaratmışlardır.

**Hoy, Tarter ve Forsyth (1978)**, tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada astın bir üstüne bağıllığı ile üstün otoriterliği, yapıyı kurma ve harekete geçirme yeteneği ve çoşkusal yansızlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 40 ilkokul ve 40 orta okulda uygulanan araştırma sonucunda ilk ve orta dereceli okullarda öğretmen bağıllığı profiline farklı olduğuna dikkat çekilmektedir. Ancak her iki okulda da harekete geçirme ve çoşkusal yansızlık ile bağıllık arasında pozitif, otoriterlik ile bağıllık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur.

**Isaacson (1984)**, tarafından New Jersey'de 41 devlet il okulunda gerçekleştirilen araştırmada ise, okul müdürün hiyerarşik bağımsızlığı, hiyerarşik etkililiği ve otoriterliği ile öğretmen bağıllığı arasındaki ilişki test edilmiştir. Neticede: 1) Öğretmenlerin otoriter olmayan müdürlere, otoriter olanlara nazarandaha çok bağıllık duydukları, 2) Hiyerarşide bağımsız davranabilen ve hiyerarşide etkili olabilen okul müdürlerine yüksek bağıllık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmada hiyerarşik etki kavramının iki bileşkenden oluştuğu vurgulanmıştır. Bunlar: 1) yönetim politikasında etkinlik, 2) Kaynak sağlanmasında etkinliktir.

Okullarda yapılan araştırmalara son olarak **Johnston ve Venable (1986)**, tarafından yapılan çalışma gösterilebilir. New Jersey'de ilk ve orta okullarda gerçekleştirilen bu çalışmada okul müdürünün hiyerarşik etkisi ile ğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Hiyerarşik etki ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki orta okullarda ( $r=0.89$ ,  $p<0.01$ ), ilkokullardan ( $r=0.59$ ,  $p<0.01$ ) daha yüksek çıkmıştır.



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri , geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve çözümüne ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kendi görüş ve düşünceleri doğrultusunda , araştırmacı tarafından uygulanan ankete verdikleri yanıtlara göre, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevleri gösterme dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini , Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şehitkâmil ve Şahinbey ilçeleri ile merkez ilçesi olmayan Nizip ilçesi merkezlerinde bulunan ilköğretim okulları oluşturmaktadır.

Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şehitkâmil ve Şahinbey ile Nizip ilçesinde bulunan ilköğretim okullarının sayıları Gaziantep Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü İlközlük Şefliği'nden araştırmacı tarafından öğrenilmiştir.

Yukarıda adı geçen ilçelerde bulunan ve yöneticisi eğitim yönetimi formasyonuna sahip 12 tane ilköğretim okulunun tümü ile ve yöneticisi eğitim yönetimi formasyonuna sahip olmayan 124 ilköğretim okulundan tesadüfi örneklem yoluyla, bu ilköğretim okullarının yaklaşık %30 'na tekabül edecek sayıda 38 ilköğretim okulu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Yukarıda adı geçen ilçeler içinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 367 öğretmen yapılan anket uygulamasına katılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesi sonucu yarım doldurulmuş ve okunmadan doldurulduğu anketin tümünde de aynı seçeneklerin işaretlenmesi sonucu belli olan 55 anketin değerlendirme dışında tutulmasına karar verilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Yurt içi kaynaklardan alan yazın taraması yöntemi ile veriler toplanmıştır. Ayrıca oluşturulacak anket için Türkiye'deki eğitimle ilgili en önemli dokümantasyon merkezi olan Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezine gidilerek yayınlarla ve kaynak kitaplarla ilgili olarak bilgisayar taramaları ve kaynak araştırmaları da yaptırılmıştır.



Konuyla ilgili kaynakların titizlikle taranması ve konunun uzmanı olan kişilerle yapılan görüşmelerden sonra deneklere uygulanmak üzere ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetsel süreçlerde gösterdikleri yönetsel işlevleri kapsayan bir anket formunun oluşturulması, düzenlemesi ve geliştirilmesi aşamasına gelinmiştir.

Ankette yönetim süreçlerinde gösterilen yönetsel işlevlere ilişkin becerilerin ne derece yapıldığını ortaya çıkarılması amacı güdülmüştür. Bu nedenle de anket soruları, yönetsel işlevlerle ilgili alanların çözümlenmesi ve yorumlanması sonucunda yönetsel süreçleri de verecek şekilde düzenlenmiştir. Ankette yer alan sorular iki kısma ayrılmış, birinci kısımda genellikle kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci kısımda da 7 başlık (1- Karar verme, 2- Planlama, 3- Örgütlenme, 4- İletişim, 5- Etkileme, 6- Eşgüdümleme 7- Değerlendirme) altında toplanan yönetim süreçlerinde gösterilen yönetsel işlevlere ilişkin derecelendirmeli sorular yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler bölümünü oluşturan 9 soru ile gösterilen yönetsel süreçlere ilişkin yönetsel işlevlere ait olan 70 sorunun tüm denekler tarafından eksiksiz doldurulması istenmiştir. Kişisel bilgiler bölümünde yer alan seçeneklerden birinin seçilerek işaretlenmesi, derecelendirmeli sorularda ise sorunun içeriğini oluşturan yönetsel işlevlere ilişkin becerilerin ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri tarafından ne düzeyde

gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi amacıyla HIÇ, AZ, ORTA, ÇOK, PEKÇOK seçenekleri verilmiş ve deneklerden bunlardan birini belirleyip işaretlemeleri istenmiştir. Anket sorularına verilen yanıtların değerlendirilmesinde PEKÇOK için 5, ÇOK için 4, ORTA için 3, AZ için 2 ve HIÇ için 1 değerleri kullanılmıştır.

Anket uygulamasına katılan bazı deneklerin bazı soruları yanıtızsız bırakması nedeniyle, yanıtızsız kalan bu sorular değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu nedenle her soruyu yanıtlayan denek sayıları farklılık arz etmektedir. Araştırmada yanıtlanacak sorularla ilgili verilerin çözümlenmesi için Frekans, Yüzdellik ve Kaykare (Gay, 1981: s.340) tekniklerinden yararlanılmıştır.

### **3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları**

Anket sorularının oluşturulmasında daha önce ve hâlen ilköğretim okullarında eğitim yöneticiliği yapmış olan kişilerin görüş, düşünce ve eleştirilerinden yararlanılmıştır. Taslak halindeki anket formuna geçerlik denetimi için uzman değerlendirmesi yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla anket taslağı Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında doktorasını yapmış ve bu alanda master yapan ve tez hazırlama aşamasında olan uzmanlara verilerek eleştiri ve önerileri alınmıştır. Bir sonraki aşamada Eğitim Yönetimi ve Denetimi ve

Eğitim İstatistiği alanlarında uzman olan bilim adamlarının görüş ve nerileri işığında geliştirilerek hazır hale getirilmiştir.

Anketin güvenirliğinin sınanması amacıyla n uygulamalar yapılmıştır. Bunun için daha önce lisans düzeyinde eğitim yönetimi eğitim almış eğitim yöneticisinin görev yaptığı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere ve bu alanda eğitim yönetimi eğitim almamış eğitim yöneticisinin görev yaptığı ilköğretim okullarında görev yapan bir grup öğretmene, 15 gün arayla iki kez uygulanan anketin sonuçlarının güvenirliği açısından anket verilerine bilgisayar SPSS 8.0 paket programında Split-HALF tekniği uygulanmış ve anket ,9859 güvenirlik düzeyinde çıkmıştır. Anketin sonuçlarının arasındaki ilişkinin yüksekliliği, yani derecelendirmeli sorularda seçeneklere aynı değerlerin verilmiş olması görüşlerine başvurulan uzmanların da kabulüne göre anketin güvenirliğinin göstergesi olarak kabul görmüştür.

### **3.5. Verilerin Toplanması ve zm**

Uygulama aşamasına gelen anket için Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün girişimi ile Gaziantep Valiliğinden "Valilik Oluru" alınmıştır (Ek 1) ve anket ile ilgili bilgi Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün girişimi ile anket uygulamasının yapılmasının planlandığı Gaziantep merkez ilçeleri; şehitkâmil ve şahinbey ilçeleri ile Nizip ilçesinde

bulunan, ilköğretim okullarına gönderilerek anketin amacı doğrultusunda rahatça uygulanması hususu rica edilmiştir. Daha sonra da çoğaltılan anketler, 12'si Milli Eğitim Bakanlığı 1998/11168 sayılı yönetmeliği ile uygulamaya konulan eğitim yöneticiliği merkezi sınavını kazanmış ve bu alanda hizmetiçi eğitimi başarı ile tamamlamış eğitim yöneticisinin görev yaptıkları ilköğretim okulları ile, böyle bir sınava girmemiş ve ayrıca eğitim yönetimi konusunda herhangi bir eğitim almamış eğitim yöneticilerinin görev yaptığı 38 ilköğretim okulu olmak üzere toplam 50 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan ve her bir okuldan da tesadüfi örneklem oluyla seçilen 7 öğretmene ve toplamda 367 öğretmene uygulanmıştır.

Ancak anketlerden, kişisel bilgileri doldurulmamış veya eksik kalmış olanlarla araştırmanın çözümlenmesini güçleştirici ve imkânsız kılıcı eksiklikleri bulunan toplam 55 anket değerlendirme dışında tutulmuş ve istatistiksel çözümlenmeler kalan 312 anket üzerinde yapılmıştır. Anket formu örneği EK'ler (Ek 2) bölümündedir.

## IV. BÖLÜM:

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacında yer alan sorulara göre sunularak yorumlama yapılmıştır. Gerekli durumlarda da sonuçlar tablolarda özetlenmiş, önerilerde bulunulmuştur.

### DENEKLERİN KİŞİSEL NİTELİKLERİ

Tablo 1-9'da, deneklerin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, çalıştığı alan, meslek kıdemi, görev yapılan okulda çalışma süresi, bugüne kadar çalışılan okul sayısı, yöneticilik görevi ve durumu ve katıldığı seminer ve kurs sayısı olarak saptanan özellikler deneklerin kişisel niteliklerini belirleyen konu başlıkları ele alınacak ve bu konularda bilgi verilecektir.

**TABLO 1**  
**ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Bay	154	49.4	53.7	53.7
Bayan	133	42.6	46.3	100.0
Toplam	287	92.0	100.0	
Cevaplamayanlar	25	8.0		

Önce de belirtildiği gibi anketi cevaplayan eğitim yönetimi eğitimi almış (formasyonlu) eğitim yöneticilerinin ( okul müdürlerinin ) görev yaptığı ilköğretim okullarında görev yapan 107 öğretmenle, eğitim yönetimi eğitimi almamış (formasyonsuz) eğitim yöneticilerinin (okul müdürlerinin) görev yaptığı ilköğretim okullarında görev yapan 205 öğretmen olmak üzere toplam 312 öğretmenin %53.7'si bay, %45.6'sı bayandır. Anketi cevaplayanlar %0.7'si bu bilgileri boş bırakmıştır.

**TABLO 2**  
**ÖĞRETMENLERİN YAŞ GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
21-30 yaş arası	93	29.8	31.0	93.3
31-40 yaş arası	76	24.4	25.3	25.3
41-50 yaş arası	111	35.6	37.0	62.3
50yaş üzeri	20	6.4	6.7	100.0
Toplam	300	96.2	100.0	
Cevaplamayanlar	12	3.8		

Yaşlarına göre ise; %31'i 21-30 yaş arası, %25.3'ü 31-40 yaş arası, %37.0'ı 41-50 yaş arası, %6.7'si 50 yaş üzeridir. %3.8 'i bu bölümdeki bilgileri boş bırakmıştır.

**TABLO 3**  
**ÖĞRETMENLERİN MEZUN OLDUKLARI EĞİTİM KURUMLARINA**  
**GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Öğretmen Okulu	10	3.2	3.4	3.4
Açıköğretim Önlisans	53	17.0	17.8	21.2
Eğitim Enstitüsü	73	23.4	24.6	41.8
Eğitim Yüksekokulu	37	11.9	12.5	58.2
Yüksekokul	8	2.6	2.7	60.9
Açıköğretim 2+2 Lisans Tamamlama	10	3.2	3.4	64.3
Eğitim Fakültesi	53	17.0	17.8	82.2
Diğer Fakülte	52	16.7	17.5	99.7
Diğer Enstitü	1	0.3	0.3	100.0
Toplam	297	95.2	100.0	
Cevaplamayanlar	15	4.8		

Öğrenim durumlarına göre ise deneklerin: % 3.4'ü öğretmen okulu mezunu, %17.8'i açıköğretim önlisans okulu mezunu, %24.6'sı eğitim enstitüsü mezunu %12.5'i eğitim yüksekokulu sınıf öğretmenliği bölümü mezunu, % 2.7'si yüksekokul mezunu, %3.4'ü açıköğretim 2+2 lisans tamamlama mezunu, %17.8'i eğitim fakültesi mezunu, %17.5'i diğer fakülte mezunu, %0.3'ü diğer enstitü mezunudur. Anketi cevaplayanların %4.8'i bu bölümdeki soruları cevaplamamıştır.

**TABLO 4**  
**ÖĞRETMENLERİN BRANŞLARINA GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Sınıf Öğretmeni	199	63.8	67.5	67.5
Branş Öğretmeni	88	28.2	29.8	97.3
Ders Ücreti Karşılığı	8	2.6	2.7	100.0
Toplam	295	94.6	100.0	
Cevaplamayanlar	17	5.4		

Çalıştığı alan bakımından; %67.5'i sınıf öğretmeni olarak, %29.8'i branş öğretmeni olarak, %2.7'si ders ücreti karşılığı çalışan öğretmenlerdir. Anketi cevaplayanların %5.4'ü bu bölümdeki soruları cevaplamamışlardır.

**TABLO 5**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖREV SÜRELERİNE GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Aday Öğretmen	31	9.9	10.7	10.7
1-5 yıl arası	61	19.6	21.0	31.7
6-10 yıl arası	45	14.4	15.5	47.2
11-15 yıl arası	30	9.6	10.3	57.6
16-20 yıl arası	38	12.2	13.1	70.7
21-25 yıl arası	50	16.0	17.2	87.9
25 yıldan fazla	35	11.2	12.1	100.0
Toplam	290	92.9	100.0	
Cevaplamayanlar	22	7.1		

Meslek kıdemlerine göre; %10.7'si aday öğretmen, %21'i 1-5 yıl arası, %15.5'i 6-10 yıl arası, %10.3'ü 11-15 yıl arası, %13.1'i 16-20 yıl arası, %17.2'i 21-25 yıl arası %12.1'i 25 yıldan fazla meslek kıdemine sahiptir. Anketi cevaplayanların %7.1'i bu bilgileri boş bırakmışlardır.



**TABLO 6**  
**ÖĞRETMENLERİN BUGÜNE KADAR ÇALIŞTIKLARI OKUL**  
**SAYISINA GÖRE DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
1 okulda	52	16.7	18.1	18.1
2 okulda	52	16.7	18.1	36.2
3 okulda	43	13.8	15.0	51.2
4 okulda	42	13.5	14.6	65.9
5 okulda	35	11.2	12.2	78.0
6 okulda	63	20.2	22.0	100.0
Toplam	287	92.0	100.0	
Cevaplamayanlar	25	8.0		

Bugüne kadar çalışılan okul sayısı bakımından ise; deneklerin %16.7'si 1 okulda, %16.7'si 2 okulda, %1.8'i 3 okulda, %13.5'i 4 okulda, %11.2'si 5 okulda, %20.2'si 6 okulda görev yapmışlardır.

**TABLO 7**  
**ÖĞRETMENLERİN BULDUKLARI YÖNETİCİLİK GÖREVİ**  
**BAKIMINDAN DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Hiç Yöneticilik Yapmayanlar	144	46.2	61.0	61.0
Müdür Yardımcılığı Yapanlar	13	4.2	5.5	66.5
Müdür Yetkili Olarak Çalışan	60	19.2	25.4	91.9
Okul Müdürlüğü Yapan	19	6.1	8.1	100.0
Toplam	236	75.6	100.0	
Cevaplamayanlar	76	24.4		

Buldukları yöneticilik görevi bakımından da ; deneklerin %46.2'si hiç yöneticilik görevi yapmamıştır. % 4.2'si müdür yardımcılığı

görevlerinde bulunmuştur. %19.2'si müdür yetkili olarak çalışmıştır. %6.1'i de okul müdürlüğü yapmıştır.

**TABLO 8**  
**ÖĞRETMENLERİN KATILDIKLARI HİZMETİÇİ EĞİTİM SEMİNERLERİ**  
**VEYA KURSLARI BAKIMINDAN DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Hiç	37	11.9	12.7	12.7
1 Hizmetiçi Eğitim Semineri veya Kursu	25	8.0	8.6	21.2
2 Hizmetiçi Eğitim Semineri veya Kursu	56	17.9	19.2	40.4
3 Hizmetiçi Eğitim Semineri veya Kursu	78	25.0	26.7	67.1
Daha Çok Sayıda	96	30.8	32.9	100.0
Toplam	292	93.6	100.0	
Cevaplamayanlar	20	6.4		

Katıldıkları hizmetiçi eğitim seminerleri veya kursları bakımından deneklerin; % 11.9'u hiçbir hizmetiçi eğitim semineri veya kursuna katılmamıştır. % 8'i, 1 hizmetiçi eğitim seminerine veya kursuna katılmıştır. % 17.9'u, 2 hizmetiçi eğitim seminerine veya kursuna katılmıştır. % 25'i, 3 hizmetiçi eğitim seminerine veya kursuna katılmıştır. % 30.8'i de daha çok sayıda hizmetiçi eğitim seminerine veya kursuna katılmıştır.

**TABLO 9**  
**ÖĞRETMENLERİN GÖREV YAPTIKLARI OKULLARDAKİ ÇALIŞMA**  
**SÜRELERİNE İLİŞKİN DAĞILIMI**

	Frekans	Yüzde	Geçer Yüzde	Yığılmalı Yüzde
1 yıldan az	35	11.2	12.0	12.0
1-3 yıl arası	132	42.3	45.2	57.2
4-7 yıl arası	103	33.0	35.3	92.5
8 yıldan fazla	22	7.1	7.5	100.0
Toplam	292	93.6	100.0	
Cevaplamayanlar	20	6.4		

Görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine ilişkin deneklerin dağılımı Tablo 9'da verilmiştir. Deneklerin % 42.3'ü 1-3 yıl arası görev yaptığını belirtirken, %33'ü de 4-7 yıl arası görev yaptığını belirtmektedir.

**TABLO 10**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**KARAR ALMA SÜRECİNDE VE DİĞER DAVRANIŞLARINDA**  
**DEMOKRATİK BİR TUTUM SERGİLEME BECERİSİ**

		Soru 1					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	6	24	38	35	106
	%	2,8	5,7	22,6	35,8	33	100
Formasyonsuz	F	32	45	59	57	12	205
	%	15,6	22	28,8	27,8	5,9	100
Toplam	F	35	51	83	95	47	311
	%	11,3	16,4	26,7	30,5	15,1	100

**N = 311      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 58.033      SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin karar alma sürecinde ve diğer davranışlarında demokratik bir tutum

**sergileme** becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 10) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 33'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **karar alma sürecinde ve diğer davranışlarında demokratik bir tutum sergileme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler. Bu durum öğretmenlerin, yöneticileri daha bu beceriye sahip bir tutum sergilemeleri konusunda daha dikkatli ve duyarlı olmalarını isteme çabalarına bağlanabilir.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 11**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDA ÖĞRETMENLER KURULU TOPLANTILARINDA ALINAN**  
**ORTAK KARARLARIN UYGULANMASINDA TÜM ÇALIŞANLARA ÖRNEK**  
**OLMA BECERİSİ**

		Soru 2					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	25	32	41	106
	%	0,9	6,6	23,6	30,2	38,7	100
Formasyonsuz	F	32	45	73	30	20	200
	%	16	22,5	36,5	15	10	100
Toplam	F	33	52	98	62	61	306
	%	10,8	17	32	20,3	19,9	100

N = 306       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 64.948$       SD =4

Tablo 11'de öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulda öğretmenler kurulu toplantılarında alınan ortak kararların uygulanmasında tüm çalışanlara örnek olma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 38.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Eğitim yöneticisinin tüm personele örnek olması onun liderlik özelliği ile ilgilidir. Ortak kararların uygulanmasında grubun bir lidere duyduğu ihtiyaç, onu örnek alma ve teŗvik edebilme gereksinimi ele alındığında ğretmen verimliliğindeki önemi dikkat çekicidir.

Adı geçen beceri  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde,  $X^2$  değeri .05 düzeyinde, grupların grŗleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaŗılmaktadır.

**TABLO 12**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**KARŞILAŞILAN SORUNLARDAN KAÇMAYIP ONLARI BİLİMSEL**  
**YÖNTEMLERLE KARARA BAĞLAYIP ÇÖZEBİLME BECERİSİ**

		Soru 3					
		Hiç	Az	Orta	ok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	6	32	31	35	106
	%	1,9	5,7	30,2	29,2	33	100
Formasyonsuz	F	65	17	65	30	28	205
	%	31,7	8,3	31,7	14,6	13,7	100
Toplam	F	67	23	97	61	63	311
	%	21,5	7,4	31,2	19,6	20,3	100

**N = 311**

**$X^2_t = 9.488$**

**MD= 0.05**

**$X^2_h = 50.081$**

**SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin karŗılaŗılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle karara bağlayıp çözebilme becerisine iliŗkin grŗlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 12) verilmiŗtir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu

eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 33' PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 13.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HI düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 31.7'sinin HI seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle karara bağlayıp çözebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma düzeyi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde,  $X^2$  değeri .05 düzeyinde, grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

**TABLO 13**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL SORUNLARINI GÖRÜŞEREK ÇÖZMEK AMACIYLA OKUL**  
**PERSONELİ VE VELİLERLE TOPLANTILAR YAPARAK KARAR ALMA**  
**BECERİSİ**

		Soru 4					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	5	25	32	41	107
	%	3,7	4,7	23,4	29,9	38,3	100
Formasyonsuz	F	36	50	57	45	17	205
	%	17,6	24,4	27,8	22	8,3	100
Toplam	F	40	55	82	77	58	312
	%	12,8	17,6	26,3	24,7	18,6	100

**N = 312**      **X<sup>2</sup>t = 9.488**      **MD= 0.05**      **X<sup>2</sup>h = 62.407**      **SD =4**

Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin; formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okul sorunlarını görüşerek çözmek amacıyla okul personeli ve velilerle toplantılar yaparak karar alma becerisine ilişkin görüşleri dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 13) verilmiştir. Bu dağılım sonucunda, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 38.3'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.



Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul sorunlarını görüşerek çözmek amacıyla okul personeli ve velilerle toplantılar yaparak karar alma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 14**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, EĞİTİM VE ÖĞRETİM İLE İLGİLİ**  
**PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN ALTERNATİFLERDEN EN**  
**UYGUNUNU SEÇEBİLME BECERİSİ**

		Soru 5					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	24	37	38	107
	%	0,9	6,5	22,4	34,6	35,5	100
Formasyonsuz	F	49	36	58	54	8	205
	%	23,9	17,6	28,3	26,3	3,9	100
Toplam	F	50	43	82	91	46	312
	%	16	13,8	26,3	29,2	14,7	100

**N = 312**

**$X^2 = 9.488$**

**MD = 0.05**

**$X^2h = 79.542$**

**SD = 4**

Tablo 14'te öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin alternatiflerden en uygununu seçebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim

yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 3.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 23.9'unun HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin alternatiflerden en uygununu seçebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 15**  
**EĞİTİM ÖNETİCİLERİNİN,**  
**SEÇİLEN ALTERNATİF KARARI UYGULAYABİLME VE SONUÇLARINI**  
**DEĞERLENDİREBİLME BECERİSİ**

		Soru 6					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	4	38	28	34	105
	%	1	3,8	36,2	26,7	32,4	100
Formasyonsuz	F	40	37	91	21	16	205
	%	19,5	18	44,4	10,2	7,8	100
Toplam	F	41	41	129	49	50	310
	%	13,2	13,2	41,6	15,8	16,1	100

N = 310       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 67.700$       SD = 4

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin seçilen alternatif kararı uygulayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 15) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 32.4'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 19.5'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri seçilen alternatif kararı uygulayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 16**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, KARAR ESNASINDA YETKİ VE**  
**SORUMLULUĞUN DAĞITIMINI EŞİT (DENGELİ) OLARAK**  
**SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 7					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	11	17	38	39	107
	%	1,9	10,3	15,9	35,5	36,4	100
Formasyonsuz	F	36	38	70	53	8	205
	%	17,6	18,5	34,1	25,9	3,9	100
Toplam	F	38	49	87	91	47	312
	%	12,2	15,7	27,9	29,2	15,1	100

**N = 312**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 77.355$**       **SD =4**

Tablo 16'da öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin karar esnasında yetki ve sorumluluğun dağıtımını eşit (dengeli) olarak sağlayabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri

İçin, öğretmenlerin % 36.4'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 3.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri karar esnasında yetki ve sorumluluğun dağıtımını eşit (dengeli) olarak sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 17**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, KARARLARIN ALINMASI SÜRECİNDE**  
**UZMAN KİŞİLERDEN YARARLANABİLME BECERİSİ**

		Soru 8					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	6	7	26	31	37	107
	%	5,6	6,5	24,3	29	34,6	100
Formasyonsuz	F	66	44	54	25	12	201
	%	32,8	21,9	26,9	12,4	6	100
Toplam	F	72	51	80	56	49	308
	%	23,4	16,6	26	18,2	15,9	100

N = 308       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 78.681$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, kararların alınması sürecinde uzman kişilerden yararlanabilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 17'de verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 5.6'sı HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 32.8'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri kararların alınması sürecinde uzman kişilerden yararlanabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 18**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, KARARLARI ALIRKEN İLERİDE MEYDANA GELEBİLECEK SONUÇLARI ÖNCEDEN SEZEBİLME BECERİSİ**

		Soru 9					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	10	28	30	34	106
	%	3,8	9,4	26,4	28,3	32,1	100
Formasyonsuz	F	45	44	45	49	21	204
	%	22,1	21,6	22,1	24	10,3	100
Toplam	F	49	54	73	79	55	310
	%	15,8	17,4	23,5	25,5	17,7	100

**N = 308**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 40.368$**       **SD=4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, kararları alırken ileride meydana gelebilecek sonuçları önceden sezebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 18'de verilen verilerin dağılımı incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 32.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye

sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 22.1'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri kararları alırken ileride meydana gelebilecek sonuçları önceden sezebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.



**TABLO 19**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**KARAR ALIRKEN YETKİLERİNİN BİR KISMINI ASTLARINA**  
**DEVREDEBİLME BECERİSİ**

		Soru 10					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	9	19	41	35	107
	%	2,8	8,4	17,8	38,3	32,7	100
Formasyonsuz	F	32	44	54	58	17	205
	%	15,6	21,5	26,3	28,3	8,3	100
Toplam	F	35	53	73	99	52	312
	%	11,2	17	23,4	31,7	16,7	100

**N = 308      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 46.920      SD =4**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, karar alırken yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilme becerisine ilişkin cevaplarından elde edilen bulgular Tablo 19'da yer almaktadır. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 32.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 28'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri karar alırken yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 20**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN PLANLAMA SÜRECİNDE ULAŞILACAK**  
**HEDEFLERİ BELİRLEYEBİLME BECERİSİ**

		Soru 11					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	7	26	36	34	107
	%	1,9	6,7	24,8	34,3	32,4	100
Formasyonsuz	F	33	44	75	37	16	205
	%	16,1	21,5	36,6	18	7,8	100
Toplam	F	35	51	101	73	50	310
	%	11,3	16,5	32,6	23,5	16,1	100

**N = 308**

**$X^2_t = 9.488$**

**MD= 0.05**

**$X^2_h = 58.383$**

**SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, planlama sürecinde ulaşılacak hedefleri belirleyebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 20'de görülmektedir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 32.4'ü

PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16.1'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **planlama sürecinde ulaşılabilecek hedefleri belirleyebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 21**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**BELİRLENEN HEDEFLERE ULAŞILMASINI SAĞLAYICI**  
**FAALİYETLERDE BULUNMA BECERİSİ**

		Soru 12					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	6	31	37	31	106
	%	0,9	5,7	29,2	34,9	29,2	100
Formasyonsuz	F	32	49	78	42	4	205
	%	15,6	23,9	38	20,5	2	100
Toplam	F	33	55	109	79	35	311
	%	10,6	17,7	35	25,4	11,3	100

N = 308       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 80.826$       SD =4

Yukarıdaki tabloda öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerde bulunma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 29.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 2'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerde bulunma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi X<sup>2</sup> tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında X<sup>2</sup> değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 22**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULUN BÜTÇE VE GELİRLERİNİ BELİRLEYEBİLME VE YAPILACAK**  
**HARCAMALARI PLANLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 13					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	3	21	41	41	107
	%	0,9	2,8	19,6	38,3	38,3	100
Formasyonsuz	F	17	61	53	46	24	201
	%	8,5	30,3	26,4	22,9	11,9	100
Toplam	F	18	64	74	87	65	308
	%	5,8	20,8	24	28,2	1,1	100

**N = 308      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 62.488      SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulun bütçe ve gelirlerini belirleyebilme ve yapılacak harcamaları planlayabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 22) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim

yöneticileri için, öğretmenlerin % 38.3'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 8.5'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okulun bütçe ve gelirlerini belirleyebilme ve yapılacak harcamaları planlayabilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 23**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**EĞİTİM EKİNLİKLERİNİ PLANLAMADA, ÇEVRENİN BEKLENTİ VE**  
**OLANAKLARINI DİKKATE ALMA BECERİSİ**

		Soru 14					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	5	27	35	37	105
	%	1	4,8	25,7	33,3	35,2	100
Formasyonsuz	F	28	50	58	45	24	205
	%	13,7	24,4	28,3	22	11,7	100
Toplam	F	29	55	85	80	61	310
	%	9,4	17,7	27,4	25,8	19,7	100

N = 310       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 50.524$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti ve olanaklarını dikkate alma becerisine ilişkin öğretmen görüşlerini yansıtan yukarıdaki tablo (Tablo 23) verilerine göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti ve olanaklarını dikkate alma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 24**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**UYGULANABİLİR ETKİLİ VE VERİMLİ PLANLAR YAPMA BECERİSİ**

		Soru 15					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	26	47	26	107
	%	0,9	6,5	24,3	43,9	24,3	100
Formasyonsuz	F	24	70	59	36	16	205
	%	11,7	34,1	28,8	17,6	7,8	100
Toplam	F	25	77	85	83	42	312
	%	8	24,7	27,2	26,6	13,5	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 64.985$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapma becerisine ilişkin düşüncelerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 24) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 24.3'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın,



yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 11.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapma** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 25**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**PLANLAMAYI MÜDÜR YARDIMCILARI, ÖĞRETMENLER VE DİĞER**  
**İŞGÖRENLERLE İŞBİRLİĞİ İÇİNDE YAPMA BECERİSİ**

		Soru 16					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	9	21	29	47	107
	%	0,9	8,4	19,6	27,1	43,9	100
Formasyonsuz	F	28	65	55	41	16	205
	%	13,7	31,7	26,8	20	7,8	100
Toplam	F	29	74	76	70	63	312
	%	9,3	23,7	24,4	22,4	20,2	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 76.837$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer işgörenlerle işbirliği içinde yapma becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 25'te verilmiştir. Veriler ışığında, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 43.9'u PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri planlamayı müdür yardımcılarını, öğretmenler ve diğer işgörenlerle işbirliği içinde yapma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 26**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**PLAN SONUÇLARINI OBJEKTİF OLARAK DEĞERLENDİREBİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 17					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	25	37	36	106
	%	0,9	6,6	23,6	34,9	34	100
Formasyonsuz	F	33	50	57	49	16	205
	%	16,1	24,4	27,8	23,9	7,8	100
Toplam	F	34	57	82	86	52	311
	%	10,9	18,3	26,4	27,7	16,7	100

**N = 311**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 58.861$**       **SD =4**

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamına giren öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, **plan sonuçlarını objektif olarak değerlendirebilme** becerisine ilişkin yanıtlarının dağılımı

verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16.1'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **plan sonuçlarını objektif olarak değerlendirebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 27**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**EĞİTİM VE ÖĞRETİM İŞLERİNİN ETKİN VE VERİMLİ YÜRÜTÜLMESİ İÇİN**  
**YILLIK,AYLIK, HAFTALIK, GÜNLÜK SÜRELERDE YAPILACAK İŞLERİ**  
**PLANLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 18					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	2	31	36	36	106
	%	0,9	1,9	29,2	34	34	100
Formasyonsuz	F	28	58	54	37	24	201
	%	13,9	28,9	26,9	18,4	11,9	100
Toplam	F	29	60	85	73	60	307
	%	9,4	19,5	27,7	23,8	19,5	100

N = 307       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 62.643$       SD =4

Tablo 27'deki, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin eğitim ve öğretim işlerinin etkin ve verimli yürütülmesi için yıllık, aylık, haftalık, günlük sürelerde yapılacak işleri planlayabilme becerisine ilişkin veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.9'unun HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri eğitim ve öğretim işlerinin etkin ve verimli yürütülmesi için yıllık, aylık, haftalık, günlük sürelerde yapılacak işleri planlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 28**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DERS ARAÇ VE GEREÇLERİNİN TEMİNİ, DAĞITILMASI, KORUNMASI**  
**VE KULLANILMASINI SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 19					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	3	20	36	45	106
	%	1,9	2,8	18,9	34	42,5	100
Formasyonsuz	F	41	48	47	41	28	205
	%	20	23,4	22,9	20	13,7	100
Toplam	F	43	51	67	77	73	311
	%	13,8	16,4	21,5	24,8	23,5	100

**N = 311       $X^2t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2h = 65.350$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, ders araç ve gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve kullanılmasını sağlayabilme becerisine ilişkin görüşleri yukarıdaki tabloda (Tablo 28) verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu

eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 42.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 13.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HI düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 20'sinin HI seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri ders araç ve gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve kullanılmasını sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 29**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDAKİ İŞLERİ FORMALİTE İCABI DEĞİL, OKULUN HEDEFLERİNİ**  
**GERÇEKLEŞTİRMEYE YÖNELİK YAPMA BECERİSİ**

		Soru 20					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	3	19	23	46	103
	%	1,9	2,9	18,4	31,1	44,7	100
Formasyonsuz	F	32	42	65	26	32	197
	%	16,2	21,3	33	13,2	16,2	100
Toplam	F	34	45	84	58	78	300
	%	11,3	15	28	19,3	26	100

N = 300       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 66.689$       SD =4

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okuldaki işleri formalite icabı değil, okulun hedeflerini gerçekleştirme yönelik yapma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 29) verilmiştir. Bu dağılım sonucunda, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 44.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 16.2'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16.2'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.



Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okuldaki işleri formalite icabı değil, okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 30**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULU, ULAŞILMASI GEREKEN AMAÇLAR YA DA HEDEFLER**  
**DOĞRULTUSUNDA VE BUNA UYGUN YAPIDA DÜZENLEYEBİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 21					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	26	35	37	106
	%	0,9	6,6	24,5	33	34,9	100
Formasyonsuz	F	48	25	91	17	24	205
	%	23,4	12,2	44,4	8,3	11,7	100
Toplam	F	49	32	117	52	61	311
	%	15,8	10,3	37,6	16,7	19,6	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 76.563$       SD =4**

Tablo 30'da öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulu, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda ve buna uygun yapıda düzenleyebilme becerisine ilişkin

görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Buna göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.9'u PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 23.4'ünün HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okulu, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda ve buna uygun yapıda düzenleyebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 31**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULUN İŞLERİNİN MEVZUATA GÖRE, DÜZENLİ BİR ŞEKİLDE**  
**YÜRÜTÜLMESİ İÇİN GEREKLİ VE YETERLİ ÖNLEMLERİ ALMA**  
**BECERİSİ**

		Soru 22					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	9	45	45	107
	%	0,9	6,5	8,4	42,1	42,1	100
Formasyonsuz	F	24	33	70	34	44	205
	%	11,7	16,1	34,1	16,6	21,5	100
Toplam	F	25	40	79	79	89	312
	%	8	12,8	25,3	25,3	28,5	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 62.043$       SD =4

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulun işlerinin mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli ve yeterli önlemleri alma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 31) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 42.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 21.5'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 11.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okulun işlerinin mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli ve yeterli önlemleri alma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 32**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**MÜDÜR YARDIMCILARI, ÖĞRETMENLER VE DİĞER ÇALIŞANLAR**  
**ARASINDA İŞ BÖLÜMÜ YAPABİLME BECERİSİ**

		Soru 23					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	4	27	41	32	106
	%	1,9	3,8	25,5	38,7	30,2	100
Formasyonsuz	F	28	29	73	39	36	205
	%	12,7	14,1	35,6	19	17,6	100
Toplam	F	30	33	100	80	68	311
	%	9,6	10,6	32,2	25,7	21,9	100

**N = 311**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 34.945$**       **SD =4**

Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin; formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında iş bölümü yapabilme becerisine ilişkin görüşleri dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 32) verilmiştir. Bu dağılım sonucunda,

yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 30.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 17.6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 12.7'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında iş bölümü yapabilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 33**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİN EKİP (TAKIM) ÇALIŞMALARINI DESTEKLEME VE**  
**TEŞVİK ETME BECERİSİ**

		Soru 24					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	8	24	33	38	107
	%	3,7	7,5	22,4	30,8	35,5	100
Formasyonsuz	F	45	49	42	45	24	205
	%	22	23,9	20,5	22	11,7	100
Toplam	F	49	57	66	78	62	312
	%	15,7	18,3	21,2	25	19,9	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 47.631$       SD =4

Tablo 33'te öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.5'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 22'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 34**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**LABORATUVAR, İŞLİK, SPOR SALONU, KÜTÜPHANE VE ARŞİVİN**  
**SİSTEMLİ BİR ŞEKİLDE DÜZENLENMESİNİ VE KULLANILABİLMESİNİ**  
**SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 25					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	6	35	29	33	106
	%	2,8	5,7	33	27,4	31,1	100
Formasyonsuz	F	58	52	42	20	24	196
	%	29,6	26,5	21,4	10,2	12,2	100
Toplam	F	61	58	77	49	57	302
	%	20,2	19,2	25,5	16,2	18,9	100

**N = 302       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 69.099$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılabilmesini sağlayabilme

becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 34) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 31.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 12.1'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 29.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılabilmesini sağlayabilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.



**TABLO 35**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULU BİR BÜTÜN OLARAK ELE ALIP ÖĞRETMENLERE**  
**GÖREVLERİNİ SÜRDÜRMEKTEN ZEVK ALACAKLARI BİR ÇALIŞMA**  
**ORTAMI DÜZENLEME BECERİSİ**

		Soru 26					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	6	11	27	30	33	107
	%	5,6	10,3	25,2	28	30,8	100
Formasyonsuz	F	61	49	51	24	20	205
	%	29,8	23,9	24,9	11,7	9,8	100
Toplam	F	67	60	78	54	53	312
	%	21,5	19,2	25	17,3	17	100

**N = 312      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 55.111      SD =4**

Tablo 35'te öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulu bir bütün olarak ele alıp öğretmenlere görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 30.8'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 9.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 5.6 HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 29.8'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okulu bir bütün olarak ele alıp öğretmenlere görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 36**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL AMAÇLARINA DAHA KISA VE ETKİLİ BİR ŞEKİLDE**  
**ULAŞILMASINI VE ÇALIŞANLARIN DAHA VERİMLİ BİR ŞEKİLDE**  
**ÇALIŞMALARININ SAĞLANMASI İÇİN PERSONEL İÇİNDEKİ**  
**ÇATIŞMALARINI ÇÖZEBİLME BECERİSİ**

		Soru 27					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	12	24	35	31	107
	%	3,7	11,2	22,4	32,7	29	100
Formasyonsuz	F	32	66	54	21	28	201
	%	15,9	32,8	26,9	10,4	13,9	100
Toplam	F	36	78	78	56	59	308
	%	11,7	25,3	25,3	18,2	19,2	100

**N = 308       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 51.458$       SD =4**

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okul amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşılmasını ve çalışanların

daha verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması için personel içindeki çatışmaları çözebilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 36'da verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 29'u PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 13.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.9'unun HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşılmasını ve çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması için personel içindeki çatışmaları çözebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 37**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDAKİ YÖNETİM YAPISINI, OKULDAKİ PERSONELİN KATILIMINI**  
**SAĞLAYACAK BİÇİMDE OLUŞTURABİLME BECERİSİ**

		Soru 28					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	12	29	27	37	107
	%	1,9	11,2	27,1	25,2	34,6	100
Formasyonsuz	F	53	40	59	37	12	201
	%	26,4	19,9	29,4	18,4	6	100
Toplam	F	55	52	88	64	49	308
	%	17,9	16,9	28,6	20,8	15,9	100

N = 308       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 64.205$       SD =4

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 37'de verilen dağılımı incelendiğinde Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 26.4'ünün HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 38**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDAKİ ETKİNLİKLERİ İNSAN VE MADDE KAYNAKLARINA GÖRE**  
**ETKİLİ OLARAK YÜRÜTEBİLECEK BİÇİMDE GRUPLANDIRABİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 29					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	7	32	30	34	106
	%	2,8	6,6	30,2	28,8	32,1	100
Formasyonsuz	F	32	73	51	25	20	201
	%	15,9	36,3	25,4	12,4	10	100
Toplam	F	35	80	83	55	54	307
	%	11,4	26,1	27	17,9	17,6	100

**N = 307       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 63.605$       SD =4**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okuldaki etkinlikleri insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütebilecek biçimde gruplandırabilme becerisine

ilişkin cevaplarından elde edilen bulgular Tablo 38'de yer almaktadır. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 32.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.8'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okuldaki etkinlikleri insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütebilecek biçimde gruplandırabilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 39**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL İÇİNDE ZAMANLA DEĞİŞEN ŞARTLARA GÖRE YENİ**  
**DÜZENLEMELER YAPABİLME BECERİSİ**

		Soru 30					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	10	28	32	35	106
	%	0,9	9,4	26,4	30,2	33	100
Formasyonsuz	F	41	54	57	25	24	201
	%	20,4	26,9	28,4	12,4	11,9	100
Toplam	F	42	64	85	57	59	308
	%	13,7	20,8	27,7	18,6	19,2	100

**N = 307      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 57.233      SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 39'da görülmektedir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 33'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 20.4 HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 40**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**MEVZUAT VE UYGULAMALARDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİ ÖĞRETMENLERE**  
**ZAMANINDA BİLDİRME BECERİSİ**

		Soru 31					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	4	14	32	52	105
	%	1,9	3,8	13,3	30,5	49,5	100
Formasyonsuz	F	17	44	45	53	46	205
	%	8,3	21,5	22	25,9	22,4	100
Toplam	F	19	48	59	85	98	310
	%	6,1	15,5	19	27,4	31,6	100

**N = 310       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 39.915$       SD =4**

Yukarıdaki tabloda öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim



yöneticileri için, öğretmenlerin % 49.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 22.4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 8.3'ünün HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 41**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİN KARŞILIKLI ETKİLEŞİMLERİNİ SAĞLAYACAK**  
**UYGUN İLETİŞİM ORTAMINI DÜZENLEME BECERİSİ**

		Soru 32					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	13	21	33	37	107
	%	2,8	12,1	19,6	30,8	34,6	100
Formasyonsuz	F	36	53	63	37	16	205
	%	17,6	25,9	30,7	18	7,8	100
Toplam	F	39	66	84	70	53	312
	%	12,5	21,2	26,9	22,4	17	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 56,508$       SD =4

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin karşılıklı etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamını düzenleme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 41) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlerin karşılıklı etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamını düzenleme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 42**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDA SICAK VE SAMİMİ İLİŞKİLERİ GELİŞTİREN BİR İKLİM ( HAVA )**  
**OLUŞTURMAYA ÇALIŞMA BECERİSİ**

		Soru 33					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	9	18	31	44	106
	%	3,8	8,5	17	29,2	41,5	100
Formasyonsuz	F	44	40	45	40	36	205
	%	21,5	19,5	22	19,5	17,6	100
Toplam	F	48	49	63	71	80	311
	%	15,4	15,8	20,3	22,8	25,7	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 38.884$       SD =4**

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışma becerisine ilişkin öğretmen görüşlerini yansıtan yukarıdaki tablo (Tablo 42) verilerine göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için,

öğretmenlerin % 41.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 17.6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 21.5'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 43**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, HER ÖĞRETMENİN OKULDA ÇALIŞAN TÜM**  
**PERSONEL TARAFINDAN TANINMASINI SAĞLAMA BECERİSİ**

		Soru 34					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	5	7	25	32	38	107
	%	4,7	6,5	23,4	29,9	35,5	100
Formasyonsuz	F	32	65	34	46	28	205
	%	15,6	31,7	16,6	22,4	13,7	100
Toplam	F	37	72	59	78	66	312
	%	11,9	23,1	18,9	25	21,2	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 45.536$       SD =4

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin her öğretmenin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlama becerisine ilişkin düşüncelerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 43) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.5'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 13.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 4.7'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri her öğretmenin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını

**sağlama** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 44**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL İÇİNDE YUKARIDAN AŞAĞIYA, AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU**  
**DİKEY VE YATAY İLETİŞİM KURABİLME BECERİSİ**

		Soru 35					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	6	28	33	36	106
	%	2,8	5,7	26,4	31,1	34	100
Formasyonsuz	F	32	57	71	29	12	205
	%	15,6	27,8	34,6	14,1	5,9	100
Toplam	F	35	63	99	62	48	311
	%	11,3	20,3	31,8	19,9	15,4	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 76.485$       SD =4**

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okul içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişim kurabilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 44'te verilmiştir. Veriler ışığında, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için

öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişim kurabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 45**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN VERİMİNİ ARTTIRMAK İÇİN GÜDÜLEME**  
**( MOTİVASYON ) YOLLARINI BİLME VE UYGULAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 36					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	6	9	27	33	30	105
	%	5,7	8,6	25,7	31,4	28,6	100
Formasyonsuz	F	44	54	67	28	8	201
	%	21,9	26,9	33,3	13,9	4	100
Toplam	F	50	63	94	61	38	306
	%	16,3	20,6	30,7	19,9	12,4	100

N = 306       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 67.740$       SD =4

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamına giren öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, eğitim ve öğretimin verimini arttırmak için güdüleme (motivasyon) yollarını bilme ve uygulayabilme becerisine ilişkin yanıtlarının dağılımı verilmiştir. Bu dağılım sonucunda, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 28.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 4'ü PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 5.7'si HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 21.9'u HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.



Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri eğitim ve öğretimin verimini arttırmak için güdüleme (motivasyon) yollarını bilme ve uygulayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 46**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDA DÜZENLENEN ETKİNLİKLERİN GİDİŞATINI TAKİP EDEREK**  
**GÖRDÜĞÜ EKSİKLİKLER VE ALINMASI GEREKLİ TEDBİRLER**  
**HAKKINDA ÖĞRETMENLERLE AYRI AYRI GÖRÜŞEBİLME BECERİSİ**

		Soru 37					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	10	25	35	34	107
	%	2,8	9,3	23,4	32,7	31,8	100
Formasyonsuz	F	49	41	67	32	16	205
	%	32,9	20	32,7	15,6	7,8	100
Toplam	F	52	51	92	67	50	312
	%	16,7	16,3	29,5	21,5	16	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 60.512$       SD =4**

Tablo 46'daki, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı

**görüŖebilme** becerisine iliŖkin veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 31.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görölmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 32.9'unun HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görölmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okulda düzenlenen etkinliklerin gidiŖatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşebilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 47**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERLE OLAN İLİŞKİLERİNDE, TAVIR VE TUTUMLARINDA**  
**TUTARLI OLMA BECERİSİ**

		Soru 38					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	6	21	33	43	107
	%	2,8	5,6	19,6	30,8	40,2	100
Formasyonsuz	F	32	38	63	56	16	205
	%	15,6	18,5	30,7	27,3	7,8	100
Toplam	F	35	44	84	89	59	312
	%	11,2	14,2	26,9	28,5	18,9	100

**N = 312      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 63.038      SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olma becerisine ilişkin görüşleri yukarıdaki tabloda (Tablo 47) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 40.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 48**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİ ELEŞTİRİRKEN, NEDENLERİNİ DE AÇIKLAMA VE**  
**ONLARI DİNLEME BECERİSİ**

		Soru 39					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	10	20	29	45	107
	%	2,8	9,3	18,7	27,1	42,1	100
Formasyonsuz	F	44	31	58	56	12	201
	%	21,9	15,4	28,9	27,9	6	100
Toplam	F	47	41	78	85	57	308
	%	15,3	13,3	25,3	27,6	18,5	100

**N = 308**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 70.605$**       **SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenleri eleştirirken, nedenlerini de açıklama ve onları dinleme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 48) verilmiştir. Buna göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için,

öğretmenlerin % 42.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 21.9'unun HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenleri eleştirirken, nedenlerini de açıklama ve onları dinleme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 49**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**İLETİŞİMDEN BİR EŞGÜDÜM ( KOORDİNASYON ) ARACI OLARAK**  
**YARARLANABİLME BECERİSİ**

		Soru 40					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	3	32	30	38	106
	%	2,8	2,8	30,2	28,3	35,3	100
Formasyonsuz	F	40	50	54	37	16	197
	%	20,3	25,4	27,4	18,8	8,1	100
Toplam	F	43	53	86	67	54	303
	%	14,2	17,5	28,4	22,1	17,8	100

N = 303       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 67.607$       SD =4

Tablo 49'da öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin iletişimden bir eşgüdüm (koordinasyon) aracı olarak yararlanabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Buna göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.1'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 20.3'ünün HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri iletişimden bir eşgüdüm (koordinasyon) aracı olarak yararlanabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 50**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİ İŞE GÜDÜLEMEDE ( MOTİVE ETMEDE ) MADDİ VE**  
**MANEVİ ÖDÜLLENDİRMEYİ KULLANMA BECERİSİ**

		Soru 41					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	8	10	32	29	27	106
	%	7,5	9,4	30,2	27,4	25,5	100
Formasyonsuz	F	57	42	62	32	12	205
	%	27,8	20,5	30,2	15,6	5,9	100
Toplam	F	65	52	94	61	39	311
	%	20,9	16,7	30,2	19,6	12,5	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 45.186$       SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 50) verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu

eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 25.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 7.5'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 27.8'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.



**TABLO 51**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**İŞE GÜDÜLEMEDE ( MOTİVE ETMEDE ) TEHDİT, CEZALANDIRMA VE**  
**GÖZDAĞI VERMEYİ KULLANMA BECERİSİ**

		Soru 42					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	24	18	23	18	23	106
	%	22,6	17	21,7	17	21,7	100
Formasyonsuz	F	74	44	46	29	12	205
	%	36,1	21,5	22,4	14,1	5,9	100
Toplam	F	98	62	69	47	35	311
	%	31,5	19,9	22,2	15,1	11,3	100

N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 20.694$       SD =4

Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin; formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin işe güdülemede ( motive etmede ) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma becerisine ilişkin görüşleri dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 51) verilmiştir. Bu dağılım sonucunda, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 21.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 22.6'sı HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 36.1'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri işe güdülemede ( motive etmede ) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 52**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDA HERKESE EŞİT DAVRANMAYI, TEMEL BİR DEĞER OLARAK**  
**BENİMSEME BECERİSİ**

		Soru 43					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	5	13	14	29	45	107
	%	4,7	12,1	13,1	27,1	42,1	100
Formasyonsuz	F	52	25	50	58	20	205
	%	25,4	12,2	24,4	28,3	9,8	100
Toplam	F	57	38	64	87	65	312
	%	18,3	12,2	20,5	27,9	20,8	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 58.018$       SD =4**

Tablo 52'de öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimseme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin

% 42.1'inin PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 9.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 4.7'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 25.4'ünün HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimseme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 53**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERE YUKARIDAN BAKMAYIP, ONLARI KENDİNE DENK**  
**MESLEKTAŞLAR OLARAK DAVRANMA BECERİSİ**

		Soru 44					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	10	14	29	52	107
	%	1,9	9,3	13,1	27,1	48,6	100
Formasyonsuz	F	36	10	33	74	52	205
	%	17,6	4,9	16,1	36,1	25,4	100
Toplam	F	38	20	47	103	104	312
	%	12,2	6,4	15,1	33	33,3	100

N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 29.933$       SD =4

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenlere yukarıdan bakmayıp, onları kendine denk meslektaşlar olarak davranma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 53) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 48.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 25.4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlere yukarıdan bakmayıp, onları kendine denk meslektaşlar olarak davranma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 54**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ETKİLİ KONUŞABİLME VE İKNA EDEBİLME ÖZELLİĞİNE SAHİP**  
**OLABİLME BECERİSİ**

		Soru 45					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	14	28	21	40	107
	%	3,7	13,1	26,2	19,6	37,4	100
Formasyonsuz	F	28	33	59	69	16	205
	%	13,7	16,1	28,8	33,7	7,8	100
Toplam	F	32	47	87	90	56	312
	%	10,3	15,1	27,9	28,8	17,9	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 46.409$       SD =4**

Tablo 54'de öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin etkili konuşabilme ve ikna edebilme özelliğine sahip olabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin %

37.4'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri etkili konuşabilme ve ikna edebilme özelliğine sahip olabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 55**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**SORUNLARA KARŞI ANINDA VE ETKİLİ ÇÖZÜM BULABİLME VE YENİ**  
**YÖNTEMLERİ KULLANABİLME BECERİSİ**

		Soru 46					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	12	27	26	38	105
	%	1,9	11,9	25,7	24,8	36,2	100
Formasyonsuz	F	37	50	61	37	20	205
	%	18	24,4	29,8	18	9,8	100
Toplam	F	39	62	88	63	58	310
	%	12,6	20	28,4	20,3	18,7	100

N = 310       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 48.090$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, sorunlara karşı anında ve etkili çözüm bulabilme ve yeni yöntemleri kullanabilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 55'de verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 36.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 9.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 18'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri sorunlara karşı anında ve etkili çözüm bulabilme ve yeni yöntemleri kullanabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 56**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**HAZIRLANAN PROGRAMLARI VE PLANLARI, İHTİYACA YÖNELİK VE**  
**UYGULANABİLİR BİR BİÇİMDE DÜZENLEYEBİLME BECERİSİ**

		Soru 47					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	4	32	33	37	107
	%	0,9	3,7	29,9	30,8	34,6	100
Formasyonsuz	F	28	30	77	53	17	205
	%	13,7	14,6	37,6	25,9	8,3	100
Toplam	F	29	34	109	86	54	312
	%	9,3	10,9	34,9	27,6	17,3	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 49.787$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, hazırlanan programları ve planları, ihtiyaca yönelik ve uygulanabilir bir biçimde düzenleyebilme becerisine ilişkin görüşlerinin Tablo 56'da verilen dağılımı incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim



yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri hazırlanan programları ve planları, ihtiyaca yönelik ve uygulanabilir bir biçimde düzenleyebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 57**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**KENDİNE HAS BİR ETKİLEŞİM VE GÖRÜŞ ALIŞVERİŞİ SAĞLAYABİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 48					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	7	26	41	31	107
	%	1,9	6,5	24,3	38,3	29,5	100
Formasyonsuz	F	32	45	55	61	12	205
	%	15,6	22	26,8	29,8	5,9	100
Toplam	F	34	52	81	102	43	312
	%	10,9	16,7	26	32,7	13,8	100

**N = 312**      **X<sup>2</sup>t = 9.488**      **MD= 0.05**      **X<sup>2</sup>h = 51.210**      **SD =4**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, kendine has bir etkileşim ve görüş alışverişi sağlayabilme becerisine ilişkin cevaplarından elde edilen bulgular Tablo 57'de yer almaktadır. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 29.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri kendine has bir etkileşim ve görüş alışverişi sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 58**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİN İŞLERİNİ BENİMSEMELERİNE VE KENDİLERİNİ İŞE**  
**ADAMALARINA YARDIMCI OLABİLME BECERİSİ**

		Soru 49					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	11	28	32	34	107
	%	1,9	10,3	26,2	29,9	31,8	100
Formasyonsuz	F	57	21	66	48	13	205
	%	27,8	10,2	32,2	23,4	6,3	100
Toplam	F	59	32	94	80	47	312
	%	18,9	10,3	30,1	25,6	15,1	100

**N = 312**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 57.202$**       **SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adamlarına yardımcı olabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 58'de görülmektedir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için,

öğretmenlerin % 31.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 27.8'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adanmalarına yardımcı olabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 59**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN, ÖĞRETMENLERİ DEĞİŞİK ÖĞRETİM**  
**YÖNTEM VE TEKNİKLERİNİ KULLANMALARI İÇİN GÜDÜLEME (MOTİVE**  
**ETME) BECERİSİ**

		Soru 50					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	12	33	25	33	107
	%	3,7	11,2	30,8	23,4	30,8	100
Formasyonsuz	F	69	20	75	21	16	201
	%	34,3	10	37,3	10,4	8	100
Toplam	F	73	32	108	46	49	308
	%	23,7	10,4	35,1	14,9	15,9	100

N = 308

$X^2_t = 9.488$

MD= 0.05

$X^2_h = 59.290$

SD =4

Yukarıdaki tabloda öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğretmenleri değişik öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları için güdüleme (motive etme) becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 30.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 34.3'ünün HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenleri değişik öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları için güdüleme (motive etme) becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 60**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ZÜMRE ÖĞRETMENLERİNİN FAALİYETLERİNİ KOORDİNE EDEBİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 51					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	11	25	35	33	107
	%	2,8	10,3	23,4	32,7	30,8	100
Formasyonsuz	F	36	43	80	29	17	205
	%	17,6	21	39	14,1	8,3	100
Toplam	F	39	54	105	64	50	312
	%	12,5	17,3	33,7	21,8	16	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 56.134$       SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin zümre öğretmenlerinin faaliyetlerini koordine edebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 60) verilmiştir. Buna göre,

yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 30.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.3'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri zümre öğretmenlerinin faaliyetlerini koordine edebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 61**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİN YILLIK, ÜNİTE VE GÜNLÜK PLANLARINI**  
**ZAMANINDA YAPMALARINI SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 52					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	2	19	37	46	106
	%	1,9	1,9	17,9	34,9	43,4	100
Formasyonsuz	F	32	17	67	65	24	205
	%	15,6	8,3	32,7	31,7	11,7	100
Toplam	F	34	19	86	102	70	311
	%	10,9	6,1	27,7	32,8	22,5	100

N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 53.623$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını zamanında yapmalarını sağlayabilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerini yansıtan yukarıdaki tablo (Tablo 61) verilerine göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 43.4'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 15.6'sının HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.



Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını zamanında yapmalarını sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 62**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULUN AMAÇLARINA ULAŞILABİLMESİNİN SAĞLANMASI**  
**AMACIYLA ÖĞRETMEN, DİĞER ÇALIŞANLAR, ÖĞRENCİ, VELİ, OKUL**  
**AİLE BİRLİĞİ, OKUL KORUMA DERNEĞİ, KAYNAK KİŞİLER VE ÜST**  
**MAKAMLARLA İŞBİRLİĞİ YAPABİLME BECERİSİ**

		Soru 53					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	22	38	38	106
	%	1,9	6,6	20,8	35,8	35,8	100
Formasyonsuz	F	24	53	59	44	21	201
	%	11,9	26,4	29,4	21,9	10,4	100
Toplam	F	25	60	81	82	59	307
	%	8,1	19,5	26,4	26,7	19,2	100

**N = 307       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 54.485$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, okulun amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen,

diğer çalışanlar,öğrenci, veli, okul aile birliği, okul koruma derneği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapabilme becerisine ilişkin düşüncelerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 62) verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 11.9'unun HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **okulun amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen, diğer çalışanlar,öğrenci, veli, okul aile birliği, okul koruma derneği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.**

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 63**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDAKİ İŞLERİN YÜRÜTÜLMESİNİ ETKİN BİR ŞEKİLDE**  
**EŞGÜDÜMLEME ( KOORDİNE ETME ) BECERİSİ**

		Soru 54					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	6	20	37	41	106
	%	1,9	5,7	18,9	34,9	38,7	100
Formasyonsuz	F	20	48	56	61	16	205
	%	9,8	23,4	27,3	29,8	7,8	100
Toplam	F	22	54	76	98	57	311
	%	7,1	17,4	24,4	31,5	18,3	100

N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 59.838$       SD =4

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, **okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme (koordine etme)** becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 63'te verilmiştir. Veriler ışığında, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 38.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 9.8'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme (koordine etme) becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 64**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**MÜDÜR YARDIMCILARINA, ÖĞRETMENLERE VE DİĞER PERSONELE**  
**YETENEKLERİNE UYGUN DENGELİ BİR GÖREV DAĞILIMI YAPMA**  
**BECERİSİ**

		Soru 55					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	8	25	33	38	106
	%	1,9	7,5	23,6	31,1	35,8	100
Formasyonsuz	F	44	32	54	50	24	205
	%	21,5	15,6	26,8	24,4	11,7	100
Toplam	F	46	40	80	83	62	311
	%	14,8	12,9	25,7	26,7	19,9	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 43.538$       SD =4**

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamına giren öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, **müdür yardımcılarına, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapma becerisine ilişkin** yanıtlarının dağılımı verilmiştir. Veriler

incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 11.7'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 21.5'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **müdür yardımcılarına, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapma** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 65**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL İÇİ VE DIŞI GRUPLARIN DEĞER VE DAVRANIŞLARINI KURUM**  
**YARARINA UZLAŞTIRABİLME BECERİSİ**

		Soru 56					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	8	26	44	25	106
	%	1,9	7,5	24,5	41,5	23,6	100
Formasyonsuz	F	36	49	47	52	21	205
	%	17,6	23,9	22,9	25,4	10,2	100
Toplam	F	38	57	73	96	46	311
	%	12,2	18,3	23,5	30,9	14,8	100

**N = 311      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 40.564      SD =4**

Tablo 65'teki, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okul içi ve dışı grupların değer ve davranışlarını kurum yararına uzlaştırabilme becerisine ilişkin veriler incelendiğinde Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 23.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.2'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.6'sının HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul içi ve dışı grupların değer ve davranışlarını kurum yararına uzlaştırabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 66**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**EŞGÜDÜMLEMEDE ( KOORDİNE ETMEDE ) DENETİMİN ÖNEMİNİ**  
**KAVRAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 57					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	5	26	39	35	106
	%	0,9	4,7	24,5	36,8	33	100
Formasyonsuz	F	25	49	70	45	16	205
	%	12,2	23,9	34,1	22	7,8	100
Toplam	F	26	54	96	84	51	311
	%	8,4	17,4	30,9	27	16,4	100

**N = 311**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 60.272$**       **SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, eşgüdümlemede (koordine etmede) denetimin önemini kavrayabilme becerisine ilişkin görüşleri yukarıdaki tabloda (Tablo 66) verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri

in, 12.2'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları g1r1lmektedir. Yine y1netim formasyonlu eğitim y1neticileri in, 12.2'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları g1r1lmektedir. Yine y1netim formasyonlu eğitim y1neticileri in, 12.2'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları g1r1lmektedir. Yine y1netim formasyonlu eğitim y1neticileri in, 12.2'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları g1r1lmektedir.

Bu bulgulara g1re y1netim formasyonlu eğitim y1neticileri eşg1d1mlemede (koordine etmede) denetimin 1nemini kavrayabilme becerisine 1st d1zeyde sahip olmalarına karşın, y1netim formasyonlu eğitim y1neticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 d1zeyinde anlamlı bir fark vardır.



**TABLO 67**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DERSLERİN BİRBİRİ İLE UYUMLU OLARAK OKUTULMASI İÇİN ZÜMRE**  
**ÖĞRETMENLERİ VE SINIF ÖĞRETMENLERİ ARASINDA İŞBİRLİĞİNİ**  
**SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 58					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	12	21	35	37	107
	%	1,9	11,2	19,6	32,7	34,6	100
Formasyonsuz	F	48	29	70	41	13	201
	%	23,9	14,4	34,8	20,4	6,5	100
Toplam	F	50	41	91	76	50	308
	%	16,2	13,3	29,5	24,7	16,2	100

N = 308       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 65.125$       SD =4

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin derslerin birbiri ile uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlayabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 67) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 34.6'sı PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6.5'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 23.9'unun HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri derslerin birbiri ile uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 68**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULDAKİ KİŞİLERİ, BİRBİRLERİNİN EYLEMLERİNDEN HABERDAR**  
**EDEBİLME BECERİSİ**

		Soru 59					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	14	36	26	26	105
	%	2,9	13,3	34,3	24,8	24,8	100
Formasyonsuz	F	40	50	73	30	8	201
	%	19,9	24,9	36,3	14,9	4	100
Toplam	F	43	64	109	56	34	306
	%	14,1	20,9	35,6	18,3	11,1	100

**N = 306**       **$X^2_t = 9.488$**       **MD= 0.05**       **$X^2_h = 49.185$**       **SD =4**

Tablo 68'deki öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okuldaki kişileri, birbirlerinin eylemlerinden haberdar edebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Buna göre,

yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 24.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 19.9'unun HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okuldaki kişileri, birbirlerinin eylemlerinden haberdar edebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 69**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKUL TOPLULUĞUNUN BÜTÜN ÜYELERİNİN VE BİRİMLERİNİN,**  
**EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN İŞLEYİŞİNE VERİMLİ VE ETKİN KATILIMINI**  
**SAĞLAYABİLME BECERİSİ**

		Soru 60					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	1	7	29	31	38	106
	%	0,9	6,6	27,4	29,2	35,8	100
Formasyonsuz	F	28	62	58	49	8	205
	%	13,7	30,2	28,3	23,9	3,9	100
Toplam	F	29	69	87	80	46	311
	%	9,3	22,2	28	25,7	14,8	100

N = 311

$X^2_t = 9.488$

MD= 0.05

$X^2_h = 78.723$

SD =4

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlayabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 69) verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 35.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 3.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 0.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlayabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 70**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERİ DEĞERLENDİRİRKEN OBJEKTİF VE ADİL OLMA**  
**BECERİSİ**

		Soru 61					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	5	28	26	45	106
	%	1,9	4,7	26,4	24,5	42,5	100
Formasyonsuz	F	44	28	47	54	32	205
	%	21,5	13,7	22,9	26,3	15,6	100
Toplam	F	46	33	75	80	77	311
	%	14,8	10,6	24,1	25,7	24,8	100

**N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 44.145$       SD =4**

Araştırma kapsamına giren öğretmenlerin; formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma becerisine ilişkin görüşleri dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 70) verilmiştir. Bu dağılım sonucunda, yönetim formasyonlu eğitim

yöneticileri için, öğretmenlerin % 42.5'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 15.6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 21.5'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 71**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DENETİMLERDE ÖĞRETMENLERİ MEVCUT DURUM VE KOŞULLARA**  
**GÖRE DEĞERLENDİREBİLME BECERİSİ**

		Soru 62					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	6	22	35	41	106
	%	1,9	5,7	20,8	33	38,7	100
Formasyonsuz	F	36	33	47	64	21	201
	%	17,9	16,4	23,4	31,8	10,4	100
Toplam	F	38	39	69	99	62	307
	%	12,4	12,7	22,5	32,2	20,2	100

**N = 307**      **X<sup>2</sup>t = 9.488**      **MD= 0.05**      **X<sup>2</sup>h = 48.350**      **SD =4**

Tablo 71'de öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 38.7'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 17.9'unun HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 72**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DENETİMİ VE DEĞERLENDİRMEYİ ÖZEL DEĞİL GENEL, KİŞİLERE**  
**YÖNELİK DEĞİL PERFORMANSA YÖNELİK YAPMA BECERİSİ**

		Soru 63					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	8	22	30	44	107
	%	2,8	7,5	20,6	28	41,1	100
Formasyonsuz	F	36	24	56	57	20	193
	%	18,7	12,4	29	29,5	10,4	100
Toplam	F	39	32	78	87	64	301
	%	13	10,7	26	29	21,3	100

**N = 300       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 47.362$       SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin denetimi ve değerlendirmeyi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 72) verilmiştir. Bu dağılıma göre, yönetim



formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 41.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.4'ünün PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 18.7'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri denetimi ve değerlendirmeyi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 73**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRETMENLERE DENETİM VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI**  
**İLETİRKEN YAPICI VE GELİŞTİRİCİ OLMA BECERİSİ**

		Soru 64					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	8	21	33	41	105
	%	1,9	7,6	20	31,4	39	100
Formasyonsuz	F	32	55	42	44	20	197
	%	16,2	27,9	21,3	22,3	10,2	100
Toplam	F	34	63	63	77	61	302
	%	11,3	20,9	20,9	25,5	20,2	100

**N = 302      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 58.762      SD =4**

Tablo 73'te öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olma becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Veriler incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 39'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 10.2'sinin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16.2'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olma becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 74**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DEĞERLENDİRMEDE VAR OLAN BİLGİLERİ VE UZMAN GÖRÜŞÜNÜ**  
**KULLANABİLME BECERİSİ**

		Soru 65					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	7	24	29	42	106
	%	3,8	6,6	22,6	27,4	39,6	100
Formasyonsuz	F	53	53	57	45	12	197
	%	16,8	25,4	28,9	22,8	6,1	100
Toplam	F	37	57	81	74	54	303
	%	12,2	18,8	26,7	24,4	17,8	100

**N = 303     $X^2_t = 9.488$     MD= 0.05     $X^2_h = 67.497$     SD =4**

Formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, değerlendirmede var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilme becerisine ilişkin öğretmen görüşlerinin dağılımı Tablo 74'te verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 39.6'sı

PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 6.1'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 16.8'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri değerlendirmede var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 75**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DERS YILININ ÇEŞİTLİ ZAMANLARINDA, ÖĞRETMENLERİN**  
**DERSLERİNİ VE ÇALIŞMALARINI, VERİMLİLİKLERİ AÇISINDAN**  
**İZLEME, DENETLEME VE DEĞERLENDİREBİLME BECERİSİ**

		Soru 66					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	2	12	26	32	33	106
	%	1,9	11,3	24,5	30,2	31,1	100
Formasyonsuz	F	42	38	52	61	12	205
	%	20,5	18,5	25,4	29,8	5,9	100
Toplam	F	44	50	78	93	45	311
	%	14,1	16,1	25,1	29,9	14,5	100

N = 311       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 52.165$       SD =4

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, ders yılının çeşitli zamanlarında, öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını, verimlilikleri açısından izleme, denetleme ve değerlendirebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 75'te verilen dağılımı incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 31.1'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 1.9'u HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 20.5'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri ders yılının çeşitli zamanlarında, öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını, verimlilikleri açısından izleme, denetleme ve değerlendirebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 76**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**ÖĞRENCİ ÖDEVLERİNİN İLGİLİ YÖNETMELİK VE EMİRLERE UYGUN**  
**OLUP OLMADIĞINI DENETLEYEBİLME VE DEĞERLENDİREBİLME**  
**BECERİSİ**

		Soru 67					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	4	16	30	31	26	107
	%	3,7	15	28	29	24,3	100
Formasyonsuz	F	70	24	78	21	12	205
	%	34	11,7	38	10,2	5,9	100
Toplam	F	74	40	108	52	38	312
	%	23,7	12,8	34,6	16,7	12,2	100

**N = 312       $X^2_t = 9.488$       MD= 0.05       $X^2_h = 64.456$       SD =4**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere

uygun olup olmadığını denetleyebilme ve değerlendirebilme becerisine ilişkin cevaplarından elde edilen bulgular Tablo 76'da yer almaktadır. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 24.3'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 5.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 3.7'si HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 34.1'inin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme ve değerlendirebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 77**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE DEĞERLENDİRMEYE KATILIM İMKANI**  
**VEREBİLME BECERİSİ**

		Soru 68					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	9	28	35	31	106
	%	2,8	8,5	26,4	33	29,2	100
Formasyonsuz	F	57	26	65	49	8	205
	%	27,8	12,7	31,7	23,9	3,9	100
Toplam	F	60	35	93	84	39	311
	%	19,3	11,3	29,9	27	12,5	100

**N = 311      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 62.271      SD =4**

Öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, **değerlendirme sürecinde değerlendirmeye katılım imkanı verebilme** becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 77'de görülmektedir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 29.2'si PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 3.9'unun PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 27.8'inin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.



Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri değerlendirme sürecinde değerlendirmeye katılım imkanı verebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 78**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**BRANŞ-SINIF ÖĞRETMENLER KURULUNDA DENETİM SONRASI**  
**GENEL DEĞERLENDİRMELER YAPABİLME BECERİSİ**

		Soru 69					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	5	27	39	33	107
	%	2,8	4,7	25,2	36,4	30,8	100
Formasyonsuz	F	28	40	80	32	17	197
	%	14,02	20,3	40,6	16,2	8,6	100
Toplam	F	31	45	107	71	50	304
	%	10,2	14,8	35,2	25,4	16,4	100

**N = 304      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 57.874      SD =4**

Yukarıdaki tabloda öğretmenlerin formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin, branş-sınıf öğretmenler kurulunda denetim sonrası genel değerlendirmeler yapabilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, yönetim formasyonlu eğitim

yöneticileri için, öğretmenlerin % 30.8'i PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 8.6'sının PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HİÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 14.2'sinin HİÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri **branş-sınıf öğretmenler kurulunda denetim sonrası genel değerlendirmeler yapabilme** becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceriye sahip olma derecesi  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde, Gruplar arasında  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

**TABLO 79**  
**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN,**  
**OKULUN BİR BÜTÜN OLARAK ETKİLİLİK DERECESİNİ VE VERİMLİLİK**  
**DÜZEYİNİ TESPİT EDEBİLME BECERİSİ**

		Soru 70					
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok	Toplam
Formasyonlu	F	3	6	27	31	40	107
	%	2,8	5,6	25,2	29	37,4	100
Formasyonsuz	F	28	41	59	61	16	205
	%	13,7	20	28,8	29,8	7,8	100
Toplam	F	31	47	86	92	56	312
	%	9,9	15,1	27,6	29,5	17,9	100

**N = 312      X<sup>2</sup>t = 9.488      MD= 0.05      X<sup>2</sup>h = 52.609      SD =4**

Öğretmenlerin, formasyonlu ve formasyonsuz eğitim yöneticilerinin okulun bir bütün olarak etkililik derecesini ve verimlilik düzeyini tespit edebilme becerisine ilişkin görüşlerinin dağılımı yukarıdaki tabloda (Tablo 79) verilmiştir. Buna göre, yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin % 37.4'ü PEKÇOK düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin ancak % 7.8'inin PEKÇOK seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri için, öğretmenlerin ancak % 2.8'i HIÇ düzeyinde bu beceriye sahip olduklarını belirtmelerine karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri için öğretmenlerin % 13.7'sinin HIÇ seviyesinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Tablo 79'da da görüldüğü gibi öğretmenler, yönetim formasyonlu eğitim yöneticilerinin bu beceriye ÇOK ve PEKÇOK düzeyde sahip oldukları yönündeki görüşlere yüksek bir oranda katılmaktadırlar. Ayrıca öğretmenlerin yönetim formasyonsuz eğitim yöneticilerinin bu beceriye ORTA ve ÇOK düzeyde sahip oldukları yönündeki görüşlere de yüksek bir oranda katıldıkları yine yukarıdaki tabloda görülmektedir (Tablo 79)

Bu bulgulara göre yönetim formasyonlu eğitim yöneticileri okulun bir bütün olarak etkililik derecesini ve verimlilik düzeyini tespit edebilme becerisine üst düzeyde sahip olmalarına karşın, yönetim formasyonsuz eğitim yöneticileri bu konuda yeterli derecede bu beceriye sahip bir tutum sergileyememektedirler.

Bu beceri,  $X^2$  tekniği ile de test edildiğinde,  $X^2$  değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak, grupların görüşleri arasında fark olduğunu yansıtmaktadır.

## BÖLÜM V

### 5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti, elde edilen sonuçlar ve sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

#### 5.1. Özet

Bu araştırma, öğretmen görüşleri doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi formasyonuna sahip olup olmamaları bakımından, yönetim süreçlerinde göstermekte oldukları yönetsel işlevlere ilişkin sahip oldukları becerileri gerçekleştirme düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki farkın belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Böylece, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlere ilişkin becerileri ile ilgili gerekli eğitim gereksinimi konuları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin, genel olarak ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde göstermekte oldukları yönetsel işlevleri kapsadığı varsayılmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde

göstermekte oldukları yönetsel işlevlere ilişkin beceri düzeylerinin belirlenmesi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, anketlere yansıttıkları görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Anket uygulamasında, Gaziantep ili merkez ilçeleri olan Şehitkâmil ve Şahinbey ilçeleri ile Nizip ilçesi merkezlerinde bulunan ve örneklem olarak seçilen 50 ilköğretim okulunda çalışan ve tesadüfi örneklem yoluyla her ilköğretim okulundan seçilen ortalama 7 kişi olmak üzere toplam 367 öğretmene ulaşılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesi sonucu yarım doldurulmuş ve okunmadan doldurulduğu anketin tümünde de aynı seçeneklerin işaretlenmesi sonucu belli olan 55 anketin değerlendirme dışında tutulmasına karar verilmiştir.

Öğretmenlere göre; eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri, almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermektedirler. Verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzde ve kaykare teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, iki grubun yöneticilik davranışlarında tüm süreçlerde (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme)  $p \leq 0.05$  düzeyinde manidar bir görüş farklılığı olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri ile almamış eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevler bakımından karşılaştırılması yapılmış ve eğitim yönetimi eğitimi almamış eğitim yöneticilerinin gereksinim içinde oldukları yönetsel davranış konuları belirlenmiştir.

Eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin almamış eğitim yöneticilerine kıyasla, öğretmenler tarafından daha başarılı bir yöneticilik davranışı gösterdikleri tespit edildiğinden eğitim yöneticiliklerine eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin atanmasına ve bunların istihdamına öncelik verilmesinin sağlanmasına çalışılması gerekmektedir.

## **5.2. Sonuç**

**Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi formasyonuna sahip olup olmamaları bakımından;**

a) Yönetim süreçlerinden “karar verme” sürecinde gösterdiği yönetsel işlevlere ilişkin olarak belirlenen 10 becerinin hepsinde;

(1-Karar alma sürecinde ve diğer davranışlarında demokratik bir tutum sergileme becerisi, 2-Okulda öğretmenler kurulu toplantılarında alınan ortak kararların uygulanmasında tüm çalışanlara örnek olma becerisi, 3-Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle karara bağlayıp çözebilme becerisi, 4-Okul sorunlarını görüşerek çözmek amacıyla okul personeli ve velilerle toplantılar yaparak karar alma becerisi, 5-Eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin alternatiflerden en uygununu seçebilme becerisi, 6-Seçilen alternatif kararı uygulayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme becerisi, 7-Karar esnasında yetki ve sorumluluğun dağıtımını eşit (dengeli) olarak sağlayabilme becerisi, 8-Kararların alınması sürecinde uzman kişilerden yararlanabilme becerisi, 9-Kararları alırken ileride meydana gelebilecek sonuçları önceden sezebilme becerisi, 10-Karar alırken yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilme becerisi.) anlamlı bir fark olduğu;



**b) Yönetim süreçlerinden “planlama” sürecinde gösterdiği yönetsel işlevlere ilişkin olarak belirlenen 10 becerinin tümünde;**

(1-Planlama sürecinde ulaşılabacak hedefleri belirleyebilme becerisi, 2-Belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerde bulunabilme becerisi, 3-Okulun bütçe ve gelirlerini belirleyebilme ve yapılacak harcamaları planlayabilme becerisi, 4-Eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti ve olanaklarını dikkate alabilme becerisi, 5-Uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapabilme becerisi, 6-Planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer işgörenlerle işbirliği içinde yapabilme becerisi, 7-Plan sonuçlarını objektif olarak değerlendirebilme becerisi, 8-Eğitim ve öğretim işlerinin etkin ve verimli yürütülmesi için yıllık, aylık, haftalık, günlük sürelerde yapılacak işleri planlayabilme becerisi, 9-Ders araç ve gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve kullanılmasını sağlayabilme becerisi, 10-Okuldaki işleri formalite icabı değil, okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapabilme becerisi. ) anlamlı bir fark olduğu;

**c) Yönetim süreçlerinden “örgütlenme” sürecinde gösterdiği yönetsel işlevlere ilişkin olarak belirlenen becerilerde;**

(1-Okulu ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda ve buna uygun yapıda düzenleyebilme becerisi, 2-Okulun işlerinin mevzuata

göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli ve yeterli önlemleri alabilme becerisi, 3-Müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında iş bölümü yapabilme becerisi, 4-Öğretmenlerin ekip ( takım ) çalışmalarını desteklemeli ve teşvik edebilme becerisi, 5-Laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılabilmesini sağlayabilme becerisi, 6-Okulu bir bütün olarak ele alıp öğretmenlere görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleyebilme becerisi, 7-Okul amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşılmasını ve çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması için personel içindeki çatışmaları çözebilme becerisi, 8-Okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturabilme becerisi, 9-Okuldaki etkinlikleri insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütebilecek biçimde gruplandırabilme becerisi, 10-Okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilme becerisi.) anlamlı bir fark olduğu;

**d) Yönetim süreçlerinden “iletişim” sürecinde gösterdiği yönetsel işlevlere ilişkin olarak belirlenen 10 becerinin hepsinde;**

(1-Mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirebilme becerisi, 2-Öğretmenlerin karşılıklı etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamını düzenleyebilme becerisi, 3-Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışma becerisi, 4-Her

öğretmenin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlama becerisi, 5-Okul içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişim kurabilme becerisi, 6- Eğitim ve öğretimin verimini arttırmak için güdüleme (motivasyon) yollarını bilmeli ve uygulayabilmel becerisi, 7- Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşebilme becerisi, 8-Öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olabilme becerisi, 9-Öğretmenleri eleştirirken, nedenlerini de açıklama ve onları dinleyebilme becerisi, 10-İletişimden bir eşgüdüm (koordinasyon) aracı olarak yararlanabilme becerisi.) **anlamalı bir fark olduğu;**

**e) Yönetim süreçlerinden “etkileme” sürecinde gösterdiği yönetsel işlemlere ilişkin olarak belirlenen 10 becerinin tümünde;**

(1-Öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanabilme becerisi, 2- İşe güdülemede (motive etmede) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanabilme becerisi, 3-Okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimseyebilme becerisi, 4- Öğretmenlere yukarıdan bakmayıp, onlara kendine denk meslektaşlar olarak davranabilme becerisi, 5-Etkili konuşabilme ve ikna edebilme özelliğine sahip olabilme becerisi, 6-Sorunlara karşı anında ve etkili çözüm bulabilme ve yeni yöntemleri kullanabilme becerisi, 7-Hazırlanan programları ve planları,

ihtiyaca yönelik ve uygulanabilir bir biçimde düzenleyebilme becerisi, 8- Kendine has bir etkileşim ve görüş alışverişi sağlayabilme becerisi, 9- Öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adanmalarına yardımcı olabilme becerisi,10-Öğretmenleri değişik öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları için güdüleyebilme (motive edebilme) becerisi.) anlamlı bir fark olduğu;

**f) Yönetim süreçlerinden “eşgüdümleme (koordinasyon)” sürecinde gösterdiği yönetsel işlevlere ilişkin olarak belirlenen becerilerde;**

(1-Zümre öğretmenlerinin faaliyetlerini koordine edebilme becerisi, 2- Öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını zamanında yapmalarını sağlayabilme becerisi, 3-Okulun amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen, diğer çalışanlar,öğrenci, veli, okul aile birliği, okul koruma derneği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapabilme becerisi, 4-Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleyebilme (koordine edebilme) becerisi, 5-Müdür yardımcılarına, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapabilme becerisi, 6-Okul içi ve dışı grupların değer ve davranışlarını kurum yararına uzlaştırabilme becerisi, 7-Eşgüdümlemede (koordine etmede) denetimin önemini kavrayabilme becerisi, 8-Derslerin birbiri ile uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlayabilme

becerisi, 9-Okuldaki kişileri, birbirlerinin eylemlerinden haberdar edebilme becerisi, 10-Okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlayabilme becerisi.) **anamlı bir fark olduğu;**

**g) Yönetim süreçlerinden “değerlendirme” sürecinde gösterdiği yönetsel işlemlere ilişkin olarak belirlenen 10 becerinin hepsinde;**

(1-Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olabilme becerisi, 2-Denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirebilme becerisi, 3-Denetimi ve değerlendirmeyi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapabilme becerisi, 4-Öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olabilme becerisi, 5-Değerlendirmede var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilme becerisi, 6-Ders yılının çeşitli zamanlarında, öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını, verimlilikleri açısından izleyebilme, denetleyebilme ve değerlendirebilme becerisi, 7-Öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme ve değerlendirebilme becerisi, 8-Değerlendirme sürecinde değerlendirmeye katılım imkanı verebilme becerisi, 9-Branş-sınıf öğretmenler kurulunda denetim sonrası genel değerlendirmeler yapabilme becerisi, 10-Okulun bir bütün olarak etkililik derecesini ve verimlilik düzeyini tespit edebilme becerisi) **anamlı bir fark olduğu; saptanmıştır.**

## ÖNERİLER

Bu araştırma; eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi yolu ile yapılmış bir araştırmadır.

1. Eğitim yönetimi alanında formasyon kazanmış, eğitim yöneticilerinin bu formasyonlarına ek olarak ve bu formasyona sahip olmayanların da istenilşen düzeye getirilmesi amacıyla üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim yönetimi alanında master ve doktora programlarına devam edebilmelerinin sağlanmasının onları olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.
2. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda eğitim yönetimi formasyonuna sahip eğitim yöneticilerinin daha başarılı bir yönetim sergilemeleri nedeniyle eğitim yönetimi alanında hizmetiçi eğitim kursuna katılmamış ve daha önce böyle bir formasyona sahip olmayan eğitim yöneticileri de böyle bir hizmetiçi eğitimden geçirilme yoluna gidilebilir.
3. Eğitim yönetimi alanında yayınlanmış önemli kaynak kitapların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara dağıtımı yapılarak eğitim yöneticisinin alanındaki yeni bilgi ve becerileri öğrenmeleri bu kitaplar vasıtasıyla sağlanabilir.

4. Eğitim yöneticisi seçme sınavındaki aksaklıklar giderilmeli ve daha geçerli ve başarıyı yordayıcı niteliği yüksek bir seçme sistemi arayışına gidilmelidir. Seçme sürecinde nesnel ölçütler kullanılmalıdır. Adaylara genel kültür, branş bilgisi, kişilik testleri uygulanmalı seçme kararı görüşme sonrasında toplanan veriler değerlendirilerek verilmelidir.
5. Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmetiçi eğitim kurslarının ders konuları içinde yönetim süreçlerine daha fazla ağırlık verilmesinde, okulların daha etkili ve verimli olmaları açısından yararlı görülmektedir.
6. Eğitim yöneticisi seçme sınavında başarılı olup, hizmetiçi eğitim kursuna katılmış, eğitim yöneticiliği deneyimine sahip olmayan eğitim yöneticileri ve adaylarına eğitim yöneticiliğine hazırlık mahiyetinde en az bir yıllık bir süreyi kapsayacak şekilde eğitim yöneticiliği yardımcılığı statüsü verilmeli ve bu süre sonunda eğitim yöneticiliği görevine başlatılıp başlatılmamasına karar verilmelidir. Yani eğitim yöneticiliği alanındaki hizmetiçi eğitimin kuram boyutu yanında uygulama boyutu da olmalıdır.
7. Yüksek öğretim kurumlarında eğitim yöneticiliği bölümlerinin lisans düzeyinde yeniden ve etkili bir biçimde açılmasında ve faaliyette bulunmasında fayda görülmektedir.

8. Eğitim sistemimizin içinde bulunduğu olumsuz durumlardan kurtulmasında en büyük etken her düzeydeki eğitim yöneticilerinin yeterli bir şekilde yetiştirilmesidir. Eğitim yönetimi alanında formasyona sahip eğitim yöneticilerinin sayılarını hem nitelik hem de nicelik olarak artırılması eğitimde kalitenin artırılması yönünde faydalı olacaktır.

9. Hizmetiçi eğitimin verilmesi konusunda bakanlık-üniversite işbirliği kurulmalıdır.

10. Verilen hizmetiçi eğitim programları sürekli araştırmalarla geliştirilmeli bu araştırmalar eğitim yöneticisi yetiştirmenin içerik boyutu üzerinde yoğunlaşmalıdır.



## KAYNAKÇA

**Açıklan,** Aytaç. (1995). Toplumsal, Kuramsal Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PEGEM Yayını. No:10

**Akdeniz,** Mevlüt. (1980). Lise Müdürlerinin Yeterlikleri. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

**Argyris,** Chris. (1957). Personality and Organisation. New York: Harper and Brothers.

**Ataklı,** Aylanur. (1997). İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi. İstanbul: MEB Yayınları.

**Aydın,** Mustafa. (1986). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş.

**Balcı,** Ali. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

**Başar,** Hüseyin. (1995). Eğitim Denetçisi. Ankara: PEGEM.

**Başaran,** İ. Ethem. (1985). Örgütte İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

\_\_\_\_\_ (1988). Eğitim Yönetimi. Ankara:

\_\_\_\_\_ (1989). Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi.

\_\_\_\_\_ (1994). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: İkinci Basım.

\_\_\_\_\_ (1996). Yönetim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası.

\_\_\_\_\_ (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara.

**Blau, Peter ve R. W. Scott.** (1962). Formal Organizations. San Francisco: Chandler Publishing Company. Chapter Six, 140-165.

**Boşgelmez, Meral.** (1984). Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: H. Ü. Eğitim Bilimleri.

**Bursalıoğlu, Ziya** (1975). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları. No:93.

\_\_\_\_\_ (1978a). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. No:72. İkinci Baskı.

\_\_\_\_\_ (1978b). Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:72.

\_\_\_\_\_ (1979). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları. No:72.

\_\_\_\_\_ (1980). Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:87.

- \_\_\_\_\_ (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:93.
- \_\_\_\_\_ (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- \_\_\_\_\_ (1982). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara:A.Ü. Yayını No:107.
- \_\_\_\_\_ (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını. No:154.
- \_\_\_\_\_ (1991). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi. No:1.
- \_\_\_\_\_ (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara. PEGEM.
- Can, Halil.**(1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, M.Rıfki.** (1977). Eğitim Enstitüleri Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Yönetimindeki Karşılıklı Rol Beklentileri. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.
- Comrey A.L. ve diğerleri.** (1954) "Factor Influencing Organisational Effect in Veness" (Final Technical Report).Los Angeles: The Office of Naval Research. Universty of Southern California.
- Doğan, Hıfzı.** (1985). Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı. Ankara: Önder Matbaacılık.

**Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut. (1988). Kamu Yönetimine Giriş.**  
Ankara: TODAİE Yayınları. No:222.

**Fiedler, Fred. (1957). "A Note on Leadership Theory." Sociometry, 20,87-94.**

**French, John R. P. ve R. Sneyder. (1959). "Leadership and Interpersonal Power." Win Cartwright. (Ed.), Studies in Social Power. Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan, 118-149.**

**Gay, L.R. (1981). Educational Research. Columbus:Charles E.Merrill Publishing Company.**

**Gedikoğlu, Tokay.(1994). Gaziantep Üniversitesi İdari Personelinin Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl : 4 Sayı:1.**

**Genç, Nurullah ve Demiröğen, Osman.(1994). Yönetim El Kitabı.**  
Erzurum:Birey Yayıncılık.

**Gürsel, Musa.(1989). Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri.**  
Yayınlanmamış Doktora Tezi. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**\_\_\_\_\_ (1997). Okul Yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.**

Hoy, W. K., ve L. B., **Williams.** (1971). "Loyalty to Immediate Superior at Alternate Levels in Public Schools. Educational Administration Quartely, 7,1-11.

Hoy, W. K., ve R. **Rees.** (1974). "Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A. Neeplected Concept in the Study of Educational Administration." Sociology of Education, 47(Winter), 268-286.

Hoy, W. K., C. J. **Tarter** ve P. **Forsyth.**(1978). "Adminisrative Behavior and Subordinate Loyalty An Emprical Assessment." The Journal of Educational Administration, May, XVI, No: 1, 29-38.

**Isaacson,** G. N. (1984). "Principal Behavior and Teacher Loyalty." (Unpublished Doctoral Thesis). New Brunswick: Rutgers University The State Universty of New Jersey.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (1997). MEB.

**Johnson,** Gladys Styles ve B.P. **Wenable.** (1986). "A Study of Teacher Loyalty to the Principal: Rule Administration and Hierarchical Influence of the Principal." Educational Administration Quartely, 22, No:4, 4-27.

**Karagözoğlu,** Galip. (1972). Türk Eğitim Düzeninde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü. Araştırma Özeti. Ankara: MEB PAK Dairesi.

Katz, Daniel ve R.L. Kahn. (1960). "Leadership Practise in Relation to Productivity and Morale." Dorwin Cartwright ve Alvin Zander. (Eds.), Group Dynamics. U.S.A. : Row and Peterson.

Kaya, Yahya Kemal. (1978). Eğitim Yönetimi ve Türkiye'de Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. Ankara: H.Ü. Doçentlik Tezi.

\_\_\_\_\_ (1979). Eğitim Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayını.

\_\_\_\_\_ (1979). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: TODAİE Yayını. No:184.

\_\_\_\_\_ (1979). İnsan Yetiştirme Düzenimiz. Politika, Eğitim, Kalkınma. Ankara: İkinci Baskı.

\_\_\_\_\_ (1993). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara.

Kuğuoğlu, İbrahim Hayri. (1997). Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınınca Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Liyod, J. M. Skeaff. (1977) Yöneticiler Ne Yapar? Çeviren: İ. Öz-Alp, Eskişehir.

MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Yöneticiler Semineri Notları. (1957). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

**Milli Eğitimde Gelişmeler.** (1994). MEB.

**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği.** (1998). MEB.

**MEB. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü. Orta Öğretim İle İlgili Mevzuat.**  
(1988). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

**Öçal, Hakan.** (1996). Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevleri ve GÜdüleme.  
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: A. Ü. Sosyal Bilimler  
Enstitüsü.

**Peker, Ömer.** (1978). Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından  
Çözömlenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: H.Ü.  
Eğitim Bilimleri.

\_\_\_\_\_ (1989) Yönetici Eğitimi. Ankara: TODAİE Yayınları. No:230.

**Polatoğlu, Aykut.** (1984). Ast ve Üst Arasındaki İletişim Sürecine  
Davranışsal Bir Yaklaşım. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara:  
ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

**Sacır, Sezer.** (1978). Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri. Basılmamış  
Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

**Seçkin, Nezahat.** (1972). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri Yeterlikleri.

Basılmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

**Tortop, Nuri.** (1990). Yönetim Biliminin Temel İlkeleri. Ankara: TODAİE

Yayını.

\_\_\_\_\_ (1982). Personel Yönetimi. Ankara: İTİA Yayını.

**Tuna, Zafer.** (1996). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Örgüt

İklimine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: A. Ü.

Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Westerlund, G.** (1952). Group Leadership. Stockholm: Nodisk Rotopravyr.

**Yardibi, Nursel.** (1991). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışı ve

Öğretmen Bağlılığı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: H. Ü.

Eğitim Bilimleri.





TC.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.27.00.04.510.99/  
KONU : Anket Yapılması.

17.01.00\* 1788

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İLGİ: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 27.12.1999 tarih ve 144 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet KAYA' nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetsel İşlevlerinin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği) " konulu tez çalışmasının ilimiz ilçelerindeki okullarda anket çalışması yapmak isteğinin uygun görüldüğüne dair 12.01.2000 tarih ve 1158 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ahmet BÜYÜKÇELİK

Vali a.  
Vali Yardımcısı

EK :1- Valilik Oluru(1 adet)

TC.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.27.00.04.358.99/  
KONU : Anket Çalışması.

12.01.00\* 1153

VALİLİK MAKAMINA  
GAZİANTEP

Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı yüksek lisans öğrencisi Ahmet Kaya "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimsel İşlevlerinin Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması ile ilgili ekte örneği sunulan anket çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlköğretim okullarında uygulamak istediği ilişikte sunulan Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğünün yazılarında belirtilmekte olup, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

İsmail ERAT

Milli Eğitim Müdür V.

OLUR  
06/01/2000  
Ahmet BÜYÜKCELİK

Vali a.  
Vali Yardımcısı

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN  
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN  
YÖNETİM SÜREÇLERİNDE GÖSTERDİKLERİ YÖNETSEL  
İŞLEVLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
ANKETİ:  
(GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

**GENEL AÇIKLAMA**

**Değerli Meslektaşım,**

Elinizdeki bu anket; İlköğretim okullarında görev yapan “Eğitim Yöneticileri”nin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlere ilişkin davranışları ne derece gösterdiklerinin ve yönetsel işleve ilişkin her davranışın, okuldaki etkililiği ve verimliliği ne derece etkilediğinin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanmıştır.

Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve içten yanıtlar bu çalışmanın geçerli ve güvenilir bir şekilde sonuçlandırılması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Vereceğiniz bilgiler, hangi koşullarda olunursa olunsun amacı dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Ayrıca bu anket formundaki sorulara vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlarla gruplandırılarak değerlendirileceğinden **isminizi yazmanıza da gerek yoktur.**

Anket formundaki soruları yanıtlarken, **LÜTFEN!** Tüm maddeleri dikkatle okuyunuz ve gerçek anlamda kendi görüş ve eğilimlerinizle birebir örtüşen seçenekleri seçerek işaretleme işlemi yapınız.

Soruların tümünü yanıtlamanızı bekler, ilgi, yardım ve değerli katkılarınız için ; Şimdiden teşekkürü bir borç bilir. Saygılarımı sunarım.

**Ahmet KAYA**  
**Gaziantep Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**  
*Eğitim Yönetimi, Denetimi,*  
*Planlaması ve Ekonomisi Programı*  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**I.BÖLÜM**  
**ÖZEL AÇIKLAMA**

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır:

**I-YAŞINIZ:**

1. ( ) 31-40 yaş arası
2. ( ) 41-50 yaş arası
3. ( ) 21-30 yaş arası
4. ( ) 50 yaş üzeri

**II-CİNSİYETİNİZ:**

1. ( ) Bay
2. ( ) Bayan

**III- ÖĞRENİM DURUMUNUZ:**

1. ( ) Öğretmen Okulu
2. ( ) Açıköğretim Önlisans
3. ( ) Eğitim Enstitüsü.....Bölümü
4. ( ) Eğitim Yüksekokulu Sınıf Öğretmenliği Bölümü
5. ( ) .....Yüksekokulu.....Bölümü
6. ( ) Açıköğretim 2 + 2 lisans tamamlama
7. ( ) Eğitim Fakültesi.....Öğretmenliği Bölümü
8. ( ) .....Fakültesi.....Bölümü
9. ( ) .....Enstitüsü.....Bölümü

**IV- ÇALIŞTIĞINIZ ALAN:**

1. ( ) Sınıf Öğretmenliği
2. ( ) Branş Öğretmenliği
3. ( ) Ders Ücreti Karşılığı

**VIII- YÖNETİCİLİK GÖREVİNİZ:**

1. ( ) Hiç yöneticilik görevi yapmadım.
2. ( ) Müdür Yardımcısı olarak.....yıl çalıştım.
3. ( ) Müdür yetkili olarak.....yıl çalıştım.
4. ( ) Okul müdürü olarak.....yıl çalıştım.

**V- MESLEK KİDEMİNİZ:**

1. ( ) Aday Öğretmen
2. ( ) 1-5 yıl arası
3. ( ) 6-10 yıl arası
4. ( ) 11-15 yıl arası
5. ( ) 16-20 yıl arası
6. ( ) 21-25 yıl arası
7. ( ) 25 yıldan fazla

**X- ŞİMDİYE KADAR KAC SEMİNER  
VEYA KURSA KATILDINIZ?**

1. ( ) Hiç
2. ( ) 1 Seminer veya Kurs
3. ( ) 2 Seminer veya Kurs
4. ( ) 3 Seminer veya Kurs
5. ( ) .....Seminer veya Kurs

**VI- BU OKULDA ÇALIŞMA SÜRENİZ:**

1. ( ) 1 yıldan az
2. ( ) 1-3 yıl arası
3. ( ) 4-7 yıl arası
4. ( ) 8 yıldan fazla

**VII- BUGÜNE KADAR ÇALIŞTIĞINIZ OKUL SAYISI:**

1. ( ) 1 okulda
2. ( ) 2 okulda
3. ( ) 3 okulda
4. ( ) 4 okulda
5. ( ) 5 okulda
6. ( ) 6 okulda

## II. BÖLÜM ÖZEL AÇIKLAMA

Bu bölümde, İlköğretim okullarında görev yapan “Eğitim Yöneticileri”nin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlere ilişkin davranışları ne derece gösterdiklerine ilişkin değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir.

Yönetim süreçlerinde gösterilen yönetsel işlevlere ilişkin maddeler; 10 başlık altında toplanmış ve her maddeyi değerlendirmeniz için de: “1- HİÇ, 2-AZ, 3-ORTA, 4-ÇOK, 5-PEKÇOK” derecelendirilmesi yapılmıştır.

Aşağıdaki yönetim süreçleri: 1- Karar Verme, 2- Planlama, 3- Örgütlenme, 4- İletişim, 5- Etkileme, 6- Koordinasyon ve 7- Değerlendirme ile ilgili 70 soru ( DAVRANIŞ ) yer almaktadır.

Hakkında anket dolduracağınız yönetici ( Okul Müdürünüz ) bu süreçlerle ilgili olarak ne derecede yöneticilik davranışı gösteriyor ise her bir sorunun karşısındaki derecelendirmedeki uygun yeri ( X ) işareti ile belirtiniz.

**LÜTFEN! Hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız.**

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**I-KARAR VERME:**

**DAVRANIŞIN DERECESESİ (ÖLÇÜSÜ): ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

1- Okul müdürünüzün, karar alma sürecinde ve diğer davranışlarında demokratik bir tutum sergileme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

2- Okul müdürünüzün, okulda öğretmenler kurulu toplantılarında alınan ortak kararların uygulanmasında tüm çalışanlara örnek olma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

3- Okul müdürünüzün, karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle karara bağlayıp çözebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

4- Okul müdürünüzün, okul sorunlarını görüşerek çözmek amacıyla okul personeli ve velilerle toplantılar yaparak karar alma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

5- Okul müdürünüzün, eğitim ve öğretim ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin alternatiflerden en uygununu seçebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

6- Okul müdürünüzün, seçilen alternatif kararı uygulayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

7- Okul müdürünüzün, karar esnasında yetki ve sorumluluğun dağıtımını eşit ( dengeli ) olarak sağlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

8- Okul müdürünüzün, kararların alınması sürecinde uzman kişilerden yararlanabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

9- Okul müdürünüzün, kararları alırken ileride meydana gelebilecek sonuçları önceden sezebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

10- Okul müdürünüzün, karar alırken yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**II-PLANLAMA:**

**DAVRANIŞIN DERECESESİ (ÖLÇÜSÜ): ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

11- Okul müdürünüzün planlama sürecinde ulaşılabilecek hedefleri belirleyebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

12- Okul müdürünüzün, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerde bulunma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

13- Okul müdürünüzün, okulun bütçe ve gelirlerini belirleyebilme ve yapılacak harcamaları planlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

14- Okul müdürünüzün, eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti ve olanaklarını dikkate alma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

15- Okul müdürünüzün, uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

16- Okul müdürünüzün, planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer işgörenlerle işbirliği içinde yapma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

17- Okul müdürünüzün, plan sonuçlarını objektif olarak değerlendirebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

18- Okul müdürünüzün, eğitim ve öğretim işlerinin etkin ve verimli yürütülmesi için yıllık, aylık, haftalık, günlük sürelerde yapılacak işleri planlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

19- Okul müdürünüzün, ders araç ve gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve kullanılmasını sağlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

20- Okul müdürünüzün, okuldaki işleri formalite icabı değil, okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK



**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**III-ÖRGÜTLEME:**

**DAVRANIŞIN DERECESİ ( ÖLÇÜSÜ ) : ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

21- Okul müdürünüzün, okulu, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda ve buna uygun yapıda düzenleyebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

22- Okul müdürünüzün, okulun işlerinin mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli ve yeterli önlemleri alma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

23- Okul müdürünüzün, müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında iş bölümü yapabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

24- Okul müdürünüzün, öğretmenlerin ekip ( takım ) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

25- Okul müdürünüzün, laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılabilmesini sağlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

26- Okul müdürünüzün, okulu bir bütün olarak ele alıp öğretmenlere görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

27- Okul müdürünüzün, okul amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşılmasını ve çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması için personel içindeki çatışmaları çözebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

28- Okul müdürünüzün, okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

29- Okul müdürünüzün, okuldaki etkinlikleri insan ve madde kaynaklarına göre etkili olarak yürütebilecek biçimde gruplandırabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

30- Okul müdürünüzün, okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**IV-İLETİŞİM:**

**DAVRANIŞIN DERECESİ (ÖLÇÜSÜ):** ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

31-Okul müdürünüzün, mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

32-Okul müdürünüzün, öğretmenlerin karşılıklı etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamını düzenleme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

33-Okul müdürünüzün, okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim ( hava ) oluşturmaya çalışma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

34-Okul müdürünüzün, her öğretmenin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlama becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

35-Okul müdürünüzün, okul içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişim kurabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

36-Okul müdürünüzün, eğitim ve öğretimin verimini arttırmak için güdüleme ( motivasyon ) yollarını bilme ve uygulayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

37-Okul müdürünüzün, okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

38-Okul müdürünüzün, öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

39-Okul müdürünüzün, öğretmenleri eleştirirken, nedenlerini de açıklama ve onları dinleme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

40-Okul müdürünüzün, iletişimden bir eşgüdüm ( koordinasyon ) aracı olarak yararlanabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**VI- EGÜDÜMLEME ( KOORDİNASYON )**

**DAVRANIŞIN DERECESİ ( ÖLÇÜSÜ ) : ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

51-Okul müdürünüzün, zümre öğretmenlerinin faaliyetlerini koordine edebilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

52-Okul müdürünüzün, öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını zamanında yapmalarını sağlayabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

53-Okul müdürünüzün, okulun amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen, diğer çalışanlar, öğrenci, veli, okul aile birliği, okul koruma derneği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

54-Okul müdürünüzün, okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme koordine etme ) becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

55-Okul müdürünüzün, müdür yardımcılara, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapma becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

56-Okul müdürünüzün, okul içi ve dışı grupların değer ve davranışlarını kurum yararına uzlaştırabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

57-Okul müdürünüzün, eşgüdümlemede ( koordine etmede ) denetimin önemini kavrayabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

58-Okul müdürünüzün, derslerin birbiri ile uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlayabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

59-Okul müdürünüzün, okuldaki kişileri, birbirlerinin eylemlerinden haberdar edebilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

60-Okul müdürünüzün, okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlayabilme becerisi  
( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**V-ETKİLEME:**

**DAVRANIŞIN DERECESİ (ÖLÇÜSÜ): ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

41-Okul müdürünüzün, öğretmenleri işe güdülemede ( motive etmede ) maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

42-Okul müdürünüzün, işe güdülemede ( motive etmede ) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

43-Okul müdürünüzün, okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimseme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

44-Okul müdürünüzün, öğretmenlere yukarıdan bakmayıp, onları kendine denk meslektaşlar olarak davranma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

45-Okul müdürünüzün, etkili konuşabilme ve ikna edebilme özelliğine sahip olabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

46-Okul müdürünüzün, sorunlara karşı anında ve etkili çözüm bulabilme ve yeni yöntemleri kullanabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

47-Okul müdürünüzün, hazırlanan programları ve planları, ihtiyaca yönelik ve uygulanabilir bir biçimde düzenleyebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

48-Okul müdürünüzün, kendine has bir etkileşim ve görüş alışverişi sağlayabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

49-Okul müdürünüzün, öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adanmalarına yardımcı olabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

50-Okul müdürünüzün, öğretmenleri değişik öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaları için güdüleme ( motive etme ) becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

**OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN,  
GÖSTERMEKTE OLDUĞU  
YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARI:**

**VII- DEĞERLENDİRME:**

**DAVRANIŞIN DERECEİ (ÖLÇÜSÜ): ( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK**

61-Okul müdürünüzün, öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

62-Okul müdürünüzün, denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

63-Okul müdürünüzün, denetimi ve değerlendirmeyi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

64-Okul müdürünüzün, öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olma becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

65-Okul müdürünüzün, değerlendirmede var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanabilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

66-Okul müdürünüzün, ders yılının çeşitli zamanlarında, öğretmenlerin derslerini ve çalışmalarını, verimlilikleri açısından izleme, denetleme ve değerlendirebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

67-Okul müdürünüzün, öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme ve değerlendirebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

68-Okul müdürünüzün, değerlendirme sürecinde değerlendirmeye katılım imkanı verebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

69-Okul müdürünüzün, branş-sınıf öğretmenler kurulunda denetim sonrası genel değerlendirmeler yapabileceği becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

70-Okul müdürünüzün, okulun bir bütün olarak etkililik derecesini ve verimlilik düzeyini tespit edebilme becerisi

( ) HİÇ ( ) AZ ( ) ORTA ( ) ÇOK ( ) PEKÇOK

24. Mahmut-Fehime Ersoy İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
23. Kurtuluş İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
22. Hürriyet İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
21. Hoşgör İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
20. Hatice Büyükbese İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
19. Gazi İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
18. Düztepe İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
17. Dr. Cemil Karasıgil İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
16. Dayı Ahmet Ağa İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
15. Cumhuriyet İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
14. Anneler İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
13. Adil Ceydeli İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )

#### İLÇELER:

YAPTIKLARI İLKÖĞRETİM OKULLARI VE BU OKULLARIN BULUNDUĞU

EGİTİM FORMASYONSUZ EGİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖREV

12. Cumhuriyet İlköğretim Okulu ( Nizip İğesi )
11. Adile-Yahya Altınbaş İlköğretim Okulu ( Nizip İğesi )
10. Ömer Humanızlı İlköğretim Okulu ( Şehitkâmil İğesi )
9. Cemil Alevis İlköğretim Okulu ( Şehitkâmil İğesi )
8. Behiye-Reşat Kaleoğlu İlköğretim Okulu ( Şehitkâmil İğesi )
7. Şehit Adem Yavuz İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
6. Sevinç-Bahattin Teymur İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
5. Naciye-Mehmet Gençten İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
4. Mehmetçik İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
3. Mehlika Alevis İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
2. Mahmut Güleç İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )
1. Kadriye-Abdülmeçit Özgözen İlköğretim Okulu ( Şahinbey İğesi )

#### İLÇELER:

YAPTIKLARI İLKÖĞRETİM OKULLARI VE BU OKULLARIN BULUNDUĞU

EGİTİM FORMASYONLU EGİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖREV



25. Mehmet Şahin Batmazoğlu İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
26. Nuri Pazarbaşı İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
27. Sakarya İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
28. Şehitkamil İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
29. Yunus Emre İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
30. Yüzüncü Yıl İiköğretim Okulu ( Şahinbey ilçesi )
31. Ali Tutkun İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
32. Emine Konukoğlu İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
33. Emine-Mustafa Humanızlı İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
34. Fehime Güleç İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
35. Galip Deniz İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
36. Hasan Katırcı İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
37. İstiklal İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
38. Nigar Ertürk İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
39. Şahinbey İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
40. Samiye Teymur-Emine Ulusoy İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
41. Şehit Nafi Kıvanç İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
42. Sekiz Şubat İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
43. Solmaz Güzel İiköğretim Okulu ( Şehitkamil ilçesi )
44. Ali Aikan İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
45. Ataturk İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
46. Bilal-Saide Marufoğlu İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
47. Gazi Mustafa Kemal İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
48. İslim Sayın İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
49. İstiklal İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )
50. Salih Ekmekçi İiköğretim Okulu ( Nizip ilçesi )

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1974 Gaziantep Nizip doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Nizip'te tamamlamıştır. 1996 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuş ve 1997 yılında sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 1997 yılında girdiği Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği, Deneticiliği, Planlaması ve Ekonomisi Programına giriş sınavını kazanarak bu alanda yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. Ayrıca; 1999 yılında Yüksek Öğretim Kurulu tarafından açılan Yurtiçi Yüksek Lisans (YLE) sınavını kazanarak Sakarya Üniversitesi'ne Araştırma Görevlisi olarak atanma hakkı da kazanmıştır.

Evli ve bir çocuk babası olan araştırmacı, halen Gaziantep ili Nizip ilçesi merkezinde bulunan bir ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.