

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



BAYRAMPAŞA İLÇESİNDEKİ İLKOKUL, ORTAOKUL VE  
LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK  
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Fatih GÜLERYÜZ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Yüksel YEŞİLBAĞ

İSTANBUL-2014



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



BAYRAMPAŞA İLÇESİNDEKİ İLKOKUL, ORTAOKUL VE  
LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK  
BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Fatih GÜLERYÜZ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Yüksel YEŞİLBAĞ

İSTANBUL-2014



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041153 numaralı öğrencisi **Fatih GÜLERYÜZ**'ün "**BAYRAMPAŞA İLÇESİNDEKİ İLKOKUL, ORTAOKUL VE LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.08.2014 tarih ve 2014/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *O.Y. b.r. b.g.* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kaden* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :10/09/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yüksel YEŞİLBAĞ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

*[Handwritten signatures of the jury members]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## ÖNSÖZ

Bilim ve teknolojinin hızlı geliştiği günümüz dünyasında meydana gelen değişimlerin takip edilip, okullarda var olan örgütsel yapıların buna göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Dünyada meydana gelen değişimlerin en hızlı şekilde okullara aktarılması ile eğitimin etkili ve verimli bir hale geleceği düşünülmektedir. Okulların bütün kurumlar gibi rekabet içinde oldukları göz önüne alındığında uygun örgüt kültürünü oluşturabilen yöneticilerin daha başarılı olacakları çeşitli araştırmalarda görülmüştür. Yönetim becerisi; uygun okul kültürünü ilgilendirdiği gibi aynı şekilde iyi bir liderlik, iletişim becerisi, karar alma, problem çözme vb. alanları da ilgilendirmektedir. İyi bir yöneticinin yukarıdaki yeterliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı örneklem grubunda yer alan okullarda görev yapan katılımcıların yöneticilerinin yönetim beceri düzeylerini belirlemek ve yönetim beceri düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesini sağlamaktır.

Tezin I. Bölümünde; problem, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. II. Bölümde kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. III Bölümde mevcut araştırma ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenmiştir. IV. Bölümde ise; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin uygulanması ve toplanması, verilerin analizi ve yorumuna yer verilmektedir. Araştırmanın V. Bölümünde bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın VI. Bölümünde ise ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar üzerinden yapılan öneriler bulunmaktadır.

“Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışmamın her aşamasında değerli desteğini benden esirgemeyen, yaptığım hazırlıkları titizlikle inceleyip gerekli yönlendirmeleri yapan hocam Yrd. Doç. Dr. Yüksel YEŞİLBAĞ’a, ayrıca,

anketleri uyguladığım bütün okullarda görevli yönetici ve öğretmenlere, her zaman yanımda olan çok değerli arkadaşlarıma ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatih GÜLERYÜZ

İstanbul,2014

**TEZ BİLDİRİMİ**

Hazırlamış olduğum “Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışmasında yer alan bütün bilgilerin akademik kurallar ve bilimsel etik ilkeleri çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca hazırlamış olduğum tez çalışmamın belirlenen tez yazım kurallarına uygun bir şekilde hazırlanarak atıflara eksiksiz değinildiğini bildiririm.

Fatih GÜLERYÜZ

İstanbul,2014

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
TEZ BİLDİRİMİ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR DİZİNİ .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM I .....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU .....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	2
1.3. SAYILTILAR .....	3
1.4. SINIRLILIKLAR.....	3
1.5. ÖNEM.....	3
1.6. TANIMLAR .....	4
BÖLÜM II .....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. LİDERLİK-LİDERLİK TİPLERİ .....	5
2.1.1. Diktatör Lider .....	6
2.1.2. Tam Serbestlik Tanıyan Lider .....	6
2.1.3. Otokratik Lider .....	7
2.1.4. Demokratik Lider .....	7
2.1.5. Hümanist Lider .....	8
2.1.6. Karizmatik Lider.....	9
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİM.....	10
2.3. YÖNETİM STİLLERİ.....	12
2.3.1. Otokratik Yönetim Stili .....	12
2.3.2. Koruyucu Yönetim Stili .....	12
2.3.3. Destekleyici Yönetim Stili .....	13



2.3.4. İşbirlikçi Yönetim Stili .....	13
2.3.5. Başboş Yönetim Stili .....	13
2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ – OKUL YÖNETİMİ .....	14
2.4.1. Okul Müdürü Ve Müdür Yardımcıları .....	15
2.4.2. Okul Yöneticisi Görevleri .....	17
2.5. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ .....	18
2.5.1. Karar verme .....	18
2.5.2. Planlama .....	19
2.5.3. Örgütlenme .....	20
2.5.4. İletişim .....	20
2.5.5. Eşgüdümleme .....	21
2.5.6. Değerlendirme.....	22
2.6. OKUL YÖNETİCİSİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ .....	24
2.7. ÖĞRENEN OKUL OLUŞTURMA .....	25
2.8. DEĞİŞİM YÖNETİMİ .....	26
BÖLÜM III .....	29
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	29
BÖLÜM IV.....	34
4. YÖNTEM .....	34
4.1. MATERYAL VE METOD.....	34
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ .....	34
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	34
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	34
4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	37
BÖLÜM V.....	38
5. BULGULAR .....	38
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER .....	38

5.2. MADDE ANALİZLERİ .....	42
5.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİ DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR.....	67
BÖLÜM VI.....	82
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	82
6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	82
6.2. ÖNERİLER .....	94
7. KAYNAKÇA .....	96
8. EKLER.....	102
ÖZET .....	108
ABSTRACT.....	110

**KISALTMALAR DİZİNİ**

ANOVA	Tek Yönlü Varyans
YBÖ	Yöneticilik Becerileri Ölçeği
ÖO	Öğrenen Okul
İL	İletişim, Liderlik
PÇ	Problem Çözme
EÇ	Ekip Çalışması
DY	Değişim Yönetimi
KA	Karar Alma

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler .....	38
<b>Tablo 2:</b> Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler.....	39
<b>Tablo 3:</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler.....	39
<b>Tablo 4:</b> Lisans Üstü Eğitim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler .....	40
<b>Tablo 5:</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler .....	40
<b>Tablo 6:</b> Görev Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler .....	41
<b>Tablo 7:</b> Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler .....	41
<b>Tablo 8:</b> “ <i>Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar Model Olur</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	42
<b>Tablo 9:</b> “ <i>Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	43
<b>Tablo 10:</b> “ <i>Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	43
<b>Tablo 11:</b> “ <i>Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	44
<b>Tablo 12:</b> “ <i>Eleştirilerden Faydalanır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	45
<b>Tablo 13:</b> “ <i>Etkili Problem Çözme Yeteneğine Sahiptir</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	45
<b>Tablo 14:</b> “ <i>Uygulamalarında Risk Almaya Eğilimlidir</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	46
<b>Tablo 15:</b> “ <i>Başarılar Kadar Başarısızlıkları Da Paylaşır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	47
<b>Tablo 16:</b> “ <i>Alanıyla İlgili Eğitim Programlarına Katılır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	47
<b>Tablo 17:</b> “ <i>Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	48

<b>Tablo 18:</b> “ <i>Kendisini Bilgi Toplumunun Okul Yöneticiliğine Hazırlar</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	49
<b>Tablo 19:</b> “ <i>Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	49
<b>Tablo 20:</b> “ <i>Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları ....	50
<b>Tablo 21:</b> “ <i>Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	51
<b>Tablo 22:</b> “ <i>Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	51
<b>Tablo 23:</b> “ <i>Okulda Öğrenme Etkinlikleriyle İlgili Programlar Hazırlar</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	52
<b>Tablo 24:</b> “ <i>Eğitimle İlgili Meydana Gelen Gelişmelerden Okul Üyelerini Bilgilendirir</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	53
<b>Tablo 25:</b> “ <i>Bilgiye Ulaşmayı Ve Kullanmayı Engelleyen Faktörlere Karşı Etkili Olarak Mücadele Eder</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	53
<b>Tablo 26:</b> “ <i>Öğretmenleri, Kendilerini Sürekli Geliştirmeleri İçin Teşvik Eder</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	54
<b>Tablo 27:</b> “ <i>Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
<b>Tablo 28:</b> “ <i>Bilgiye Ulaşmada, Okul Üyeleri Arasında İşbirliğini Teşvik Eder</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
<b>Tablo 29:</b> “ <i>Gerektiğinde Yetkilerini Okul Üyeleriyle Paylaşır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	56
<b>Tablo 30:</b> “ <i>Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabaları Destekler</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	57
<b>Tablo 31:</b> “ <i>Okulda Bilgiye Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
<b>Tablo 32:</b> “ <i>Okul Üyelerinin Bireysel Beklentileriyle Okulun Beklentilerini Uzlaştırır</i> ” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	58

<b>Tablo 33:</b> “Okulda Bürokratik Kurallardan Çok, Öğrenme Etkinliklerine Önem Verir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	59
<b>Tablo 34:</b> “Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	60
<b>Tablo 35:</b> “Okulda Yeniliklerin Uygulanmasını Teşvik Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	60
<b>Tablo 36:</b> “Çalışanların Farklı Yasam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	61
<b>Tablo 37:</b> “Okul Üyeleriyle Samimi İlişki İçindedir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	62
<b>Tablo 38:</b> “Okul Üyelerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşmada Risk Üstlenmelerini Teşvik Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	62
<b>Tablo 39:</b> “Okulda Açık Ve Güvenilir Bir İletişim Ortamı Sağlar” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	63
<b>Tablo 40:</b> “Karar Alma Sürecine Okul Üyelerinin Aktif Olarak Katılmalarını Sağlar” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları ....	64
<b>Tablo 41:</b> “Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	64
<b>Tablo 42:</b> “Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	65
<b>Tablo 43:</b> “Okulda Paylaşılan Bir Vizyonun Geliştirilmesine Öncülük Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	66
<b>Tablo 44:</b> Yönetim Becerileri Puan Değerlendirmesi.....	67
<b>Tablo 45:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu .....	68
<b>Tablo 46:</b> Yaş Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu	70
<b>Tablo 47:</b> Mezuniyet Durum Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu.....	72
<b>Tablo 48:</b> Lisansüstü Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu .....	74

<b>Tablo 49:</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu.....	76
<b>Tablo 50:</b> Görev Türü Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu.....	78
<b>Tablo 51:</b> Yöneticilik Alanında Alınan Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu.....	80

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanların tek başına gerçekleştirebileceği büyüklüğü geçen eylemlerin ortaya çıkışı ile beraber insanlar bir arada yaşamaya başlamışlardır. Bu bir arada yaşama zamanla örgütleri ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin ortaya çıkışı ile beraber örgüt içerisinde yönetim organlarının doğması ve yöneticilik kavramının gelişmesi sağlanmıştır. Yönetim tarihinin insanlar arasında yapılan işbirliğinin gelişimi tarihine denk geldiği söylenebilir.

Yönetim; bilim öncesi, klasik ve modern olmak üzere ele alınmaktadır. Bilim öncesi yaklaşım 1800'lü yıllara kadar devam etmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı ise endüstri devrimi ile başlayıp 1940-1960 yıllarına dek sürmüştür. Modern yaklaşım ise 1960 yılı ile başlayıp günümüze kadar devam eden süreci ifade etmektedir.

Klasik yönetim yaklaşımı temelde insanların makineler ile birlikte günlük işlerin görülmesinde nasıl kullanılacağı üzerinde durulmuştur. Ayrıca otorite ile birlikte organizasyonların etkili ve verimli olacağına inanılarak bu yönde hareket edilmiştir. Modern yönetimde: "Çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir" (Şahin, 2012: s. 534).

Okul bir örgüt olması nedeni ile yönetim mekanizmaları bulunmaktadır. Okul yöneticileri yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişilerdir. Okul yöneticileri de temelde diğer örgütlerde olduğu gibi örgüt içindeki bireylerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışmalıdır. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yapılması amacıyla örgüt yapısı içerisinde var olan unsurların etkili kullanılması gerekmektedir. Hangi işin kime uygun olduğunu bilen yöneticilerin eğitim ve öğretim faaliyetlerinde verimi yükselteceği düşünülmektedir.



Ayrıca okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticiler tarafından tanınması ve ihtiyaçların bilinmesi de önemlidir. Öğretmenlerin süreçte etkili olması motivasyon düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır.

Başarılı bir okul yöneticisinin genel anlamda kurumun ihtiyaçlarının farkında olan, bilimsel gelişmeleri yakından takip edip teknolojik yeniliklerin okula kazandırılmasını sağlayan, okulda uygun bir iklimin oluşmasını sağlayan konumda olması gerekmektedir.

İyi yönetilen bir okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olacağı ve bu bağlamda eğitimin kalitesinin artacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı demokratik bir okul ikliminin oluşması adına çaba sarf edilmelidir.

Bu araştırmanın amacı ilkokul, ortaokul, lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerini incelemektir. Okul müdürü ve öğretmenlerin yöneticilik becerileri ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, kıdeme göre incelenecektir. Bu bağlamda bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir: Bayrampaşa ilçesi ilkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri ne düzeydedir?

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı ilkokul, ortaokul, lise yöneticilerinin yöneticilik becerileri düzeylerini incelemektir. Bundan dolayı belirlenen problem durumuna bağlı kalınarak alt problemler belirlenmiştir.

Buna göre alt problem olarak:

- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin düzeyi nasıldır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri mezuniyetine göre farklılaşmakta mıdır?

- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri lisansüstü eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri göreve göre farklılaşmakta mıdır?
- Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerileri yöneticilik alanında en az 15 gün süreli eğitim programına katılma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

### **1.3. SAYILTILAR**

- Araştırmada kullanılan Yöneticilerin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi ölçeği ve araştırmacı tarafından ayrıca hazırlanan kişisel bilgilerin içinde bulunduğu anket sorularına verilen cevapların katılımcıların gerçek düşüncesini yansıttığı varsayılmaktadır.

### **1.4. SINIRLILIKLAR**

- Nicel veriler; Araştırma için kullanılan anket ve ölçeği dolduran Bayrampaşa İlçesindeki 236 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

### **1.5. ÖNEM**

Bilim ve teknolojide meydana gelen hızlı değişim okul yönetiminin yapısını da değiştirmiştir. Bu yapı içerisinde yer alan yönetici ve öğretmenlerin zamanla rolleri değişmektedir. Bu rolün gereğini yapan öğretmen ve yöneticiler her zaman başarılı olmaktadır.

Okul yöneticilerinin en temel görevi eğitim ve öğretim sürecinin koordinasyonunu sağlamak, eğitim-öğretimi en etkili ve verimli hale getirmeyi sağlamaktır. Sağlıklı bir okul iklimi oluştuğunda okulda görev yapan öğretmen ve diğer personelin yaptığı işi sahipleneceği ve bu bağlamda kaliteyi artırıcı etki yapacağı düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri ile ilgili bir kısım araştırmanın var olduğu görülmektedir. Ancak özellikle İstanbul ili

Bayrampaşa ilçesinde böyle bir çalışma yapılmamış daha çok diğer ilçeleri kapsamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın Bayrampaşa ilçesini kapsıyor olması açısından önemlidir.

## 1.6. TANIMLAR

“Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı bu araştırmada kullanılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- **Yönetim Becerileri:** Yöneticinin hiyerarşik düzeyde statüsü yükseldikçe artması beklenen becerilerdir ( Açıkalin, 2002).
- **Okul:** Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği yer.
- **Okul Yöneticisi:** Okulda eğitim ve öğretimin belirlenen amaç çerçevesinde gerçekleşmesini sağlayan, çalışanları yönlendiren, koordinasyonu sağlayan kişi.

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. LİDERLİK-LİDERLİK TİPLERİ

İnsan sosyal bir varlıktır. Tek başına doğa karşısında çaresiz olduğundan yaradılışından itibaren bir arada yaşamayı tercih etmişlerdir. Değişen koşullar karşısında gereksinimleri artmış ve bunların tek başına karşılanması zor hale gelmiştir. İnsanlar gereksinimlerin karşılanması için örgüt denilen yapılanmayı oluşturmuştur. Ortak amaçlar etrafında birleşen insanların oluşturdukları örgütsel yapıların yönetimi, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin kendilerini yönetecek, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaçları vardır. Lider, örgüt içerisinde herhangi biri değil, örgütün amaçlarını ve gereksinimlerini karşılayabilecek, beceri ve ikna kabiliyetine sahip biri olmalıdır. Liderlik, insanların davranışlarını, düşüncelerini etkileyebilme gücüdür.

Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır. (Şişman, 2002:s.1).

Liderliğin Evrimsel Gelişimi şu şekilde sıralanmıştır. (Erçetin, 2000:s. 11)

- 1902: Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. (C.H.Cooley )
- 1911: Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. (F.W.Blackmar )
- 1921: Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. (E.L.Munson )
- 1930: Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.( C.M.Bundel )
- 1942: Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. ( N.Copeland )

- 1950: Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.( R.M.Stogdill )
- 1968: Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. ( R.Dubin )
- 1978: Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. ( D.Katz & R.L.Kahn )
- 1986: Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. ( R.R.Krausz )
- 1994: Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. ( R.Heifetz )
- 1997: Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. ( K.Gallaghe )

Lider, toplumun motivasyon kaynağıdır. Bu bağlamda lider, topluluk içerisinde bu yönüyle ön plana çıkar ve topluluğu yönlendirir. Toplumlarda var olan yaratıcı fikirlerin birçoğu liderlerin ürünüdür. Bu bağlamda lider yeniliğe ön ayak olan kişidir.

### **2.1.1. Diktatör Lider**

Grup üyelerinin yönetime katılmadığı, liderin merkezde olduğu bir liderlik tipidir. Grup üyelerinin yönetimde aktif bir rolü yoktur. Bundan dolayı yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri bir ortam bulunmamakta, iş yapma istekleri olumsuz etkilenmektedir. Diktatör lider bencildir ve merkezde kendisi vardır. Sürekli emir vererek ve eleştirerek astlarını etkilemeye çalışır.

### **2.1.2. Tam Serbestlik Tanıyan Lider**

Tam serbestlik tanıyan liderlikte, grup üyeleri sorunlarını kendileri çözme konusunda motive edilmiştir. Yeni fikirler deneyebilir ve kendisi için uygun olduğuna inandığı kararlar alabilmektedir. Bu liderlik tipinde lider, kaynak sağlayıcı görevini üstlenmiştir. Lider bir danışma organı gibidir, aldığı kararlar bağlayıcı değil daha çok bir tavsiye niteliğindedir.

Serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen

kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar sergilerler. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, grup üyelerinin ve izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını belirleyerek işleyiş ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi demektir. Liderin esas görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir (Eren, 2004: s. 457-459).

### **2.1.3. Otokratik Lider**

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderlik türüdür. Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanmaz (Çoroğlu, 2003:s. 27).

Otokratik liderler çalışanların gereksinimleri karşısında genellikle kayıtsız kalırlar. Çalışanların iş konusundaki duygu, düşünce ve tutumları ile ilgilenmez. Çalışanları motive eden bir davranışta bulunmazlar. Otokratik liderlik anlayışı genellikle bürokrasinin hakim olduğu ve gelenekçi yönetimlerin benimsendiği örgütlerde görülür. Bu liderlik tarzında çalışanlardan anında itaat beklenir ve bu tip liderler çalışanlarına söz hakkı tanımazlar.

Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olur. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar, sorumluluk almaktan kaçınırlar, kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybederler .(Goleman vd., 2002: s.69).

### **2.1.4. Demokratik Lider**

Demokratik lider tipinde, lider astlarına danışarak karar alır. Örgüt üyelerinin kararları da yönetimde etkili olabilmektedir. Ceza yerine ödül verilmesi taraftarı olmanın yanı sıra grup üyelerine karşı saygılı

davranmaktadır. Bu da grup üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Grup üyelerinin fikirleri, istekleri lider için önemlidir. Başarının uyum ve paylaşımların artırılmasıyla sağlanabileceğine inanmaktadır.

“Demokratik liderler çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önünde bulundururlar. Eleştiriye daima açıktırlar. İnsan ilişkileri bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu tip liderler astlarını her konuda destekler ve kararların alınmasında astlarının katılımını her daim arzularlar” (Stoner ve Edvard, 1992: s.417).

Demokratik lider, kriz zamanlarının yönetilmesinde her zaman başarılı olmayabilir. Karar verme aşamasının uzun olması, zaman kayıplarına yol açabilmektedir. Bundan dolayı hızlı ve önemli karar vermeyi gerektiren durumlarda bu liderlik tipinin benimsenmemesi gerekir. Ortaya çıkan yenilikler karşısında grubun adaptasyon sorunu yaşaması da karar alma sürecini olumsuz etkilemektedir.

#### **2.1.5. Hümanist Lider**

Hümanist lider tipinde önemli olan çalışanların duygu ve düşünceleridir. Lider grup içerisinde uyumun sağlanabilmesinde en önemli faktörün çalışanların duygu, düşünce ve tutumlarının anlaşılması gerektiğine inanır. Çalışanların işlerini yapmalarında özgürce hareket edebileceği ortamlar yaratır. Çalışanları ile duygusal bir bağ kurar. Babacan ve korumacı bir tavır içerisinde. Ödül sistemine önem verir, gerekmedikçe ceza sistemine başvurmaz.

Hümanist liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duyguları denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati kurabilme ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ yetilerine sahip olabilmelerine bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetileri, hümanist liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için de gerekli becerilerdir (Dalgın, 2008: s.51).

Hümanist liderin davranışları çalışanlarda önemsendiğini hissettirir. Çalışanları ile iç içedir, örgüt içerisinde dostluk ve dayanışmanın artmasını sağlar. Bu sıcak ilişkiler sonucunda çalışanlar ile lider arasındaki duygusal

bağ, güven duygusunun artmasına ve çalışanlar ile liderin sadakat bağı ile bağlanmasını sağlayacaktır. Böyle bir ortamda iş verimi artacak ve gerilim azalacaktır.

### **2.1.6. Karizmatik Lider**

“Sosyal bilimlerde karizma kavramı ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç” şeklinde kullanmıştır” (Berberoğlu, 2002: s.285).

Örgütler içerisinde kriz zamanları yaşanabilir ve değişim zorunlu hale gelebilir. Geleneksel yöntemlerle yönetilen gruplarda sorunlarla başa çıkma konusunda yaşanan başarısızlıklar bir liderlik tipi olan karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Daha çok kriz zamanlarında ortaya çıkan karizmatik lider, demokratik ortamlarda ortaya çıktığı söylenememektedir. Bu bağlamda karizmatik liderliğin demokrasi ile uyum içerisinde olmadığı görülmektedir.

Karizma, bireyi normal insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özelliktir. Karizmatik bir liderlerin sahip olduğu bu istisnai özelliklerin bazıları şunlardır (Şahin vd., 2004: s.660):

- Olağanüstü yetenekler
- Yüksek özgüven
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme
- Risk alma
- Kendini dava için feda etme
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması



## 2.2. LİDERLİK VE YÖNETİM

Günümüzde liderlik ve yöneticilik birbirinin yakın anlamları olan fakat eş anlamlı olmayan kavramlardır. Lider, belli bir amaç etrafında grup üyelerini toplayabilen, grup üyelerini bu amaçlar için harekete geçirebilen, onları etkileme yeteneğine sahip olan, motive eden, yönlendiren kişidir. Yönetici ise başkaları tarafından verilen bir pozisyonda bulunan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, planlama, örgütleme, denetleme gibi yönetim işlerini yerine getiren kişidir. Bu bağlamda iyi bir liderin iyi bir yönetici olacağını veya iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olacağını söylemek güçtür.

Organizasyonlarda bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan “otorite” ve “etkilemenin” kullanılış biçimi, kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Burada zor olan, liderin seçtiği yoldur. Bu yol kalıcı ve süreklidir. Otoritesi olmadığı halde, bir lider izleyenlerini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992:s. 36).

Lider ve yönetici arasında farklı rol ve özellikler vardır. Öncelikle belirtmek gerekirse liderliğin duygusal yönü yöneticilere nazaran daha kuvvetlidir. Günümüzde yöneticilerin iyi bir lider olması da beklenmektedir. Bu bağlamda yönetici sadece örgütün belirlenmiş amaçlarını, eldeki tüm kaynakları, örgütsel ve yönetsel süreçleri kullanarak gerçekleştirmeye çalışan kişi değil aynı zamanda örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkileyebilme gücüne de sahip olmalıdır.

Warren Bennis (1985) yöneticilik ile liderlik arasındaki farkı şöyle anlatmaktadır:

Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise

doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.

Liderler, örgütlerin ideallerinin belirlenmesinde ve bu ideallerin grup üyeleri tarafından benimsenmesinden sorumludur. Liderlik yöneticilikten farklı olarak geleceğe yöneliktir. Lider, örgütün değerleri ve inançlarının farkında olup bunların gelecekle uyumlu olması için uğraşır. Yönetici için ise yaşanan an önemlidir. Benimsenen ideallerin gerçekleştirilmesini sağlar, belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlerin yönetimiyle ilgilenir.

Yönetici ve lider olan kişiler iş görenlerin kurumun hedeflerine yönlendirilmesi ve amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi konularında benzer davranışlar göstermelerine rağmen, farklı güç kaynaklarını kullanırlar. Yönetici, iş görenlerin hedeflere yönlendirilmesindeki etkileme gücünü büyük ölçüde otoritesiyle sağlarken, lider otoriteye ihtiyaç duymadan bu gücü yönlendirdiği gruptan, uzmanlık bilgisinden ve karizmasından alır. (Eren, 2011).

“Yöneticiler iş ve işlemlerinde denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrolü önemserken, liderler yönlendirmeyi kontrol yolu ile değil bizzat kişiyi eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yaparlar. Yöneticiler ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, liderler karşılıklı güvene dayandırırılar.” (Erdal, 2007: s.1).

Liderlik ve yöneticilik, yapısal farklılıklar gösterse de birbirlerinden farklı ama birbirlerini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerin de bu bütünlüğü göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması beklenen değişimler o kadar hızlı ve kapsamlı gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürülebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, motivasyon, kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadan geçmektedir. Bu yapılanmada bahsedilen olgu lider ve yönetici kavramını bütünleştiren lider yönetici kavramıdır. (Erçetin, 2000: s.13).

### 2.3. YÖNETİM STİLLERİ

“Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır” (Başaran, 1992: s. 79).

Yönetim stillerini; otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi yönetim ve Başiboş yönetim stili olarak 5 başlık altında incelenecektir (Başaran, 2000).

#### 2.3.1. Otokratik Yönetim Stili

Otokratik yönetim sistemi baskıcı bir anlayışa sahiptir. Örgütün yararları her şeyin üstünde tutulur. Bütün güç yöneticinin elinde toplanmıştır ve çalışanlar pasif bir konumdadır. Otokratik yönetici çalışanlar üzerinde kaygı, korku durumu oluşturur. Çalışanların başarısızlıkları karşısında ceza verilmesine karşın her başarı ödüllendirilmemektedir. Yönetici bu yönetim stilinde otorite iken, çalışanlar ise sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken denetlenmeyince çalışmayan kişiler olarak görülür.

Kararı yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrıdır. Sömürücü otoriter yönetici ise, bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir işi yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yöneticinin çalışanlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapmazsan kovulursun” felsefesi geçerlidir. (Can,1999: s.196).

#### 2.3.2. Koruyucu Yönetim Stili

Koruyucu yönetim stilinde adından da anlaşılacağı gibi çalışanları koruyan bir yönetim stildir. Bu stilde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve yaptıkları işten zevk almaları ön plandadır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına büyük önem verilir. Koruyucu yönetim stiline göre çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve mutlu oldukları bir örgütte, örgüte olan bağlılık artacak, çalışanların kendi işleriymiş gibi elinden geleni yapacaklarına inanılır. Bu şekilde yönetilen örgütlerde çatışmaya pek rastlanmaz. Koruyucu yönetici; yönetim becerileri, çalıştığı insanlar ile olan samimiyeti ve onlara güvenmesi ilişkilerini güçlendirir.

### **2.3.3. Destekleyici Yönetim Stili**

Destekleyici yönetim stili, çalışanların yönetim sürecine katılmasının sağlandığı bir yönetim stildir. Bu stilde yönetici, birlikte çalışılan insanların düşünce, davranış ve tutumları önemser ve yönetimini bu etkenlere göre şekillendirir. Çalışanların desteklenmesi ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacağına inanır. Çalışanların önerilerini dinlemek, iyi bir iletişim kurmak, örgütün yenilenmesine katkıda bulunacak her türlü teknolojiyi yakından takip etmek destekleyici yönetim stiline sahip yöneticinin önemli özelliklerindedir.

### **2.3.4. İşbirlikçi Yönetim Stili**

Kendi kendini yönetme ve denetlemede yeterli olan eğitimli ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde üretilmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya, onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde işgörenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Başaran, 1994).

İşbirlikçi bir yönetici, çalışanlar arasında işbirliğini sağlamak için yapılacak işbölümünün çalışanların kendi aralarında yapmalarına ve ekiplerin oluşturulmasına kılavuzluk eder. Kararların alınması, planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğundadır.

### **2.3.5. Başıboş Yönetim Stili**

Basıboş yönetim sisteminde yönetici veya lider konumunda bulunan kişi grubu güdülemek, etkilemek ya da özendirmek adına hiçbir etkinlikte bulunmaz. Başıboş yönetimde esas bireyciliktir. Bu yönetim stillerinin benimsendiği örgütlerde yöneticiler örgüt çalışanlarının işlerine minimum düzeyde katılırlar.

“Astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Yönetici, kendi rolünü diğer grup

üyelerinki gibi görür. Grup üyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yüzden grup farklı yönere kayabilir”(Başaran, 2000: s.89).

## 2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ – OKUL YÖNETİMİ

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, kasıtlı ve istendik değişim meydana getirme sürecidir. Eğitim yönetimi ise eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynakların ve çalışanların etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesidir. Eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan geniş bir alandır. Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramlarının yerine eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği kavramları da kullanılabilir.

Eğitim örgütleri seçilmiş siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlarken; eğitim yönetimi ve onun bir alt dalı olan okul yönetimi devletin eğitim politikaları ve yetkili organların bu politikalar paralelinde hazırladığı genel ve özel amaçlar gerçekleştirmekle sorumludurlar. Eğitim yönetimi eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenen, genel yönetimin eğitim alanına uygulanmasıdır (Kaya, 1999: s.43).

Eğitimin genel amaçları 1737 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilmiştir. Teorik olarak kanunda yer alan bu amaçların uygulamada gerçekleştirildiği yerler okullardır (Aydın, 2007: s.583). Milli eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için eldeki tüm kaynakların kullanılmasından ve en yüksek düzeyde verim elde edilmesinden sorumlu olan kişilerin başında eğitim yöneticileri gelmektedir. Kaya (1999)'ya göre eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeylerinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

11. Milli Eğitim Şûrası, eğitim yöneticisini tanımlamış ve görevlerini şu şekilde sıralamıştır: “Eğitim yöneticisi”, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.

Şûrada yöneticinin görevleri şöyle sıralamıştır:

- Eğitim yöneticisi, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir
- Eğitim yöneticisi, yönettiği kurum, okul ve kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.
- Eğitim yöneticisi, yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar (MEB, 2006: s.123).

Okul, bir toplumda yaşayan bireylerin eğitimleri için her türlü donanım ile donatılmış, gerekli işleri yapması için yetkilendirilmiş kurumdur. Okullar, öğrencilere kendisinin ve toplumun ihtiyaçları için önceden belirlenmiş programlar çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyeti sunar. Okullar eğitim sisteminin en temel ögesidir. Eğitim sistemindeki değişikliklerin uygulandığı ilk yerler okullardır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasıyla meydana gelen yönetimdir.

“Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayırımını örgütsel yapı içerisinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır” (Açıkalın, 1998: s.4).

#### **2.4.1. Okul Müdürü Ve Müdür Yardımcıları**

Okul örgütlerini yönetimini, okul müdürleri yerine getirir. Okul müdürleri, içerisinde bulunduğu çevrenin özelliklerini dikkate alarak, beşeri ve fiziki kaynakları verimli bir şekilde kullanarak okulların varlıklarının devam ettirmelerini sağlarlar. Okul müdürleri, yasaların belirlediği çerçevede karar alma, plan yapma, personel arasında işbölümü, etkili iletişim sağlama, örgütlenme, kontrol etme, değerlendirme ve yöneltme gibi yönetsel işleri yaparlar.

Arslan (2008: s.326), okul yöneticisinin görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumun gereksinimlerini tam olarak karşılamak
- Öğretmen, öğrenci ve personelin uyum problemlerini çözmek
- Personel ve öğretmenin mesleki gelişimlerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak
- Kurumu ve çevresini geliştirmek
- Eğitim gereksinimlerini tam ve doğru olarak saptamak
- Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak
- Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek
- Eğitim programlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına katkıda bulunmak
- Kurum ile çevre arasında sağlıklı bir iletişim kurmak
- Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak
- Eğitim-öğretim programlarını sürekli değerlendirmek
- Okulu eğitim-öğretim ortamına hazır bir hale getirmek

Okul müdürleri okulun yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Müdür yardımcıları ise ikinci dereeden sorumludur. Müdür yardımcıları, müdürün kendisine verdiği görevleri yerine getirmek ile yükümlüdürler. Müdür yardımcılarının görevleri sene başında belirlenir ve müdür yardımcıları arasında görev paylaşımı yapılarak yönetim sürecinin etkili ve verimli olması sağlanır.

Müdür yardımcıları, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yaparlar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar (Akdoğan, 2009: s.44).

Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen birçok şey vardır fakat yöneticilerin yapabilecekleri yasal sınırlar ile çizilmiştir. Gelişen ve değişen dünyada eğitimin dinamik yapısı içinde okul yöneticilerinin de yeniliklere açık olması beklenilmektedir.

Açıklan (1998: s.6) bugünkü okul müdürlerinin modasının geçmek üzere olduğunu, geleceğin çağdaş okul yöneticilerinin aşağıdaki özelliklere sahip olacağını vurgulamıştır. Çağdaş okul yöneticisi:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
- Etkili iletişim becerisine sahip
- Liderlik özellikleri baskın
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş
- Yabancı dil bilen
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı
- Eğitime inanmış yöneticidir.

#### **2.4.2. Okul Yöneticisi Görevleri**

Eski zamanlarda okullarda öğretmenler eğitimsel işlerinin yanında yönetimsel işleri de yerine getirmekteydiler. Daha sonra okulların büyük ve kompleks yapılar haline gelmesiyle okul yönetiminin basit bir iş olmaması gerektiği anlaşılmıştır. Değişen koşullar ve ilerleyen zaman okul yöneticilerinden farklı beklentiler doğmasına sebep olmuştur. Bu farklı beklentilere; sosyal, kültürel ve teknik alanlardaki gelişmeler ile birlikte bireyin duygu ve düşünce dünyasında da meydana gelen değişiklikler de etkili olmuştur.

Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan okulların etkili bir şekilde yönetimi, eğitim sisteminin de başarılı olması demektir. Başarılı bir eğitimin uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin büyük sorumlulukları vardır.

Hem okulda hem de çevrede, okul yöneticisinden beklenen roller ve davranışlar vardır. Beklenen bu roller ve davranışlar iyi bilinmeli ve davranışlar bu rollere göre düzenlenmelidir. Toplumsal yapı, çevresel faktörler yöneticilerden beklenen rol ve davranışları etkileyebilmektedir. Okul yöneticisinin artık geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak okul lideri rolünü benimsemesi ve daha çok sorumluluk alması gerekir. Bu beklentilerin gerçekleşebilmesi için eğitim sisteminin de yöneticilerin kendilerini geliştirebileceği ortamlar yaratması gerekir. Okul yöneticilerinin bu yeterlilikleri kazanmalarını sağlayacak ortamlar, teknik açıdan geliştirmelerini sağlayacak fırsatlar sunmalıdır.



Okul yöneticilerinin siyasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimleri yakından takip etmeleri ve bu değişimlere ayak uydurmaları gerekir. Okul yöneticilerinin değişime karşı direnmemesi gerekir. Değişimleri, kendilerini yenilemeleri için bir fırsat olarak görmelidirler.

Okul yöneticilerinin, çalışanlarını güdüleyen, destekleyen, ortak bir ideal geliştiren, etkili bir eğitim programı hazırlayan, kriz durumlarıyla başa çıkabilen ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması beklenmektedir.

## **2.5. EĞİTİM YÖNETİMİ SÜREÇLERİ**

### **2.5.1. Karar verme**

“Sözlük tanımı itibariyle karar “bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare”yi ifade etmektedir. Yönetimin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır” (Koçel, 2001: s. 417-524).

Karar verme aşaması ilk olarak neyin, hangi işlerin yapılacağını belirlenmesi sürecidir. Öncelikle hangi işlerin yapılması gerektiği belirlenmeli ki personel o işi yapabilsin. Bu bağlamda yönetici farklı alternatifler arasında bir seçim yapar ve bu da yöneticinin kararını ifade eder. Kararlar geleceğe yönelik olduğu için beraberinde bir risk oluşur.

Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar ve bu tepkiler de genellikle ortaya daha yeni sorunların çıkmasına neden olur. Sorunla karşılaşıldığında sıkça yapılan yanlışların başında düşünmeden taşkınlıkla hareket etme gelir. Sorun karşısında başkalarının yönlendirmesi ile hareket etme de başka bir yanlıştır. Bir diğer yanlış ise sorunun kendi kendine ortadan kalkacağını bekleme ve sorunun çözümünü zamana bırakma davranışıdır. Oysa sorun çözmeye başlı başına önem vermek ve bunu teknik bir süreç olarak görmek gerekir (Başaran, 2000: s.14).

Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

- Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
- Bir amaca yönelik bir tercihtir.
- Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.

- Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
- Örgütte her karar kendi basamağında alınır (Taymaz, 2003: s. 99–257).

### 2.5.2. Planlama

Planlama, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılması için yapılacakların, izlenecek yolun belirlenmesi aşamasıdır. Bir örgütün plansız çalışması imkansızdır. Eğitim örgütünün verimli ve etkili bir şekilde işletilebilmesi için planlı çalışması gerekir. Eğitim sürecine dahil olan tüm girdilerin planlı bir şekilde kullanılması gerekir.

Bir plan, örgütün etkililiğini yükseltmeyi amaçlamalıdır. Böyle bir planın yapılması sırasında bazı ilkelere uyulmalıdır. Bunlar:

- “Planın yönü kesinlikle konulan hedefler olmalıdır. Plan örgütün ürünlerini nitel ve nicel yönden en üst düzeye çıkarmayı hedeflemelidir.
- Plan; hedefleri, hedeflere ulaştıracak işleri ve eylemleri öncelik sırasına göre göstermelidir. Öncelik, her zaman örgütsel amaçlara verilmelidir.
- Planın uygulanması için gereken kaynaklar gösterilmelidir. Plan, örgütün kaynak bulmada zorlanacağı darboğazlar için çözücü kararlar içermelidir.
- Plan, örgütü bütünü ile almalıdır. Örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalıdır.
- Planın gösterdiği hedeflere ne oranda ulaşıldığı, hedeflerden ne kadar sapıldığı bilinebilmelidir. Bunun için planı oluşturan işlemler ve eylemler ölçülebilmelidir.
- Hiçbir plan kusursuz oluşamaz. Planın geliştirilmesine gereken dönütler, örgütün uyarılma ve yönetim alt sistemlerince toplanmalıdır. Plan, bu dönütlere göre geliştirilmelidir.
- Plan bir kez yapıлып bitirilen türden bir araç değildir. Plan, yönetimin sürekli kullanacağı bir araçtır.

- Plan doğru bilgileri ve doğru yöntemleri içermelidir. Bilimsel yöntemlerle toplanan bilgilere güvenilebilir.” (Başaran, 1996: s.43)

Planlama daha çok geleceğe yönelik bir çalışmadır. Birbirine bağlı birçok kararı da beraberinde getirir. Araştırmaya dayanmayan, sürekli olmayan planlar başarısızlığı uğrarlar. Yapılan planların geliştirilebilir olması da gerekir. Sadece anı kurtaran planlar eğitim örgütü gibi bir yapının geleceğini de tehlikeye sokar. Çevresel faktörlerin eğitim üzerine etkisi düşünülünce yapılan planlamanın da bundan bağımsız olmaması gerekir. Elde bulunan kaynakların etkili bir şekilde kullanılacağı bir planlama eğitim sürecinin yönetimini kolaylaştıracaktır.

### **2.5.3. Örgütlenme**

Ortak bir çabayı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen grupların oluşturduğu yapıya örgüt denilmektedir. Örgütlenme herhangi bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan dinamik yapıdır.

Her bireyin planlı bir şekilde etkinliğe katkıda bulunabilmesi için bireylerin yetenek ve enerjilerinin etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için sergilenen tüm eylemler örgütlenme olarak tanımlanmaktadır. Bir okulda, öğretmen, öğrenci, veli, hizmetliler gibi beşeri unsurlar arasında işbirliğinin olması örgütlenme faaliyetlerine katkıda bulunur. Örgütlenme, eğitim programları, yönetim, öğrenci hizmetleri gibi birimlere ayrılarak yerine getirilir.

### **2.5.4. İletişim**

İletişim; bireyler arasında duygu, düşünce, istek ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. İletişim, haberleşmeyi de içeren, bireyler ve örgütler arasında mesaj alış-veriş sürecidir. İletişim sürecinde karşılıklı olarak bir etkileşim söz konusudur. Eğitim kurumlarında iletişim söz ve yazı ile olabilmektedir. Bununla beraber bir örgütte günlük işlerde, emir olmayan anlamlı her türlü iletişim aracı kullanılmaktadır.

Yönetsel iletişim, yöneticinin isteğinin çalışanları tarafından algılanıp, yerine getirilmesidir. Yönetsel iletişim iki yönlüdür. Yöneticinin isteğine

karşılık, çalışanların da yanıtını gerektirmektedir. Yöneticinin çalışanlarından istediklerine buyruk veya emir; çalışanların üstlerine ilettiklerine ise yanıt denir. Buyruklar ve yanıtlar iletişimi sağlayacak ve anlaşılır nitelikte olması gerekir. Çalışanların buyrukları algılayıp, benimsememesi verecekleri yanıtın da yöneticilerce anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Örneğin okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunu okulun amaçlarını gerçekleştirmesine engel olabilmektedir.

İletişim karmaşık bir süreçtir, ustalık gerektirir, hemen her yerde karşılaşılabılır ve önemlidir; okul hayatının da her bölümünde yer alır. Öğretmenler sözlü, yazılı, video, bilgisayar ve diğer biçimlerdeki araçlar yoluyla öğretirler. Öğrenciler de benzer medya aracılığı ile öğrenirler. Üst yöneticiler ve okul müdürleri de zamanlarının büyük bir bölümünü iletişim içinde geçirirler. Bundan dolayı eğitim yöneticileri iletişimi yalın bir şekilde anlamak zorundadırlar; çünkü iletişim kişilerarası, kurumsal veya yönetsel süreçleri ve okulların yapısının temelini oluşturmaktadır. İletişim becerileri, etkili bir yönetici için gerekli bir araçtır (Hoy & Miskel, 2010: s.341).

Okul müdürleri, okul faaliyetlerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. (Aytürk,1990).

### **2.5.5. Eşgüdümleme**

Okulda bulunan tüm alt sistemlerin birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak koordine edilmesidir. Eşgüdümleme sürecinin en önemli görevi öğrencilerin eğitimi için okulda yapılan tüm çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır. Etkili bir eşgüdümleme,

işbirliği yapmak, motive etmek, etkilemek, hedeflere yönlendirmek ve çeşitli özendirme araçları kullanmak demektir (Başaran, 1996:s. 53).

Eşgüdüm iş birliği demek değildir. İşbirliği; bir örgüt açısından üyelerin aynı amaçlar doğrultusunda yaptıkları paylaşımı ifade ederken eşgüdüm, üyelerin birbirinin yaptığı iş ve eylemlerden haberdar olmasını ifade eder. Eşgüdümleme yapılan iş bölümü sonucunda insan kaynaklarının hem yatay hem de dikey bir şekilde birleştirilmesini ifade eder. Dikey eşgüdümleme, örgütün farklı kademeleri arasında yapılan eşgüdümlemedir Yatay eşgüdümleme ise aynı örgütsel düzeydeki bölümler arasında sağlanan eşgüdümlemedir.

Eğitim yöneticisinin, sağlıklı bir eşgüdümleme yapabilmesi için konuyla ve kişilerle ilgili doğru bilgilere sahip olması, okul ve çalışanlarını birbirine bağlayan bir anlaşma ortamı sağlaması, belirli aralıklarla gelişmeleri izlemesi ve denetlemesi, çalışanların dikkatlerini çekerek ortaya konan çabaları okulun amaçlarına yöneltmesi, yetersiz gördüğü personelini yetiştirmesi, iyi örnek olması ve ayrıntılar içinde kaybolmaması gerekir (Kaya, 1996: s.104).

Eğitim planlamasının nitel yönünü, eğitime alınan kişinin en iyi biçimde yetiştirilmesi oluşturur. Bu görev daha çok kişiyi yetiştiren okula düşer. Okul öğrencilerini iyi yetiştirmek için yıllık, aylık ve daha kısa süreli planlar yapar. Bu yüzden okul eğitimi planlı eğitimin önemli bir kesimidir.

### **2.5.6. Değerlendirme**

“Değerlendirme; örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını görmek ve uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmek ve örgütsel etkililik derecesini artırmak amacı ile yapılır” (Bursalıoğlu, 1997: s.128).

Değerlendirme sürecinde yöneticinin işleyişle ilgili bilgi toplaması gerekir. Örgütün nasıl işlediğini bilmeden örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini bilemez. Önceden hazırlanmış olan yönetsel ve eğitsel planların uygulamasının belirlenen plana göre yürütülüp yürütülmediğini kontrol etme ve yapılan hataları işleyiş sırasında ortaya çıkarma eğitim yöneticisinin görevidir. Bu bağlamda değerlendirmenin amacı, öğrenci

başarısını artırmak, öğretmenler arasında işbirliği sağlamak, değişen çevre şartlarına uyum sağlayıp yenilenmek ve çalışanların işlerinden doyum sağlamalarını temin etmektir.

Değerlendirme sonucunda hatalar ve eksikler fark edilip giderilmeye çalışılır. Değerlendirme çalışan için bir geri dönüt aracıdır. Çalışan işleyişin güçlü yönlerini keşfedebileceği gibi zayıf yönlerini de keşfeder. Yetersizliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ona uygun çözümün geliştirilmesine de yardımcı olacaktır. Çalışan, değerlendirme sonucu yaptığı hataları bir daha tekrar etmeyecektir.

Okuldaki değerlendirme, öğretmenlerin pek de hoşlanmadıkları hassas bir süreçtir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi diğer mesleklere göre daha zordur. Çünkü öğretmenin ortaya koyduğu ürün olan öğrenci davranışlarının sonuçlarını görebilmek yıllar alır. Bu yüzden yöneticilerin değerlendirme yaparken çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. İşlevsel ve objektif bir değerlendirme için amaçlar açıkça ortaya konmalı, en uygun yöntemler seçilmeli ve önyargılar bir tarafa bırakılmalıdır (Karagöz, 2006: s. 66).

Ilgar (2005: s.112), okuldaki değerlendirme sürecinde uyulması gereken ilkeleri şöyle sıralamıştır:

- 1- Değerlendirme, okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım etmelidir.
- 2- Değerlendirme sistemi yöneten-yönetilen ayrımı yapılmaksızın tüm eğitim personelini kaplamalıdır.
- 3- Değerlendirme eğitim personeline karşı baskı aracı olarak değil, geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- 4- Değerlendirme, eğitim personelinin mesleğine bağlanmasına, tutumların, ilişkilerin ve moralin gelişmesine katkıda bulunmalıdır.
- 5- Değerlendirme okulun uzun ve kısa vadede personel gelişim planlarına katkıda bulunmalı, ferdin bütün ve parça olarak kendini değerlendirme stratejilerine uygun olmalıdır.
- 6- Değerlendirme programı personel arasındaki farkları teşhis etmeyi sağlamalıdır.
- 7- Değerlendirme yapan yöneticiler, değerlendirme konusunda bilgili, becerikli ve olumlu tutuma sahip olmalıdır.

## 2.6. OKUL YÖNETİCİSİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ

Problem çözme becerisi, bireyin birey olma ve çevresiyle baş etme sürecinde en belirleyici rollerinden birisidir. Bu bağlamda, insanlığın gelişimi ve refahı da bu üstün yeteneğin geliştirilmesine bağlıdır. Çünkü insanoğlu çevresiyle ve sorunlarıyla kendi gücüyle, kendi problem çözme gücü çerçevesinde baş etmek zorundadır. Bunun oluşmasında da kişinin problemleriyle etkili bir biçimde baş etme konusundaki kendini değerlendirmesi son derece önemli rol oynamaktadır. Öyle ki, problem çözümede olumlu benlik algısına sahip olan kişiler, gerçek problem çözme becerisinde de çok daha başarılı olabilecektir. Çünkü “ben problemlerimle baş edebilirim, bu problemler başa çıkılamayacak korkutucu Şeyler değil, bunlarla baş edebilmek büyük ölçüde bana bağlı” vb. düşünceler içinde problemlerine eğilen, akılcı bir bakış açısıyla yaklaşan kişinin, sırf bu yaklaşımı bile, daha sağlıklı düşünebilmesini ve etkili çözümleri bulabilmesini sağlayıcı olabilmektedir (Güçlü, 2003).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki problem çözme kabiliyeti bu konuda yapılan eğitime bağlıdır. Problemin ne olduğunun anlaşılması, problem çözme sürecinin iyi bilinmesi ve uygun yöntemin kullanılmasıyla çözüm sağlanacaktır. Birey daha sonra karşılaşılabileceği aynı tarz problemlerde aynı yöntemi kullanabilecektir.

Okul yöneticileri problem çözme sürecine önem vermelidirler. Çünkü eğitim-öğretim süreci boyunca birçok problem ile karşılaşılacaktır ki temelde okul yönetimi birçok problemin çözüm bulduğu bir süreçtir. Okul yöneticileri, karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramalı ve uygun çözüm yöntemleri geliştirmelidirler. Değişen çevre koşulları, teknolojik gelişmeler de farklı problemler yaratabilmektedir. Okul yöneticilerinin değişimi takip edip, sorunları iyi algılaması gerekir. Okul yöneticilerinin başarısı, karşılaştığı problemleri çözme becerisi ile ölçülür. Eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası olan problemler olmasaydı, yöneticilere de ihtiyaç duyulmazdı.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Günümüz okul yöneticilerinin zeki, çalışkan, sosyal, iletişim yeteneği gelişmiş, kendine güvenen, sorumluluk sahibi ve etkili kararlar verebilen özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kriz

durumlarında soğukkanlı olabilen ve isabetli kararlar alabilen yöneticiler, okul yönetiminde de başarılı olabilmektedir.

Okulların etkililiğini artırma çabaları, okul yöneticilerinin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Çevresel yapıda gözlenen hızlı değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerinin problem çözme ve karar verme konularında çok yönlü olarak gelişmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle örgütlerin sürekli bir denge içinde olmaması ve kargaşa ve karmaşanın çoğunlukta olması, problem çözme yeterliğinin önemini daha fazla arttırmaktadır (Semerci ve Çelik, 2002:s 205-218).

## 2.7. ÖĞRENEN OKUL OLUŞTURMA

Günümüzde değişimin kaçınılmaz olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerde değişime ayak uydurarak, varlıklarını devam ettirmek zorundadır. Okul yönetimleri, yönetsel sorunlarını, geleneksel yöntemlerle çözmeyecek kadar karmaşık bir durumdadır. Bu durumda günümüz yöneticilerinden beklenen, öğrenme yeteneklerini arttırarak, değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamaları gerektiği bilinciyle hareket etmeleridir.

“Öğrenen örgütler, bilgi çağının bir gerçeği olarak gelişmiştir. Bilginin oluşumu için insan kavramı üzerine odaklanması, bireylerin kendilerini tanıyıp, geliştirmeleri için örgütte sistemlerin kurulması, bireylerin sürekli öğrenme süreci içinde bulunmaları öğrenen örgütler ile mümkündür” (Çetinel, 2011:s.79).

Bilgi çağında neredeyse ışık hızında artan bilgiler 21. yüzyılı bir bilgi çöplüğüne dönüştürmüştür. Bu durumda yapılması gereken, sadece gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi ya da güncelliğini kaybetmiş bilgilerin atılarak bilgilerin son haline ulaşılmasıdır. Bunu yapabilmek ise, bilgiyi üretme veya oluşan bilgileri sürekli izleme ile olanaklıdır. Bu da ancak sürekli öğrenme ile gerçekleştirilebilecek bir durumdur. 21. yüzyıla özgü bu durum hem bireyleri hem de örgütleri sürekli öğrenmeye ve öğrenen örgütler biçiminde yapılanmaya zorlar (Konan, 2009: s. 41).

Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün yaşanan olaylarda çıkardığı sonuçları örgüt çalışanlarının sistemli bir şekilde, değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve kendini yenileyen, dinamik bir örgüt olması anlamına gelir. Öğrenen örgüt aslında bir yönetim modeli değildir; yeni bir yönetim



anlayışıdır. Örgütlerin günümüz değişen dünyasında rekabetçi olabilmek ve medeniyet yarışından kopmamak için kendini değişime uyarlamayı öğrenmesi gerekir. Bugünlerde okulların “öğrenen okullar” olmalarının okul gelişiminin ön şartı olduğu sıklıkla savunulmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, çok hızlı bilgi artışı ve iletişim alanındaki muazzam gelişmeler okul örgütlerini de bu gelişmeler paralelinde düşünmeye zorlamaktadır. Shimbori asıl vurgunun bireyin kendi kendine öğrenmesi ve öğrenmeyi öğrenmesi üzerinde olması ve tamamlayıcı okul dışı eğitimini özümseyeceği bilgi temellerinin aktarılması üzerinde olması gerektiğini söyler (Töremen, 2001: s. 81).

Okullarda örgütsel öğrenme gerçekleşebilmesi iki temel öğeye bağlıdır. Bunlardan ilki öğretmenlerdir. Öğretmenler okullarda eğitim ve öğretim hizmetini yürüten en temel öğedir. Öğretmenler okulun daha etkili bir örgüt yapmada anahtar rolü oynar. İkinci öğe ise okul yönetimidir. Okul yöneticilerinin yaptığı denetleme ve değerlendirme süreçleri, alınan geri dönütler, yetersizliklerin görülüp öğrenilmesini sağlar.

Temel işlevi eğitim faaliyetlerini icra etmek olan okullar eğitim örgütlerindedir. Zayıf bir öğrenme kültürü olan okullarda öğrenmenin tam gerçekleştirilmesinde sorunlar ortaya çıkabilir. Okulların klasik okuldan ziyade öğrenen bir okula dönüşebilmesi için ciddi bir öğrenme kültürüne sahip olması gerekmektedir. Bir okulda var olan inançlar, norm ve değer yargıları öğrenen okul olma yolunda değilse o okulda öğrenmeyi engelleyen büyük setlerin var olduğu söylenebilir. Ancak gerçek anlamda güçlü bir vizyona sahip okullarda öğrenme kültürü vardır denilebilir.

## **2.8. DEĞİŞİM YÖNETİMİ**

Değişim tüm örgütler için önemini ve güncelliğini koruyan bir olgudur. Örgütler değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu durum eğitim örgütleri için de oldukça önemlidir. Eğitim örgütleri hem değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlamak hem de toplumu bu değişime hazırlamak ile görevlidir. Bundan dolayı tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de varlıklarını da devam ettirebilmek ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

Eğitimin değişim sürecinde şu ilkelere uyulması gerekir: Katılım, yukarıdan aşağı dikte olmamalı, teftiş ve değerlendirme özenle yapılmalı, öğretmene önem verilmelidir. Gerçekten de eğitim örgütlerinde değişimin uygulanabilmesi ve yerleştirilebilmesi için, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanların katılımı önemlidir. Eğitim yöneticileri değişimi yukarıdan aşağıya dikte etmek yerine, katılımı sağlamalı, her bir bireyin katkısını ve eleştirisini önemsemelidir. Sadece işin başında katılımı sağlamak da yeterli olmayacaktır; değişimin her aşamasında dönütler alarak durum değerlendirmesi yapılmalıdır” (Erdoğan, 2002: s. 86).

Tetenbaum (1998:s. 23), yoğun değişmelerin yaşandığı günümüzde örgütlerin şu özelliklerle mücadele etmek durumunda olduğunu vurgulamaktadır.

**Teknoloji:** Günümüzü temsil edebileceği düşünölen teknolojik olaylar, bilgisayar teknolojisi, iletişim araçları ve elektronik tüketim kavramlarıyla ifade edilebilir. Yeni teknolojinin ortaya çıkışı, etkililik ve üretkenliğin artmasına yol açmıştır.

**Globalleşme:** Globalleşmenin bir sonucu olarak günümüzde herkes bilginin akışında birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu bağımlılık örgütlerin yapı ve işleyişleri konusunda kendisine özgü birtakım değişiklikleri beraberinde getirmektedir.

**Rekabet:** Günümüz örgütlerinin rekabet gücünü artırmada en önemli unsurlardan birisinin bilgi sermayesinin olduğu söylenebilir.

**Değişim:** Ortaya çıkan dengesizliğin tarihimizde daha önce görölmemiş bir oranda olması yönüyle, böyle bir hızlı değişim sürecinde, örgütlerin yeni talepleri karşılamada daha etkili olma zorunluluğu vardır.

**Hız:** Ortaya çıkan değişikliklerin baş döndürücü hızı, örgütleri, örgütlere ilişkin gelişmeleri yakından izlemeye, yüksek uyum gücüne sahip olmaya ve eski paradigmalarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

Okul yönetiminde değişmeyi zorlaştıran diğer bir husus da yönetim anlayışıdır. Örneğin Türkiye’de genellikle eğitim kurumlarında, kurum yasamazsa bizde yasayamayız diye bir düşünce yoktur. Türkiye’deki özelleştirme uygulamalarında bile Devlet-İşletme zarar görebilir ama-o kurumun başarısız olmasının sebeplerinden biri olan-personelin korunması gerektiğine inanılır. Bu durum okul yöneticileri içinde geçerlidir. Başarılı ya da

başarısız diye bir okul yöneticisi yoktur. Herkes aynı maaşı alır, sosyal hakları aynıdır. Böyle bir anlayışla başarılı eğitim yenileşmeleri yapmak zor görünmektedir (Özdemir, 2000: s.28).

## BÖLÜM III

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yöneticilik becerisi ile ilgili yurt içi ve yurt dışında birçok inceleme yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacına uygun incelemeler aşağıda yer almaktadır.

Şişman (1997) tarafından “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda öğretim liderliği davranışının araştırmanın yapıldığı okulların bulunduğu sosyo-ekonomik çevre yönünden anlamlı farklılık ile karşılaşılmadığı ancak okulların akademik başarıları ile öğretim liderliği arasında kısmen ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucuna göre müdürlerin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili yetkin duruma getirilmeleri gerektiği görülmüştür.

“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı çalışma Yarba (2003) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde bulunan 33 ilköğretim okulunda görev yapan 532 öğretmendir. Öğretmenlere “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri uygulanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin genel yönetim becerileri algısının öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ancak öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılık görülmüştür.

Cesur (2005) tarafından yapılan çalışmada “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini aynı ilde bulunan 287 öğretmen ve 41 yöneticidir. Araştırma nicel yöntemlerden tarama modelidir. Katılımcılara anket uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre: Öğretmenlere göre okullarda uygulanan yönetim biçimi kısmi koruyucuyken, yöneticilere göre tamamen koruyucu olduğu görülmüştür. Öğretmenlere göre okullarda uygulanan destekçi yönetim anlayışı orta düzeyken, yöneticilere göre tamamen destekleyici yönetim biçimi benimsenmiştir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin ortak görüşüne göre başıboş yönetim biçimi uygulanmamakta olduğu görülmüştür.

Şekerci (2006)'nin yaptığı araştırmada ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma nicel yöntemlerden tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın evreni 2005–2006 öğretim yılında Çanakkale Merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin yöneticilik becerisi düzeyine “katılıyorum” derecesinde görülmektedir. Genel olarak yönetim becerileri ve grup etkililiği becerileri yüksek çıkmıştır. Yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak bulunmuştur.

“İlköğretim Öğretmenlerinin Uyguladıkları Yönetim Stratejilerinin Bazı Bireysel Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışma Kocabay (2007) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Eskişehir il merkezinde 20 ilköğretim okulunda görev yapan 295 öğretmendir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonunda: Öğretmen merkezli yaklaşımda sınıf içi yönetim anlayışları açısından cinsiyet değişkeninin belirleyici olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin sınıf içi yönetimde koruyucu olmadığı görülmüştür.

Arılı (2007) tarafından yapılan araştırmada “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evreni İzmir ili Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçeleri, örneklemini ise 335 öğretmen ile 121 okul müdüründen oluşturmuştur. Yapılan araştırma sonunda: Öğretmen ve okul müdürlerinin yönetim biçimlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve okullarının bulunduğu çevrenin sosyo- ekonomik düzeyine göre fark göstermediği, Öğretmenlerin çalıştıkları okulun mevcuduna göre ise farklılığın görüldüğü gözlemlenmiştir.

Hoque (2007) tarafından yapılan araştırmada “Okul Temelli Yönetim Altındaki Yöneticilerin Yönetimsel Yetenekleri ile Bunların Okul Gelişimi ile İlişkisi” incelenmiştir. Bangladeş'te yapılan mevcut çalışmaya 127 yönetici ve 697 öğretmen katılmıştır. Çoklu Regresyon ve Hiyerarşik Çoklu Regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada, okul temelli yönetim altındaki yöneticilerin yönetimsel rolleri değişkenlerinden bazılarının okulun gelişiminin

ve öğretmenlerin profesyonel gelişimi üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin stratejik planlama ( $\beta = .333, p = .004$ ), destekleyici ( $\beta = .368, p = .009$ ) ve kapsamlı planlama ( $\beta = .184, p = .040$ ) rolleri okulun gelişiminde en büyük etkiye sahiptir. Bu araştırmada aynı zamanda en üst düzeyde okul gelişiminin öğretmenlerin işbirliğine ( $\beta = .953, p = .001$ ), hizmet içi eğitime ( $\beta = .469, p = .05$ ) ve sınıf gözlemine ( $\beta = .512, p = .010$ ) daha fazla vurgu ve bireysel eylem araştırmasına daha az vurgu ile başarılabileceği bulunmuştur. Yöneticilerin okul temelli yönetimi altındaki kapsamlı planlama ( $\beta = .571, p = .001$ ) ve kolaylaştırıcı ( $\beta = .449, p = .003$ ) rollerinin en iyi yordayıcılar olduğu diğer taraftan, yöneticilerin ortak karar verme ( $\beta = -.338, p = .009$ ) rollerinin negatif yönde anlamlı yordayıcı olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin işbirliği ( $\beta = .287, p = .009$ ) ve sınıf gözlemlerinin ( $\beta = .341, p = .002$ ) öğretmenlerin profesyonel gelişim etkinlikleri olarak pozitif yönde okul gelişiminin anlamlı yordayıcıları olduğu kaydedilmiştir. Bu araştırmanın bulguları, politikacılar, eğitim yöneticileri ve özellikle okul temelli yönetim sistemi altındaki ikinci düzey okulların iyi olmasıyla ilgili yöneticiler ve öğretmenler için önemli bilgiler sağlamaktadır. Daha önceki araştırma, okulun gelişiminde farklı öncüllerin etkisini araştırmasına rağmen, eğitim alanında özellikle öğretmenlerin profesyonel gelişim etkinliklerini düzenleyici değişkenler olarak bunlar üzerinde çalışmak, eksik olunan bir çalışmadır. Bu araştırmada, bu verimsizliğin üstesinden gelmeye çalışılmıştır (Teyfur 2011 üzerinden).

Akdoğan (2009) tarafından yapılan araştırmada “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Bağcılar Örneği)” incelenmiştir. Yapılan araştırmanın evreni Bağcılar ilçesindeki Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem ise bu okullar içerisinden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 166 öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan ve kişisel bilgileri içeren anket ve ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ortaöğretim yöneticilerinin problem çözme yeteneğinin yüksek olduğu görülmüştür.
- Ortaöğretim yöneticileri uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.

- Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesinde cinsiyet, yaş, mezuniyet, eğitim, kıdem ve yöneticilik alanında eğitim alma durumlarına göre arasında anlamlı fark bulunamamıştır.
- Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesinde görev değişkeni arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Teyfur (2011)'un yaptığı araştırmanın amacı İzmir ilinde bulunan ilköğretim yöneticileri ve bu okullarda öğrencileri bulunan velilerin algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim biçimlerini ve yönetim becerilerini değerlendirmektir. Araştırmanın evreni 2010-2011 eğitim-öğretim yılında İzmir il merkezi, ilçeleri, beldeleri ve köylerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve bu okullarda öğrencileri bulunan velilerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini 333 okul yöneticisi ve 1824 öğrenci velisidir. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla "ilköğretim yöneticilerinin kullandıkları yönetim biçimleri ölçeği" ile "veli algılarına göre ilköğretim yönetici becerileri ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir: *İzmir ilindeki ilköğretim okulu erkek yöneticileri kadın yöneticilerden daha yetkeci, kadınların ise erkeklere oranla daha koruyucu ve destekçi davranmaktadırlar. İzmir ilindeki kıdemi 6 ila 15 yıl arasında değişen ilköğretim yöneticileri daha az yetkeci davranmaktadır. İzmir ilinde veliler, yöneticilerin çevreleri ile olumlu ilişkiler kurduklarını düşünmekte ve onları sorun çözme bakımından da becerikli olarak görmektedir. İzmir'de ilköğretim öğrenci velileri, yöneticileri çeşitli etkinliklerle bilinçlendirme konusunda yetersiz bulmaktadır.*

Mangaltepe (2012)'nin yaptığı araştırmanın amacı ilköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemektir. Araştırma nicel yöntemlerden tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın evreni 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Karabük merkez ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 31 ilköğretim okulunda 267 sınıf ve 244 branş öğretmenine ulaşılmıştır. Veriler kişisel bilgi formu, Yönetim Becerileri Ölçeği ve Okul Müdürlerin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde: Öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerilerini algılama durumları katılıyorum düzeyindedir. İlköğretim okulu

öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerinde cinsiyet, branş ve eğitim durumlarına göre anlamlı farka rastlanmazken kıdem değişkenine göre anlamlı fark görülmüştür.



## BÖLÜM IV

### 4. YÖNTEM

#### 4.1. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin kaynağı ve cinsi, araştırmanın uygulanışı ve verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

#### 4.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi adlı bu çalışmaya katılanlara yöneticilerin yöneticilik becerilerini ölçmeye yönelik ölçek ve değişkenlerin test edilmesi amacıyla anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada nicel yöntemlerden olan tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma modeli olarak tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008: s. 77-79).

#### 4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki İlkokul, ortaokul, lise yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme de bu okullar içerisinde rastgele seçilen 236 öğretmen ve okul yöneticisini kapsamaktadır.

#### 4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aşaması; araştırma, anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat araştırmacı tarafından okullarda gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için anketler okula dağıtılıp veriler toplanmıştır. Ayrıca denek sayısınınca çoğaltılan anketlerin tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp

toplanmıştır. Veri toplama aracı Akdoğan (2009) tarafından hazırlanan Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği araştırmacı tarafından yapılmıştır. Yapılan iç güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa = 0,978 olarak bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından ölçeğin alt faktörleri oluşturulmuştur. Ölçekle ilgili oluşturulan alt faktörler ve madde numaraları şu şekildedir:

Öğrenen Okul: 1,3, 4, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27 ve 35.

İletişim, Liderlik: 5, 7, 22, 25, 29, 30, 32, 34 ve 36.

Problem Çözme: 6

Ekip Çalışması: 8, 21 ve 31

Değişim Yönetimi: 2, 12 ve 28.

Karar Alma: 33

Katılımcılardan toplanan veriler incelendiğinde genel yönetim becerileri ve alt faktörlerinin iç güvenilirlik Cronbach Alfa değerleri şu şekilde bulunmuştur:

Genel Yöneticilik Becerileri: ,971

Öğrenen Okul: ,939

İletişim, Liderlik: ,902

Problem Çözme: ,970 (M)

Ekip Çalışması: ,745

Değişim Yönetimi: ,758

Karar Alma: ,969 (M)

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004, 235);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İç güvenilirlik katsayıları incelendiğinde hem yönetim beceri ölçeği hem de alt faktörlerinin tamamının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve yanıt olarak “hiçbir zaman” seçeneği, 1 puan; “nadiren” seçeneği 2 puan, “bazen” seçeneği 3 puan, “çoğu zaman” seçeneği 4 puan ve “her zaman” seçeneği 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formül ile hesaplanmıştır. Geliştirilen formülde aritmetik ortalama aralıkları; “1,00-1,80=Hiçbir Zaman”, “1,81-2,60=Nadiren”, “2,61-3,40=Bazen”, “3,41-4,20=Çoğu Zaman” ve “4,21-5,00=Her Zaman” şeklindedir. Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça yöneticilerin yönetim beceri düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

#### 4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Veriler toplandıktan sonra SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve yanıt olarak “hiçbir zaman” seçeneği, 1 puan; “nadiren” seçeneği 2 puan, “bazen” seçeneği 3 puan, “çoğu zaman” seçeneği 4 puan ve “her zaman” seçeneği 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmada “cinsiyet” ve “yöneticilik alanında en az 15 gün eğitime katılma durumu” değişkenleri açısından katılımcıların ölçek maddeleri ve alt faktörlerine verilen yanıtlar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek üzere t-testi (Independent Samples T test) kullanılmıştır. Dağılımın homojen olup olmadığını belirlemek üzere Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) uygulanmıştır.

Araştırmada yaş, mezuniyet, lisansüstü öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev türü değişkenleri açısından katılımcıların ölçek ve alt faktörlere verdikleri cevapların arasında anlamlı farklılığı belirlemek üzere varyansların homojenliğine bakılmış, varyansların homojen olduğu boyutlarda parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizlerinde bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde genel anlamda veri toplama araçlarından elde edilen veriler yer almaktadır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, t-testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

#### 5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere ait bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 1:** Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

Cinsiyet	N	%
Erkek	123	52,1
Kadın	113	47,9
Toplam	236	100,0

Tablo 1’de Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Yapılan inceleme sonunda erkeklerin (% 52,1), kadınlardan (%47,9) sayısal olarak daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

Yaş	N	%
21-25	22	9,3
26-30	44	18,6
31-35	63	26,7
36-40	42	17,8
41-45	27	11,4
46-50	18	7,6
51-55	8	3,4
56-60	6	2,5
61-65	6	2,5
Toplam	236	100,0

Tablo 2'de Katılımcıların yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 9,3'ü 21-25 yaş grubu, % 18,6'sı 26-30 yaş grubu, % 26,7'si 31-35 yaş grubu, %17,8'i 36-40 yaş grubu, % 11,4'ü 41-45 yaş grubu, % 7,6'sı 46-50 yaş grubu, % 3,4'ü 51-55 yaş grubu, % 2,5'şi 56-60 ve 61-65 yaş grubu aralığında yer almaktadırlar.

**Tablo 3:** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

Mezuniyet	N	%
Eğt. Fakül.	144	61,0
Fen-Edebiyat. F.	47	19,9
Eğt. Enst.	5	2,1
Eğitim Yük. O.	14	5,9
Diğer	26	11,0
Toplam	236	100,0

Tablo 3'te mezuniyet durumu değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların % 61'i Eğitim fakültesi mezunu, % 19,9'u Fen-edebiyat fakültesi mezunu, % 2,1'i Eğitim Enstitüsü mezunu, % 5,9'u eğitim yüksek okulu mezunu ve %11'i diğer bölümlerden mezundur. Bu veriler dikkate alındığında katılımcıların büyük kısmının eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Lisans Üstü Eğitim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

<b>Lisans Üstü</b>		
<b>Eğitim durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yok	188	79,7
Yüksek lisans	45	19,1
Doktora	3	1,3
Toplam	236	100,0

Tablo 4'te lisansüstü eğitim durumu değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların % 79,7'sinin herhangi bir lisansüstü eğitim mezunu olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların % 19,1'i yüksek lisans, % 1,3'ü ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-5	58	24,6
6-10	52	22,0
11-15	55	23,3
16-21	37	15,7
22+	34	14,4
Toplam	236	100,0

Tablo 5'te katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 24,6'sı 1-5 yıl, %22'si 6-10 yıl, %23,3'ü 11-15 yıl, %15,7'si 16-21 yıl ve %14,4'ü 22 yıl ve sonrası kıdeme sahiptir.

**Tablo 6:** Görev Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

Görev	N	%
Öğretmen	213	90,3
Müdür	6	2,5
Müdür Yard.	17	7,2
Toplam	236	100,0

Tablo 6'da katılımcıların görev durumu değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların % 90,3'ü öğretmen, % 2,5'i müdür ve % 7,2'si müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 7:** Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler

YAEAD	N	%
Katıldım	48	20,3
Katılmadım	188	79,7
Toplam	236	100,0

Tablo 7'de katılımcıların Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durum değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların % 20,3'ü katıldım, % 79,7'si katılmadım seçeneğini işaretlemiştir.



## 5.2. MADDE ANALİZLERİ

Bu bölümde Yöneticilik Beceri ölçeğinin madde analizi yapılarak yöneticilerin beceri düzeyleri mikro düzeyde anlaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 8:** “Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar Model Olur” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S1	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	25	10,6
Bazen	80	33,9
Çoğu Zaman	101	42,8
Her Zaman	27	11,4
Toplam	236	100,0

Tablo 8’de “Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar Model Olur” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %10,6, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 33,9, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 42,8 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 11,4’tür. Yapılan araştırma incelendiğinde *Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar Model Olur* önermesine deneklerin katıldıkları görülmektedir (Ort.=3,53).

**Tablo 9:** “*Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S2	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	17	7,2
Bazen	60	25,4
Çoğu Zaman	126	53,4
Her Zaman	31	13,1
Toplam	236	100,0

Tablo 9’da “*Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %7,2, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,4, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 53,4 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 13,1’dir. Sonuçlar incelendiğinde deneklerin büyük çoğunluğu “*Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır*” önermesine katılmaktadır (Ort.=3.71).

**Tablo 10:** “*Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S3	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	26	11,0
Bazen	72	30,5
Çoğu Zaman	116	49,2
Her Zaman	21	8,9
Toplam	236	100,0

Tablo 10'da “Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11,0, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 49,2 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 8,9'dur. Katılımcıların büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde “Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder” önermesine katılmaktadır (Ort.=3,55).

**Tablo 11:** “Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S4	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	19	8,1
Bazen	80	33,9
Çoğu Zaman	99	41,9
Her Zaman	37	15,7
Toplam	236	100,0

Tablo 11'de “Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,1, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 33,9, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 15,7'dir. Bu verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğu “Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir” önermesine katılmaktadır (Ort.=3,64).

**Tablo 12:** “*Eleştirilerden Faydalanır*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S5</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	22	9,3
Bazen	94	39,8
Çoğu Zaman	85	36,0
Her Zaman	31	13,1
Toplam	236	100

Tablo 12’de “*Eleştirilerden Faydalanır*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,7, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,3 “Bazen” cevabını verenlerin oranı % 39,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 36 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 13,1’dir (Ort.=3,5).

**Tablo 13:** “*Etkili Problem Çözme Yeteneğine Sahiptir*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S6</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	6	2,5
Nadiren	23	9,7
Bazen	79	33,5
Çoğu Zaman	94	39,8
Her Zaman	33	14,0
Toplam	236	100

Tablo 13’te “*Etkili Problem Çözme Yeteneğine Sahiptir*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,5, “Nadiren” cevabını verenlerin

oranı %9,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 33,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 39,8 ve Her Zaman cevabını verenlerin oranı % 14’tür (Ort.=3.54).

**Tablo 14:** “*Uygulamalarında Risk Almaya Eğilimlidir*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S7	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	11	4,7
Nadiren	38	16,1
Bazen	83	35,2
Çoğu Zaman	76	32,2
Her Zaman	28	11,9
Toplam	236	100,0

Tablo 14’te “*Uygulamalarında Risk Almaya Eğilimlidir*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 4,7, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %16,1, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 35,2, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 32,2 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 11,9’dur. Katılımcıların büyük çoğunluğunun bazen, çoğu zaman ve her zaman düzeyinde bu öneriye katılmaktadır (Ort.=3,3).

**Tablo 15:** “Başarılar Kadar Başarısızlıkları Da Paylaşır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S8</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	33	14,0
Bazen	69	29,2
Çoğu Zaman	98	41,5
Her Zaman	31	13,1
Toplam	236	100,0

Tablo 15’te “Başarılar Kadar Başarısızlıkları da Paylaşır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %14, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 29,2, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,5 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 13,1’dir. Bu bağlamda katılımcıların büyük kısmı bu önermeye çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,5).

**Tablo 16:** “Alanıyla İlgili Eğitim Programlarına Katılır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S9</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	28	11,9
Bazen	73	30,9
Çoğu Zaman	97	41,1
Her Zaman	33	14,0
Toplam	236	100,0

Tablo 16’da “*Alanıyla İlgili Eğitim Programlarına Katılır*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,9, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,1 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı %14’tür. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde mevcut önermeye katılmaktadır (Ort.=3,53).

**Tablo 17:** “*Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S10	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	18	7,6
Bazen	68	28,8
Çoğu Zaman	108	45,8
Her Zaman	41	17,4
Toplam	236	100,0

Tablo 17’de “*Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %7,6, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 28,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 45,8 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 17,4’tür. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu *Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır* önermesine katılmaktadır (Ort.=3,72).

**Tablo 18:** “*Kendisini Bilgi Toplumunun Okul Yöneticiliğine Hazırlar*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S11	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	7	3,0
Nadiren	37	15,7
Bazen	74	31,4
Çoğu Zaman	95	40,3
Her Zaman	22	9,3
Toplam	236	100

Tablo 18’de “*Kendisini Bilgi Toplumunun Okul Yöneticiliğine Hazırlar*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 3,0 “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %15,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 31,4, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 40,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 9,3’tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu önermeye çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,39).

**Tablo 19:** “*Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S12	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	19	8,1
Bazen	76	32,2
Çoğu Zaman	100	42,4
Her Zaman	39	16,5
Toplam	236	100,0



Tablo 19’da “*Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,1, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 32,2, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 42,4 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,5’tir. Katılımcıların büyük çoğunluğu “*Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir*” önermesine katılmaktadır (3,66).

**Tablo 20:** “*Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S13	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	22	9,3
Bazen	61	25,8
Çoğu Zaman	95	40,3
Her Zaman	57	24,2
Toplam	236	100,0

Tablo 20’de “*Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,3, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 40,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 24,2’dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu “*Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar*” önermesine katılmaktadır (Ort.=3,78).

**Tablo 21:** “Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S14	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	19	8,1
Bazen	63	26,7
Çoğu Zaman	107	45,3
Her Zaman	45	19,1
Toplam	236	100,0

Tablo 21’de “Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı %0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,1, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 26,7, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 45,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 19,1’dir. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu “Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3.73).

**Tablo 22:** “Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S15	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	21	8,9
Bazen	72	30,5
Çoğu Zaman	99	41,9
Her Zaman	41	17,3
Toplam	236	100

Tablo 22’de “Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 17,3’tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu “Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmadıkları görülmektedir (Ort.=3,66).

**Tablo 23:** “Okulda Öğrenme Etkinlikleriyle İlgili Programlar Hazırlar” ifadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S16	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	7	3,0
Nadiren	36	15,3
Bazen	82	34,7
Çoğu Zaman	82	34,7
Her Zaman	29	12,2
Toplam	236	100

Tablo 23’te “Okulda Öğrenme Etkinlikleriyle İlgili Programlar Hazırlar” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %15,3, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 34,7, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 34,7 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 12,2’dir (Ort.=3,39).

**Tablo 24:** “Eğitimle İlgili Meydana Gelen Gelişmelerden Okul Üyelerini Bilgilendirir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S17	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	14	5,9
Bazen	72	30,5
Çoğu Zaman	109	46,2
Her Zaman	38	16,1
Toplam	236	100,0

Tablo 24’de “Eğitimle İlgili Meydana Gelen Gelişmelerden Okul Üyelerini Bilgilendirir” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %5,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 46,2 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,1’dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu mevcut önermeye çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,7).

**Tablo 25:** “Bilgiye Ulaşmayı Ve Kullanmayı Engelleyen Faktörlere Karşı Etkili Olarak Mücadele Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S18	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	19	8,1
Bazen	85	36,0
Çoğu Zaman	92	39,0
Her Zaman	36	15,2
Toplam	236	100

Tablo 25'te “*Bilgiye Ulaşmayı Ve Kullanmayı Engelleyen Faktörlere Karşı Etkili Olarak Mücadele Eder*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,7, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,1, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 36, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 39 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 15,2'dir (Ort.=3,58).

**Tablo 26:** “*Öğretmenleri, Kendilerini Sürekli Geliştirmeleri İçin Teşvik Eder*” ifadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S19</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	25	10,6
Bazen	71	30,1
Çoğu Zaman	94	39,8
Her Zaman	41	17,3
Toplam	236	100

Tablo 26'da “*Öğretmenleri, Kendilerini Sürekli Geliştirmeleri İçin Teşvik Eder*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %10,6, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,1, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 39,8 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 17,3'tür (Ort.=3,6).

**Tablo 27:** “Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S20	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	35	14,8
Bazen	84	35,6
Çoğu Zaman	85	36,0
Her Zaman	28	11,8
Toplam	236	100

Tablo 27’de “Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,7, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %14,8, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 35,6, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 36 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 11,8’dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu “Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır” önermesine katılmaktadır (Bazen ve Çoğu zaman, Ort.=3,42).

**Tablo 28:** “Bilgiye Ulaşmada, Okul Üyeleri Arasında İşbirliğini Teşvik Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S21	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	22	9,3
Bazen	81	34,3
Çoğu Zaman	95	40,3
Her Zaman	34	14,4
Toplam	236	100,0

Tablo 28’de “*Bilgiye Ulaşmada, Okul Üyeleri Arasında İşbirliğini Teşvik Eder*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,7, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,3, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 34,3, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 40,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 14,4’tür (Ort.=3,56).

**Tablo 29:** “*Gerektiğinde Yetkilerini Okul Üyeleriyle Paylaşır*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S22	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	6	2,5
Nadiren	26	11,0
Bazen	79	33,5
Çoğu Zaman	85	36,0
Her Zaman	40	16,9
Toplam	236	100

Tablo 29’da “*Gerektiğinde Yetkilerini Okul Üyeleriyle Paylaşır*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,5, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 33,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 36 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,9’dur (Ort.=3,55).

**Tablo 30:** “Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabalan Destekler” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S23	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	23	9,7
Bazen	72	30,5
Çoğu Zaman	105	44,5
Her Zaman	33	14,0
Toplam	236	100,0

Tablo 30’da “Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabalan Destekler” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,7, “Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,5, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,5 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 14”tür. Katılımcıların çok büyük kısmı “Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabalan Destekler” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,6).



**Tablo 31:** “Okulda Bilgiye Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S24	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	27	11,4
Bazen	70	29,7
Çoğu Zaman	105	44,5
Her Zaman	31	13,1
Toplam	236	100,0

Tablo 31’de “Okulda Bilgiye Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11,4, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 29,7, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,5 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı %13,1’dir. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük kısmı “Okulda Bilgiye Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,59).

**Tablo 32:** “Okul Üyelerinin Bireysel Beklentileriyle Okulun Beklentilerini Uzlaştırır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S25	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	23	9,7
Bazen	75	31,8
Çoğu Zaman	101	42,8
Her Zaman	31	13,1
Toplam	236	100,0

Tablo 32’de “Okul Üyelerinin Bireysel Beklentileriyle Okulun Beklentilerini Uzlaştırır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 31,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 42,8 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 13,1’dir (Ort.=3,56).

**Tablo 33:** “Okulda Bürokratik Kurallardan Çok, Öğrenme Etkinliklerine Önem Verir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S26	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	33	14,0
Bazen	63	26,7
Çoğu Zaman	95	40,3
Her Zaman	38	16,1
Toplam	236	100.0

Tablo 33’te “Okulda Bürokratik Kurallardan Çok, Öğrenme Etkinliklerine Önem Verir” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %14, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 26,7, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 40,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,1’dir (Ort.=3,57).

**Tablo 34:** “Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S27	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	25	10,6
Bazen	59	25,0
Çoğu Zaman	116	49,2
Her Zaman	34	14,4
Toplam	236	100.0

Tablo 34’te “Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %10,6, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 49,2 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 14,4’tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu “Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,68).

**Tablo 35:** “Okulda Yeniliklerin Uygulanmasını Teşvik Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S28	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	20	8,5
Bazen	59	25,0
Çoğu Zaman	109	46,2
Her Zaman	43	18,2
Toplam	236	100.0

Tablo 35'te "Okulda Yeniliklerin Uygulanmasını Teşvik Eder" ifadesine "Hiçbir zaman" cevabını verenlerin oranı % 1,7, "Nadiren" cevabını verenlerin oranı %8,5, " Bazen" cevabını verenlerin oranı % 25, "Çoğu Zaman" cevabını verenlerin oranı % 46,2 ve "Her Zaman" cevabını verenlerin oranı %18,2'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu önermeye çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,72).

**Tablo 36:** "Çalışanların Farklı Yaşam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür" İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S29	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	-	-
Nadiren	21	8,9
Bazen	45	19,1
Çoğu Zaman	96	40,7
Her Zaman	74	31,4
Toplam	236	100,0

Tablo 36'da "Çalışanların Farklı Yaşam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür" ifadesine "Nadiren" cevabını verenlerin oranı %8,9, " Bazen" cevabını verenlerin oranı % 19,1, "Çoğu Zaman" cevabını verenlerin oranı % 40,7 ve "Her Zaman" cevabını verenlerin oranı % 31,4'tür. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu "Çalışanların Farklı Yasam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür" önermesine katılmaktadır (Ort.=3,94).

**Tablo 37:** “Okul Üyeleriyle Samimi İlişki İçindedir” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S30	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	11	4,7
Bazen	61	25,8
Çoğu Zaman	88	37,3
Her Zaman	74	31,4
Toplam	236	100,0

Tablo 37’de “Okul Üyeleriyle Samimi İlişki İçindedir” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %4,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 37,3 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 31,4’tür. Katılımcıların büyük kısmı mevcut önermeye katıldığına yönelik görüş bildirmiştir (Ort.=3,93).

**Tablo 38:** “Okul Üyelerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşmada Risk Üstlenmelerini Teşvik Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S31	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	2,1
Nadiren	28	11,9
Bazen	71	30,1
Çoğu Zaman	90	38,1
Her Zaman	40	16,9
Toplam	236	100,0

Tablo 38’de “Okul Üyelerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşmada Risk Üstlenmelerini Teşvik Eder” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,1, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 38,1 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,9’dur (Ort.=3,53).

**Tablo 39:** “Okulda Açık Ve Güvenilir Bir İletişim Ortamı Sağlar” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S32	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	20	8,5
Bazen	61	25,8
Çoğu Zaman	104	44,1
Her Zaman	47	19,9
Toplam	236	100.0

Tablo 39’da “Okulda Açık Ve Güvenilir Bir İletişim Ortamı Sağlar” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,5, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,1 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 19,9’dur (Ort.=3,74).

**Tablo 40:** “*Karar Alma Sürecine Okul Üyelerinin Aktif Olarak Katılmalarını Sağlar*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S33</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	23	9,7
Bazen	61	25,8
Çoğu Zaman	106	44,9
Her Zaman	44	18,6
Toplam	236	100,0

Tablo 40'ta “*Karar Alma Sürecine Okul Üyelerinin Aktif Olarak Katılmalarını Sağlar*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 18,6'dır (Ort.=3,70).

**Tablo 41:** “*Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>S34</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	24	10,2
Bazen	64	27,1
Çoğu Zaman	99	41,9
Her Zaman	47	19,9
Toplam	236	100,0

Tablo 41’de “*Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %10,2, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 27,1, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 19,9’dur. Katılımcıların büyük çoğunluğu “*Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar*” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,7).

**Tablo 42:** “*Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür*” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S35	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	26	11,0
Bazen	73	30,9
Çoğu Zaman	101	42,8
Her Zaman	34	14,4
Toplam	236	100.0

Tablo 42’de “*Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür*” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,4, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,9, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 42,8 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 14,4 ’tür. Katılımcıların büyük çoğunluğu “*Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür*” önermesine çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Ort.=3,63).



**Tablo 43:** “Okulda Paylaşılan Bir Vizyonun Geliştirilmesine Öncülük Eder” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S36	N	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	21	8,9
Bazen	69	29,2
Çoğu Zaman	99	41,9
Her Zaman	44	18,6
Toplam	236	100,0

Tablo 43'te “Okulda Paylaşılan Bir Vizyonun Geliştirilmesine Öncülük Eder” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 29,2, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 18,6'dır (Ort.=3.61).

### 5.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİ DÜZEYİ VE KARŞILAŞTIRMALARA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin yönetim becerilerine yönelik toplanan veriler analiz edilmiştir. Test tekniği olarak ikili değişkenler için t-testi, üç ve daha fazla değişkenler ise ANOVA testi kullanılmıştır. Varyans analizinde bulunan farklılığın kaynağı incelenmiştir.

**Tablo 44:** Yönetim Becerileri Puan Değerlendirmesi

Boyutlar	Madde Sayısı(k)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	x	ss	x/k
YBÖ	36	36	180	130,17	23,38	3,61
ÖO	19	19	95	68,28	12,34	3,59
İL	9	9	45	32,92	6,36	3,65
PÇ	1	1	5	3,54	,951	3,54
EÇ	3	3	15	10,64	2,34	3,55
DY	3	3	15	11,08	2,16	3,69
KA	1	1	5	3,70	,91052	3,70

Tablo 44'te görüldüğü gibi yönetim becerileri puan değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde yönetim beceri ölçeği puan ortalaması 3,61 bulunmuştur. Bu düzey düşünüldüğünde okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyinin yüksek düzey olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğreten okul, iletişim-liderlik, problem çözme, ekip çalışması, değişim yönetimi ve karar alma puan ortalamalarına göre de yüksek düzey bir algı olduğu görülmektedir.

**Tablo 45:** Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu

Ölçek	Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	t	P
YBÖ	Erkek	123	132,68	20.64	234	1,727	,085
	Kadın	113	127,44	25.86			
ÖO	Erkek	123	69,53	10.91	234	1,628	,105
	Kadın	113	66,92	13.64			
İL	Erkek	123	33,62	5.80	234	1,780	,076
	Kadın	113	32,15	6.85			
PÇ	Erkek	123	3,67	0.89	234	2,251	,025
	Kadın	113	3,40	0.99			
EÇ	Erkek	123	10,84	2.09	234	1,328	,186
	Kadın	113	10,43	2.57			
DY	Erkek	123	11,22	1.99	234	1,001	,318
	Kadın	113	10,94	2.33			
KA	Erkek	123	3,8049	,87	234	1,719	,87
	Kadın	113	3,6018	,94			

Tablo 45'te Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Tablo incelendiğinde yönetim becerileri ölçeğine göre erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=132,68$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=127,44$ ) daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinde erkekler ile kadınlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır ( $t=1,727$ ,  $p>,05$ ). Bu verilere göre erkeklerin ortalamasının kadınların yönetim becerileri ortalamasından yüksek olmasına rağmen bu oranın anlamlı düzeyde olmadığı ve yönetim beceri düzeylerinin benzer olarak ele alınabileceği görülmüştür.

Yönetim beceri düzeyi alt faktörleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğrenen okul alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=69,53$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=66,92$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu

incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,628$ ,  $p>,05$ ). Öğrenen okul alt faktöründen cinsiyet değişkeninin belirleyici olmadığı görülmüştür.

İletişim-Liderlik alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=33,62$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=32,15$ ) yüksek çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucu kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,780$ ,  $p>,05$ ).

Problem çözme alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=3,67$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=3,40$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $t=2,251$ ,  $p<,05$ ). Erkeklerin kadınlara nazaran yöneticilerin problem çözme becerilerini değerlendirme sonuçlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ekip çalışması alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=10,84$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=10,43$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,328$ ,  $p>,05$ ).

Değişim yönetimi alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=11,22$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=10,94$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,001$ ,  $p>,05$ ).

Karar alma alt faktörüne göre: erkeklerin ortalaması ( $\bar{x}=69,53$ ), kadınların ortalamasından ( $\bar{x}=66,92$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,719$ ,  $p>,05$ ).

**Tablo 46:** Yaş Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi Sonucu

Ölçek	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
YBÖ	Gruplar	9155,347	8	1144,418	2,177	,030
	Arası					
	Grup İçi	119312,531	227	525,606		
	Toplam	128467,877	235			
ÖO	Gruplar	2319,367	8	289,921	1,968	,051
	Arası					
	Grup İçi	33440,176	227	147,314		
	Toplam	35759,542	235			
İL	Gruplar	774,192	8	96,774	2,519	,012
	Arası					
	Grup İçi	8722,113	227	38,423		
	Toplam	9496,305	235			
PÇ	Gruplar	7,967	8	,996	1,105	,361
	Arası					
	Grup İçi	204,609	227	,901		
	Toplam	212,576	235			
EÇ	Gruplar	61,465	8	7,683	1,426	,186
	Arası					
	Grup İçi	1222,637	227	5,386		
	Toplam	1284,102	235			
DY	Gruplar	51,761	8	6,470	1,409	,194
	Arası					
	Grup İçi	1042,544	227	4,593		
	Toplam	1094,305	235			
KA	Gruplar	19,057	8	2,382	3,076	,003
	Arası					
	Grup İçi	175,770	227	,774		
	Toplam	194,826	235			

Tablo 46'da katılımcıların yaş değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre "yönetim becerileri" ölçeği temel alındığında yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $F=2,177$ ,  $p<,05$ ). ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve 26-30 yaş grubu ile 61-65 yaş grubu arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur.

Ancak yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul ( $F=1,968$ ,  $p>,05$ ), Problem çözme ( $F=1,105$ ,  $p>,05$ ), Ekip çalışması ( $F=1,426$ ,  $p>,05$ ) ve Değişim yönetimi ( $F=1,409$ ,  $p>,05$ ) ele alındığında yaş grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmemiştir.

İletişim-liderlik ( $F=2,519$ ,  $p<,05$ ) ve karar alma ( $F=3,076$ ,  $p<,05$ ) alt faktörleri ele alındığında yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde İletişim-Liderlik alt faktöründe 26-30 yaş grubu ile 61-65 yaş grubu arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Karar alma alt faktöründe ise 26-30 yaş grubu ile 61-65 yaş grubu ve 36-40 ile 61-65 yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır.

**Tablo 47:** Mezuniyet Durum Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA  
Testi Sonucu

Ölçek	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
YBÖ	Gruplar	12512,582	4	3128,145	6,232	,000
	Arası					
	Grup İçi	115955,295	231	501,971		
	Toplam	128467,877	235			
ÖÖ	Gruplar	3202,751	4	800,688	5,681	,000
	Arası					
	Grup İçi	32556,792	231	140,938		
	Toplam	35759,542	235			
İL	Gruplar	912,709	4	228,177	6,141	,000
	Arası					
	Grup İçi	8583,596	231	37,158		
	Toplam	9496,305	235			
PÇ	Gruplar	9,185	4	2,296	2,608	,036
	Arası					
	Grup İçi	203,392	231	,880		
	Toplam	212,576	235			
EÇ	Gruplar	116,790	4	29,198	5,778	,000
	Arası					
	Grup İçi	1167,311	231	5,053		
	Toplam	1284,102	235			
DY	Gruplar	79,497	4	19,874	4,524	,002
	Arası					
	Grup İçi	1014,808	231	4,393		
	Toplam	1094,305	235			
KA	Gruplar	10,498	4	2,624	3,289	,012
	Arası					
	Grup İçi	184,328	231	,798		
	Toplam	194,826	235			

Tablo 47’de katılımcıların mezuniyet değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği temel alındığında mezuniyet durum değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $F=6,232$ ,  $p<,05$ ). Ayrıca yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul ( $F=5,681$ ,  $p<,05$ ), İletişim-liderlik ( $F=6,141$ ,  $p<,05$ ), Problem çözme ( $F=2,608$ ,  $p<,05$ ), Ekip çalışması ( $F=5,778$ ,  $p<,05$ ) ve Değişim yönetimi ( $F=4,524$ ,  $p<,05$ ) ve karar alma ( $F=3,289$ ,  $p<,05$ ) ele alındığında mezuniyet durum grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetim beceri ölçeği temel alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü mezunları arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Ayrıca öğrenen okul alt faktörü ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. İletişim-Liderlik alt ölçeği ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Problem çözme alt faktörü ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ekip çalışması alt faktörü ele alındığında da Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca değişim yönetimi ve karar alma alt faktörlerinde de Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur.



**Tablo 48:** Lisansüstü Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri  
ANOVA Testi Sonucu

Ölçek	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
YBÖ	Gruplar	707,202	2	353,601	,645	,526
	Arası					
	Grup İçi	127760,675	233	548,329		
	Toplam	128467,877	235			
ÖO	Gruplar	391,924	2	195,962	1,291	,277
	Arası					
	Grup İçi	35367,619	233	151,792		
	Toplam	35759,542	235			
İL	Gruplar	5,886	2	2,943	,072	,930
	Arası					
	Grup İçi	9490,419	233	40,731		
	Toplam	9496,305	235			
PÇ	Gruplar	,763	2	,381	,419	,658
	Arası					
	Grup İçi	211,814	233	,909		
	Toplam	212,576	235			
EÇ	Gruplar	4,381	2	2,190	,399	,672
	Arası					
	Grup İçi	1279,721	233	5,492		
	Toplam	1284,102	235			
DY	Gruplar	15,853	2	7,927	1,713	,183
	Arası					
	Grup İçi	1078,452	233	4,629		
	Toplam	1094,305	235			
KA	Gruplar	,426	2	,213	,255	,775
	Arası					
	Grup İçi	194,400	233	,834		
	Toplam	194,826	235			

Tablo 48'de katılımcıların lisansüstü öğrenim durumu değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre "yönetim becerileri" ölçeği ( $F=,645$ ,  $p>,05$ ) ve yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul ( $F=1,291$ ,  $p>,05$ ), İletişim-liderlik ( $F=,072$ ,  $p>,05$ ), Problem çözme ( $F=,419$ ,  $p>,05$ ), Ekip çalışması ( $F=,399$ ,  $p>,05$ ) ve Değişim yönetimi ( $F=1,713$ ,  $p>,05$ ) ve karar alma ( $F=,255$ ,  $p>,05$ ) ele alındığında lisansüstü öğrenim durumu grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmemiştir. Yapılan inceleme sonucunda lisansüstü öğrenim durumu değişkeninin yönetim beceri ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 49:** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi  
Sonucu

Ölçek	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
YBÖ	Gruplar	7061,843	4	1765,461	3,359	,011
	Arası					
	Grup İçi	121406,034	231	525,567		
	Toplam	128467,877	235			
ÖÖ	Gruplar	1820,221	4	455,055	3,097	,016
	Arası					
	Grup İçi	33939,321	231	146,923		
	Toplam	35759,542	235			
İL	Gruplar	606,008	4	151,502	3,937	,004
	Arası					
	Grup İçi	8890,297	231	38,486		
	Toplam	9496,305	235			
PÇ	Gruplar	4,091	4	1,023	1,133	,342
	Arası					
	Grup İçi	208,486	231	,903		
	Toplam	212,576	235			
EÇ	Gruplar	52,193	4	13,048	2,447	,047
	Arası					
	Grup İçi	1231,908	231	5,333		
	Toplam	1284,102	235			
DY	Gruplar	35,259	4	8,815	1,923	,107
	Arası					
	Grup İçi	1059,046	231	4,585		
	Toplam	1094,305	235			
KA	Gruplar	10,197	4	2,549	3,189	,014
	Arası					
	Grup İçi	184,630	231	,799		
	Toplam	194,826	235			

Tablo 49’da katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği temel alındığında mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $F=3,359$ ,  $p<,05$ ). ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu, 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grubu ve son olarak 16-21 ve 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür.

Ayrıca Öğrenen okul ( $F=3,097$ ,  $p<,05$ ), İletişim-liderlik ( $F=3,937$ ,  $p<,05$ ), Ekip çalışması ( $F=2,447$ ,  $p<,05$ ) ve karar alma ( $F=3,189$ ,  $p<,05$ ) alt faktörleri ele alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde öğrenen okul alt faktörüne göre 6-10 ile 22 yıl ve üstü kıdem grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. İletişim-Liderlik alt faktöründe 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu, 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grubu ve son olarak 16-21 ve 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür. Ekip çalışması alt faktörüne göre 6-10 ile 22 yıl ve üstü kıdem grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak karar alma alt faktörüne göre 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu ve 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür.

Ancak yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Problem çözme ( $F=1,133$ ,  $p>,05$ ) ve Değişim yönetimi ( $F=1,923$ ,  $p>,05$ ) ele alındığında mesleki kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmemiştir.

**Tablo 50:** Görev Türü Değişkenine Göre Yönetim Becerileri ANOVA Testi

Sonucu

Ölçek	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
YBÖ	Gruplar	4359,820	2	2179,910	4,093	,018
	Arası					
	Grup İçi	124108,057	233	532,653		
	Toplam	128467,877	235			
ÖO	Gruplar	1222,041	2	611,021	4,122	,017
	Arası					
	Grup İçi	34537,501	233	148,230		
	Toplam	35759,542	235			
İL	Gruplar	301,969	2	150,985	3,826	,023
	Arası					
	Grup İçi	9194,336	233	39,461		
	Toplam	9496,305	235			
PÇ	Gruplar	6,063	2	3,031	3,420	,034
	Arası					
	Grup İçi	206,514	233	,886		
	Toplam	212,576	235			
EÇ	Gruplar	24,328	2	12,164	2,250	,018
	Arası					
	Grup İçi	1259,774	233	5,407		
	Toplam	1284,102	235			
DY	Gruplar	36,929	2	18,465	4,069	,018
	Arası					
	Grup İçi	1057,376	233	4,538		
	Toplam	1094,305	235			
KA	Gruplar	5,664	2	2,832	3,488	,032
	Arası					
	Grup İçi	189,162	233	,812		
	Toplam	194,826	235			

Tablo 50'de katılımcıların görev türü değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre "yönetim becerileri" ölçeği temel alındığında görev türü grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $F=4,093$ ,  $p<,05$ ). Ayrıca yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul ( $F=4,122$ ,  $p<,05$ ), İletişim-liderlik ( $F=3,826$ ,  $p<,05$ ), Problem çözme ( $F=3,420$ ,  $p<,05$ ), Ekip çalışması ( $F=2,250$ ,  $p<,05$ ) ve Değişim yönetimi ( $F=4,069$ ,  $p<,05$ ) ve karar alma ( $F=3,488$ ,  $p<,05$ ) ele alındığında da görev türleri arasında anlamlı düzeyde fark görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetim beceri ölçeği temel alındığında öğretmenler ile müdürler arasında anlamlı fark görülmüştür. Ayrıca öğrenen okul, İletişim-Liderlik, Ekip, değişim yönetimi ve karar alma alt faktörlerinde de öğretmenler ile müdürler arasında anlamlı fark görülmüştür. Problem çözme alt faktöründe ise öğretmenler ile müdür yardımcıları arasında fark görülmüştür. Yapılan incelemeler sonunda öğretmenler ile müdürler arasında var olan farkın müdürler lehine anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmen ile müdür yardımcıları arasında var olan farkta da müdür yardımcıları lehine fark görülmüştür.

**Tablo 51:** Yöneticilik Alanında Alınan Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu

Ölçek	Eğitim	N	X	Ss	Sd	t	P																																																																				
YBÖ	Evet	48	132,27	23,75	234	,695	,487																																																																				
	Hayır	188	129,6	23,32				ÖO	Evet	48	69,73	12,78	234	,912	,363	Hayır	188	67,91	12,23	İL	Evet	48	33,10	6,47	234	,230	,818	Hayır	188	32,87	6,35	PÇ	Evet	48	3,46	,99	234	-,685	,494	Hayır	188	3,56	,94	EÇ	Evet	48	10,85	2,18	234	,697	,487	Hayır	188	10,59	2,38	DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504	Hayır	188	11,04	2,18	KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212
ÖO	Evet	48	69,73	12,78	234	,912	,363																																																																				
	Hayır	188	67,91	12,23				İL	Evet	48	33,10	6,47	234	,230	,818	Hayır	188	32,87	6,35	PÇ	Evet	48	3,46	,99	234	-,685	,494	Hayır	188	3,56	,94	EÇ	Evet	48	10,85	2,18	234	,697	,487	Hayır	188	10,59	2,38	DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504	Hayır	188	11,04	2,18	KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212	Hayır	188	3,67	,91								
İL	Evet	48	33,10	6,47	234	,230	,818																																																																				
	Hayır	188	32,87	6,35				PÇ	Evet	48	3,46	,99	234	-,685	,494	Hayır	188	3,56	,94	EÇ	Evet	48	10,85	2,18	234	,697	,487	Hayır	188	10,59	2,38	DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504	Hayır	188	11,04	2,18	KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212	Hayır	188	3,67	,91																				
PÇ	Evet	48	3,46	,99	234	-,685	,494																																																																				
	Hayır	188	3,56	,94				EÇ	Evet	48	10,85	2,18	234	,697	,487	Hayır	188	10,59	2,38	DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504	Hayır	188	11,04	2,18	KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212	Hayır	188	3,67	,91																																
EÇ	Evet	48	10,85	2,18	234	,697	,487																																																																				
	Hayır	188	10,59	2,38				DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504	Hayır	188	11,04	2,18	KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212	Hayır	188	3,67	,91																																												
DY	Evet	48	11,27	2,08	234	,669	,504																																																																				
	Hayır	188	11,04	2,18				KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212	Hayır	188	3,67	,91																																																								
KA	Evet	48	3,85	,89	234	1,251	,212																																																																				
	Hayır	188	3,67	,91																																																																							

Tablo 51’de Yöneticilik Alanında Alınan Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Yönetim becerileri ölçeğine göre kurs görenlerin ortalaması ( $\bar{x}$  =132,27), görmeyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}$ =129,6) daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinde kurs görenler ile görmeyenler arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır( $t$  =,695,  $p$  >,05). Bu bağlamda okul yöneticiliği konusunda eğitim alanların ortalaması almayanlardan yüksek çıktığı halde farkın anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada okul yöneticiliği ile ilgili kurs görmenin ayırt edici bir değişken olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğrenen okul alt faktörüne göre: okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}$  =69,73), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}$  =67,91) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık

görülmemiştir ( $t=,912$ ,  $p>,05$ ). Bu bağlamda öğrenen okul alt faktörüne göre de kurs alanlar ile almayanlar arasında var olan farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İletişim-Liderlik alt faktörüne göre: Okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}=33,10$ ), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}=32,87$ ) yüksek çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucu incelendiğinde eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=,230$ ,  $p>,05$ ). Problem çözme alt faktörüne göre: okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}=3,46$ ), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}=3,56$ ) düşük çıkmıştır. Yapılan t-testi sonucu incelendiğinden eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=-,685$ ,  $p>,05$ ). Ekip çalışması alt faktörüne göre: okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}=10,85$ ), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}=10,59$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=,697$ ,  $p>,05$ ). Değişim yönetimi alt faktörüne göre: okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}=11,27$ ), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}=11,04$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=,669$ ,  $p>,05$ ). Karar alma alt faktörüne göre: okul yöneticiliği ile ilgili eğitim/kurs alanların ortalaması ( $\bar{x}=3,85$ ), almayanların ortalamasından ( $\bar{x}=3,67$ ) yüksek çıkmıştır. Ancak t-testi sonucu incelendiğinden eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $t=1,251$ ,  $p>,05$ ). Mevcut sonuçlar incelendiğinde okul yöneticiliği ile ilgili eğitim alanlar ile almayanlar arasında yönetim beceri düzeyi ve alt faktörleri düzeyinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu durumda eğitim alma durumunun yöneticilik becerisi ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı görülmektedir.



## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 6.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Gelişen bilim ve teknoloji ile değişim kaçınılmaz olmuş; iletişim, ulaşım, yönetim alanlarında meydana gelen hızlı değişimler ile daha nitelikli ve bilgili yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Yetenekli ve sorumluluk bilincinin farkında olan, kurum içerisindeki rolünü benimsemiş ve risk alan yöneticiler ile gelişim ve değişim daha kolay gerçekleşmektedir.

Okulların daha başarılı bir konuma ulaşabilmeleri için etkili ve nitelikli yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Okul müdürlerinin genel anlamda örgütleme, planlama, denetleme ve koordinasyon gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Okul yöneticileri, yönetimi altında bulunan personele rehberlik eder. Ayrıca okul içerisinde var olan iletişim eksikliğini ortadan kaldıran, problemleri çözen, değişimi yöneten ve karar alan konumdadırlar. Ayrıca okul yöneticilerinin çağa ayak uydurabilecek bir düzeye okullarını ulaştırabilmeleri için politik, psikolojik ve kültürel alt yapılarının da gelişkin olması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeylerini belirlemek ve yönetim becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesini sağlamaktır.

- Yapılan mevcut araştırmada katılımcıların demografik yapıları şu şekildedir: Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeleri incelendiğinde erkeklerin (% 52,1), kadınlardan (%47,9) sayısal olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımlarına göre % 9,3'ü 21-25 yaş grubu, % 18,6'sı 26-30 yaş grubu, % 26,7'si 31-35 yaş grubu, %17,8'i 36-40 yaş grubu, % 11,4'ü 41-45 yaş grubu, % 7,6'sı 46-50 yaş grubu, % 3,4'ü 51-55 yaş grubu, % 2,5'şi 56-60 ve 61-65 yaş grubu aralığında yer almaktadırlar. Mezuniyet durumu değişkenine göre katılımcıların % 61'i Eğitim fakültesi mezunu, % 19,9'u Fen ve

edebiyat fakültesi mezunu, % 2,1'i Eğitim Enstitüsü mezunu, % 5,9'u eğitim yüksek okulu mezunu ve %11'i diğer bölümlerden mezundur. Katılımcıların lisansüstü eğitim durumuna göre % 79,7'sinin herhangi bir lisansüstü eğitim mezunu olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların % 19,1'i yüksek lisans, % 1,3'ü ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre % 24,6'sı 1-5 yıl, %22'si 6-10 yıl, %23,3'ü 11-15 yıl, %15,7'si 16-21 yıl ve %14,4'ü 22 yıl ve sonrası kıdeme sahiptir. Katılımcıların görev durumu değişkenine göre % 90,3'ü öğretmen, % 2,5'i müdür ve % 7,2'si müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Son olarak katılımcıların Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durum değişkenine göre % 20,3'ü katıldım, % 79,7'si katılmadım seçeneğini işaretlemiştir (Tablo 1-7).

Yapılan araştırmada yöneticilerin yöneticilik becerilerinin mikro düzeyde analizinin yapılması için madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri sonunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır:

- *“Kendisini Sürekli Geliştirerek Okul Üyelerine Öğretmen, Öğrenci, Diğer Çalışanlar Model Olur”* önermesine deneklerin katıldıkları görülmektedir (Tablo 8). Okul yöneticilerinin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve öğretmenlere, öğrenci ve velilere model olması yöneticilik becerileri açısından olumludur. Özellikle öğrencilerin örnek model aradıkları düşünüldüğünde okul yöneticilerinin bu tavırlarının bu bağlamda da olumlu olabileceği düşünülmektedir.
- *“Mesleğinin Gerektirdiği Değişim Ve Yenilikleri Takip Eder Ve Uygulamaya Çalışır”* önermesi incelendiğinde deneklerin büyük çoğunluğu katılmaktadır (Tablo 9). Bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uyduran ve bu değişimleri en hızlı şekilde okula adapte edebilen yöneticilerin başarılı oldukları görülebilir. Rekabetin günümüzde okullar arasında da var olduğu düşünüldüğünde teknolojik yenilikleri en hızlı şekilde yöneticilik yaptığı okula kazandıran yöneticinin okulunun avantajlı durumda

olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yeniliğe açık olması önemlidir.

- “*Yeni Öğrenme Durumları İçin Alışkanlıkların Değiştirilmesine Öncülük Eder*” önermesini katılımcıların büyük çoğunluğu desteklemektedir ( Tablo 10). Okullarda günümüzde var olan en temel sıkıntılardan biri de yeni müfredatlara öğretmen ve yöneticilerin uyum konusunda sıkıntı yaşamalarıdır. Yeni müfredatların iyi benimsenememesi, bilgi eksikliği, eskiye bağlılık gibi nedenlerden dolayı var olan değişime ayak uydurma konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Bu durumda okul müdürlerine düşen en büyük görev bu yeniliklere ayak uydurulabilecek bir alt yapı oluşturmaktır. Bu bağlamda okul yöneticilerinde var olan bu davranışın olumlu olduğu söylenebilir.
- “*Çevreden Ve Çalışanlardan Bilgi Edinerek Öğrenir*” ifadesine katılımcıların büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 11). Öğrenmeye açık olmak, kendini sürekli geliştirmek ve bu yenilikleri okula kazandırmak okul yöneticileri için olması gereken bir davranış halini almalıdır.
- “*Eleştirilerden Faydalanır*” ifadesine katılımcıların genelde katıldıkları görülmektedir (Tablo 12). Eleştiri özellikle yöneticilerin kendilerinde var olan eksikleri fark etmeleri için önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin eleştiriye açık olması önemlidir. Eleştiriler yerinde ve zamanında yapıldığında telafisi güç olan hatalardan dönmemizi sağlayabilir.
- “*Etkili Problem Çözme Yeteneğine Sahiptir*” ifadesine katılımcıların çoğu zaman düzeyinde katıldıkları görülmektedir (Tablo 13). Problem çözme becerisi bir yöneticide bulunması gereken en temel özelliklerden biridir. Okullarda meydana çıkan problemlerin bir kısmı oldukça sıkıntılı ve karışıktır. Problemler kişisel olabileceği gibi örgütsel veya toplumsal da olabilir. Araştırmacıların bir kısmı problemlerin yeni fırsatlar için bir başlangıç olabileceği görüşünü

savunmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin var olan problemleri çözme becerisine sahip olmaları oldukça önem arz etmektedir.

- “*Uygulamalarında Risk Almaya Eğilimlidir*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu bazen, çoğu zaman ve her zaman düzeyinde bu öneriye katılmaktadır (Tablo 14). Büyük değişim ve gelişimlerin neredeyse tamamının riski bulunmaktadır. Risk var diye işe girişmemek sürekli yerinde saymak demektir. Bu bağlamda okulların gelişimi için yöneticilerin liderlik özelliklerinden biri olan risk alma eğiliminde olmaları önemli olacaktır.
- “*Başarılar Kadar Başarısızlıkları Da Paylaşır*” ifadesine katılımcıların büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 15). Öğretmenlerin günümüzde en çok şikayetçi oldukları durumlardan biri de başarı durumunda okul yöneticilerinin sahiplenmesi, başarısızlık durumunda ise öğretmenleri suçlamasıdır. Böyle bir durumda öğretmenlerin yaptıkları işe karşı saygısı azalmakta ve motivasyonları düşmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin başarısızlığı da en az başarı kadar paylaşıyor olmaları önemlidir.
- “*Alanıyla İlgili Eğitim Programlarına Katılır*” ifadesine katılımcıların büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 16). Okul yöneticilerinin kendi alanları ile ilgili var olan eğitimlere katılmaları ve kendilerini geliştirmelerinin yöneticilik beceri düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda özellikle okullarda görev yapan yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirebilecekleri fırsatlar sağlanmalıdır.
- “*Bilgi Kaynaklarını Etkili Olarak Kullanır*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu katılmaktadır (Tablo 17). Okul yöneticilerinin etkili ve verimli bir yönetim gerçekleştirebilmeleri amacıyla öncelikle bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bilgi kaynaklarının etkili kullanılması ile eğitim kalitesi artacaktır.

- “*Kendisini Bilgi Toplumunun Okul Yöneticiliğine Hazırlar*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 18). “*Yenilik Ve Değişimler Doğrultusunda Kendini Geliştirir*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu katılmaktadır (Tablo 19). “*Öğrencilerin Öğrenme Etkinliklerine Aktif Olarak Katılımlarını Sağlar*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu katılmaktadır (Tablo 20). Bilgi toplumunun istediği bilgiye ulaşabilen, kavramlara hakim olan, eleştiriye açık, öğrenmeyi öğrenen, yaratıcı düşünen vb. özelliklere sahip birey yetiştirmek amacıyla okulların yenilik ve değişimlerini bu doğrultuda yapmaları önemlidir. Bu doğrultuda kendini formatlayan okulların daha nitelikli olacağı açıktır. Okul yöneticilerinin bu tarz yeterliklere sahip olması bu bağlamda önemlidir.
- “*Okulun Bilgi Potansiyelinden Gereğince Yararlanır*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 21). “*Okuldaki Öğrenme Etkinliklerinde Doğrudan Sorumluluk Alır*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katıldıkları görülmektedir (Tablo 22). “*Okulda Öğrenme Etkinlikleriyle İlgili Programlar Hazırlar*” ifadesini katılımcılar desteklemektedir (Tablo 23). Okulda var olan etkinliklerin neredeyse tamamı belirli programlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Eylemlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için okul yöneticilerinin bu plan ve programların işleyişi sırasında destekte bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında var olan bilgi potansiyelinin etkili bir şekilde kullanılması da önemlidir.
- “*Eğitimle İlgili Meydana Gelen Gelişmelerden Okul Üyelerini Bilgilendirir*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 24). “*Bilgiye Ulaşmayı Ve Kullanmayı Engelleyen Faktörlere Karşı Etkili Olarak Mücadele Eder*” ifadesi katılımcılar tarafından desteklenmektedir (Tablo 25).

- “*Öğretmenleri, Kendilerini Sürekli Geliştirmeleri İçin Teşvik Eder*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde desteklemektedir (Tablo 26). “*Okuldaki Zamanının Çoğunu Öğrenme Etkinliklerine Ayırır*” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu desteklemektedir (Bazen ve Çoğu zaman, Tablo 27). “*Bilgiye Ulaşmada, Okul Üyeleri Arasında İşbirliğini Teşvik Eder*” ifadesini katılımcılar desteklemektedir (Tablo 28). Öğretmenler eğitim ortamının en temel aktörlerinden biri olması nedeniyle kendilerini sürekli yeni bilgi ile donatmaları önemlidir. Çağdaş bireyler yetiştirecek olan öğretmenlerin öncelikle kendilerinin çağdaş bir düzeye çıkmaları gerekmektedir. Günümüzde öğretmenler lisansüstü, hizmet içi eğitim ve çeşitli kurslar yardımı ile kendilerini geliştirebilir. Okul yöneticilerinin bu bağlamda destekçi olmaya niyetli olmaları önem arz etmektedir. Özellikle okul ikliminde öğretmenlerin kişisel gelişimlerini ilerletebilecekleri ortamların kurulması gerekmektedir.
- “*Gerektiğinde Yetkilerini Okul Üyeleriyle Paylaşır*” ifadesini katılımcılar desteklemektedir (Tablo 29). Öğretmenlerin dinlenip görüşlerinin yönetim sürecinde değerlendirilmesi motivasyon düzeylerini de artıracaktır. Ayrıca sorumluluk ile beraber yetkinin de verilmesi durumunda verilen sorumluluğun daha iyi yerine getirildiğine yönelik çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlamda özellikle okullarda yetki paylaşımının yapılması önemlidir. “*Yeni Öğrenme Stratejisi, Yöntem Ve Tekniklerinin Geliştirilmesine Yönelik Çabalan Destekler*” ifadesini katılımcıların çok büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde desteklemektedir (Tablo 30). Eğitim konusunda ortaya çıkan gelişmelerin takip edilip okullara uyarlanması eğitimin kalitesini arttıracaktır. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yeni öğrenme stratejilerinin okula adaptasyonu konusunda sorumluluk almaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bu yönlü davranışlarının var olması bu bağlamda önemli görülmektedir. “*Okulda Bilgiye*

*Kolaylıkla Ulaşabilecek Bir Ortam Oluşturur*” ifadesini katılımcıların çok büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde desteklemektedir (Tablo 31). Okullar bilgi yuvasıdır. Özellikle son dönemlerde bilgiye ulaşmanın ana mecralarından biri haline gelen internete alternatif bir ortam olmalıdır. İnternette var olan dezenformasyonlara bireylerin maruz kaldığı ve kolaylıkla manipüle edilebildikleri göz önüne alındığında, okulların daha güvenli birer liman haline gelebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda okullar hem öğretmen ve diğer personellerin hem de öğrencilerin kolaylıkla bilgiye ulaşabilecekleri yerler haline gelmelidir. *“Okul Üyelerinin Bireysel Beklentileriyle Okulun Beklentilerini Uzlaştırır”* ifadesine deneklerin büyük kısmı çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 32). *“Okulda Bürokratik Kurallardan Çok, Öğrenme Etkinliklerine Önem Verir”* ifadesini katılımcılar desteklemektedir (Tablo 33). Bürokrasinin zamanla tükenmişliğe neden olduğu çeşitli çalışmalarda görülmüştür. Bu bağlamda temel hedefi etkili ve verimli bir yönetim olan okul yöneticilerinin bürokratik kurallardan uzak durması gerekmektedir. Öğretmen ve diğer çalışanların motivasyon düzeyinin yüksek tutulması önemlidir. *“Okulda Bir Öğrenme Kültürü Oluşturmaya Çalışır”* ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu “çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 34). *“Okulda Yeniliklerin Uygulanmasını Teşvik Eder”* ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 35). *“Çalışanların Farklı Yaşam Tarzlarını Ve Değerlerini Hoş Görür”* ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu katılmaktadır (Tablo 36). Çalışanlarda var olan farklılıkları ötekileştiren yöneticiler, zamanla olumsuz bir okul kültürünün oluşmasına neden olacaktır. Oluşan olumsuz okul kültürü çalışanların tükenmesine ve veriminin düşmesine sebep olacağından bu tarz davranışlardan uzak durulmalıdır. *“Okul Üyeleriyle Samimi İlişki İçindedir”* ifadesine katılımcıların büyük kısmı katıldığına yönelik görüş bildirmiştir (Tablo 37). *“Okul*

*Üyelerinin, Okulun Amaçlarına Ulaşmada Risk Üstlenmelerini Teşvik Eder* ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 2,1, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %11,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 30,1, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 38,1 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 16,9’dur (Tablo 38). “Okulda Açık Ve Güvenilir Bir İletişim Ortamı Sağlar” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,5, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,1 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 19,9’dur (Tablo 39). “Karar Alma Sürecine Okul Üyelerinin Aktif Olarak Katılmalarını Sağlar” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 0,8, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %9,7, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 25,8, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 44,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 18,6’dır (Tablo 40). Öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif rol almaları önemlidir. Aktif rol alan öğretmenlerin zamanla kültürel bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine yönelik var olan algının olumlu olduğu düşünülmektedir. “Yönetim Uygulamalarında Açıklık Ve Şeffaflığı Ön Planda Tutar” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 41). “Yapılan Hataları, Yeni Öğrenme Durumları İçin Önemli Fırsatlar Olarak Görür” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu çoğu zaman düzeyinde katılmaktadır (Tablo 42). “Okulda Paylaşılan Bir Vizyonun Geliştirilmesine Öncülük Eder” ifadesine “Hiçbir zaman” cevabını verenlerin oranı % 1,3, “Nadiren” cevabını verenlerin oranı %8,9, “ Bazen” cevabını verenlerin oranı % 29,2, “Çoğu Zaman” cevabını verenlerin oranı % 41,9 ve “Her Zaman” cevabını verenlerin oranı % 18,6’dır (Tablo 43).

Yönetim becerileri düzeyi ve yönetim becerilerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi ile birlikte elde edilen sonuçlar şu şekilde olmuştur:



- Yönetim beceri ölçeği puan ortalaması 3,61 bulunmuştur. Bu oran düşünüldüğünde okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin yüksek düzey olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğrenen okul, iletişim-liderlik, problem çözme, ekip çalışması, değişim yönetimi ve karar alma puan ortalamalarına göre de yüksek düzey bir algı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçların, Akdoğan (2009), Şekerci (2006) ve Mangaltepe (2012) tarafından elde edilen sonuçlar ile paralel olduğu görülmüştür. (Tablo 44). Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin yüksek düzeyden çok yükseğe doğru tırmanışta olması hiç kuşkusuz okullarda eğitimin kalitesini artırıcı etkisinin olacağı görüşü öne sürülebilir. Okul yöneticilik becerilerinin daha yüksek çıkması için gerekli eğitimlerin gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Yönetim becerileri ölçeğine göre erkeklerin ortalaması, kadınların ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan t-testi sonucu incelendiğinde erkekler ile kadınlar arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunamamıştır. Ayrıca öğrenen okul, iletişim-liderlik, ekip çalışması, değişim yönetimi ve karar alma puan ortalamalarına göre de cinsiyet değişkenleri ile aralarında anlamlı düzeyde fark bulunamamıştır. Ancak problem çözme becerilerinde erkeklerin lehine olmak üzere anlamlı düzeyde fark rastlanmıştır. Benzer sonuç Yarba (2003), Arlı (2007), Akdoğan (2009) ve Mangaltepe (2012) yaptığı çalışmalarda da görülmüştür. Cinsiyet değişkeni ile ilgili anlamlı farkın görülmemiş olması yorum yapmayı zorlaştırmaktadır (Tablo 45).
- Katılımcıların yaş değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları incelenmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği temel alındığında yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve 26-30 yaş grubu ile 61-

65 yaş grubu arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yaş grubu arttıkça katılımcıların okul yöneticilerinin yönetim beceri düzeyi algısının düştüğü görülmektedir. Yaş arttıkça yönetim anlayışının gelişmiş olması ve yapılan hataların daha iyi yorumlanabiliyor olması bu durumun ortaya çıkmasına sebep olmuş olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca İletişim-liderlik ve karar alma alt faktörleri ele alındığında yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde İletişim-Liderlik alt faktöründe 26-30 yaş grubu ile 61-65 yaş grubu arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Karar alma alt faktöründe ise 26-30 yaş grubu ile 61-65 yaş grubu ve 36-40 ile 61-65 yaş grupları arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Aynı şekilde yaş arttıkça yöneticilerin yönetici beceri alt faktörlerini düzeyi bakış açısı zayıflamıştır (Tablo 46).

- Mezuniyet değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları incelenmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği temel alındığında mezuniyet durum değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ayrıca yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul, İletişim-liderlik, Problem çözme, Ekip çalışması ve Değişim yönetimi ve karar alma ele alındığında mezuniyet durum grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetim beceri ölçeği temel alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü mezunları arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Ortaya çıkan farkın eğitim fakültesi mezunları lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre eğitim fakültesi mezunları eğitim enstitüsü mezunlarına nazaran okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerini daha yüksek görmektedir. Bu sonuç yaş değişkeni ile ilişkili

olabileceği düşünülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunlarının 61-65 yaş arası grupta yer alabilecekleri düşünüldüğünde yaş değişkeninde de aynı gruplar arasında fark bulunmuştur. Ayrıca öğrenen okul alt faktörü ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. İletişim-Liderlik alt ölçeği ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Problem çözme alt faktörü ele alındığında Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ekip çalışması alt faktörü ele alındığında da Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca değişim yönetimi ve karar alma alt faktörlerinde de Eğitim Fakültesi ile Diğer seçeneğini işaretleyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur (Tablo 47). Bu sonuca göre eğitim fakültesi mezunlarına göre yöneticilerin yöneticilik becerileri düzeyleri en yüksektir.

- Katılımcıların lisansüstü öğrenim durumu değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği ve yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinden Öğrenen okul, İletişim-liderlik, Problem çözme, Ekip çalışması ve Değişim yönetimi ve karar alma ele alındığında lisansüstü öğrenim grupları arasında anlamlı düzeyde fark görülmemiştir (Tablo 48). Yapılan inceleme sonucunda lisansüstü öğrenim durumu değişkeninin yönetim beceri ölçeği ve alt faktörleri için belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003) ve Mangaltepe (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da görülmüştür. Anlamlı farkın çıkmamış olması ayrıca yorum yapmayı zorlaştırmaktadır. Lisansüstü öğrenim durumunun diğer değişkenler ile beraber ele alınabileceği daha sistematik

çalışmaların yapılması halinde tam olarak sonucun anlaşılabilceği düşünülmektedir.

- Mesleki kıdem değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği temel alındığında mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu, 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grubu ve son olarak 16-21 ve 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda kıdem yılı arttıkça yöneticilik beceri algısının düştüğü görülmüştür. Bu sonucun yaş değişkeni için de geçerli olduğu görülmüştü. Ayrıca yönetim beceri ölçeği alt faktörlerinde (Problem çözme alt faktörü hariç) de mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farkın var olduğu görülmüştür. Benzer sonuç Yarba (2003) tarafından yapılan araştırmada da görülmektedir. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde öğrenen okul alt faktörüne göre 6-10 ile 22 yıl ve üstü kıdem grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. İletişim-Liderlik alt faktöründe 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu, 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grubu ve son olarak 16-21 ve 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür. Ekip çalışması alt faktörüne göre 6-10 ile 22 yıl ve üstü kıdem grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak karar alma alt faktörüne göre 1-5 kıdem grubu ile 22 ve üstü kıdem grubu ve 6-10 kıdem grubu ile 22 yıl ve sonrası kıdem grupları arasında anlamlı fark görülmüştür (Tablo 49). Kıdem yılı arttıkça yöneticilik beceri algısının düştüğü görülmüştür. Problem çözme becerisi alt faktöründe mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark görülemediği.

- Katılımcıların görev türü değişkenine göre yönetim becerileri ve alt faktörlerine dair tek yönlü varyans analizi sonuçları incelenmiştir. Yapılan araştırmaya göre “yönetim becerileri” ölçeği ve yönetim beceri ölçeği alt faktörlerine göre görev türü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde fark görülmüştür. ANOVA testi sonucu oluşan farklılığın kaynağının tespit edilmesi amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetim beceri ölçeği temel alındığında öğretmenler ile müdürler arasında anlamlı fark görülmüştür. Ayrıca öğrenen okul, İletişim-Liderlik, Ekip Çalışması, değişim yönetimi ve karar alma alt faktörlerinde de öğretmenler ile müdürler arasında anlamlı fark görülmüştür. Problem çözme alt faktöründe ise öğretmenler ile müdür yardımcılarında fark görülmüştür. Yapılan incelemeler sonunda öğretmenler ile müdürler arasında var olan farkın müdürler lehine anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmen ile müdür yardımcılarında var olan farkta da müdür yardımcılar lehine fark görülmüştür (Tablo 50).
- Yöneticilik Alanında Alınan Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetim Becerileri Puan Ortalamaları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonunda Yönetim becerileri ölçeği ve alt faktörlerine göre kurs görenler ile görmeyenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır (Tablo 51).

## 6.2. ÖNERİLER

- Okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri algısı yüksek düzey çıkmıştır. Yeni yöneticilik yasası göz önüne alındığında seçilecek olan yöneticilerin yöneticilik beceri düzeyi önceden belirlenip ona göre görev verilmesi uygun olacaktır.
- Mevcut yöneticilerin yöneticilik beceri düzeylerinin artırılması adına eğitimler, planlamalar, aktiviteler yapılabilir.

- Yaş arttıkça yöneticilik beceri algısının düşüyor olma nedeni iyi belirlenip var olan eksikliklere dönük çalışmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin iletişim becerilerini artırıcı aktiviteler yapılmalıdır.
- Okul yöneticileri ekip çalışmasına önem vermeli. Okullarda alınan kararlara öğretmenlerin de dahil edilmesi sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin rehberlik vazifelerinde daha özverili olmaları gerekmektedir. Özellikle okula yeni atanan öğretmenlerin okul kültürüne hızlı bir şekilde uyum sağlamaları için çalışmalar yapılmalıdır.
- Okulda öğretmenlerin kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır.
- Öğrenen okul ve öğrenme ikliminin oluşturulabilmesi için demokratik, yenilikçi ve katılımcı bir düzen oluşturulmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenler için bilgiye hızlı ulaşmanın alt yapısını oluşturmalıdır.
- Okul müdürleri, özellikle diğer yönetici ve öğretmenlerin kurum içindeki rollerini iyi fark etmelerini sağlamalıdır.
- Araştırmaya katılanların çok az kısmı lisansüstü eğitim görmüştür. Bu oranın yükselmesi için özellikle yöneticilerin öncülük etmesi olumlu olacaktır.
- Bürokratik çıkmazlarda kaybolmamalı, ideal öğrenme ortamının oluşması için zamanını değerlendirmelidir.
- Eğitim Yöneticileri; kendilerini sürekli geliştiren, başarının artması için çabalarını eksik etmeyen, fark yaratan öğretmenlere sözle de olsa bir teşekkürü çok görmemeli, böyle öğretmenlerin motivasyonlarını artırmanın yollarını bulmalıdır.

## 7. KAYNAKÇA

Açıkalin, A. (2002). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Açıkalin, A. (1998). *Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akdoğan, M. (2009). “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Bağcılar Örneği)”. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

Arlı, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, H. (2008). *Okul İşletmesinin Yönetimi*. (Sarpkaya, R., Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.

Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı 2. Baskı*. Ankara: Emel Yayınları.

Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbası.

Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. (5. Basım) Ankara: Yargıcı Matbası.

Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bennis, W. Ve Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row, 256s (Eraslan 2004: s. 7-8 üzerinden alıntı).

Berberoğlu, G. (2002). “*Yönetim Ve Organizasyon*”. 5. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (1997). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Can, H. (1999). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çetinel, M.H.(2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Fonksiyonunun Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkilerine İlişkin Bir Araştırma*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoroğlu, Ç. (2003), “*İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*”. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dalgın, T. (2008), “*Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*”. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi.

Eraslan, L. (2004). “*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramları ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*”. *Milli Eğitim Dergisi*.



- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi (8. Baskı).
- Eren, E. (2011). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul:Beta Yayınları. (10.Baskı).
- Geylan, R. (1992). *"Personel Yönetimi"*. Eskişehir: Met Yayınevi.
- Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002). *"Yeni Lider"*, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:160.  
[http://dhqm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/guclu.htm](http://dhqm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/guclu.htm)  
 (18.07.2014).
- Hoque, K, E (2007) *"Headmaster's Managerial Ability Under Schoolbased Management And Its Relationship With School Improvement: A Study In City Secondary Schools Of Bangladesh"* Faculty Of Education, University Of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia (Teyfur 2011 üzerinden alıntı).
- Hoy, Wayne K. And Cecil G. Miskel. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Teori, Araştırma Ve Uygulama. (Çev. Ed. Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayıncılık.

İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

İbicioğlu, H. Özmen, İ. Taş, S. (2009). Liderlik Davranışları ve Toplumsal Norma İlişkin: Amprik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009, C.14, S.2 s.1-23.

Karagöz, B. K. (2006). “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler”. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye’deki Uygulama*. Altıncı Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kocabey, A. (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Uyguladıkları Yönetim Stratejilerinin Bazı Bireysel Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel T. (2001). *İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme Organizasyon Ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Konan, N. (2009). *Eğitimde Liderlik (Ders Notları)*. Malatya: İnönü Üniversitesi

Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları.

Meb. (2006). *Milli Eğitim Şuraları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara.

Özdamar K (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler), 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Sekerci, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Semerci, N. Ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde Problemler Ve Çözüm Yolları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:8, Sayı:30.

Stoner, J. A. Edward, F. R. (1992), *“Management”*. Prentice Hall. New Jersey. (İbicioğlu, Özmen, Taş 2009 üzerinden alıntı).

Şahin, A. (2012). *Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi*. [Http://Www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos\\_Mak/Makaleler/Alı%20%C5%9ah%C4%B0n/Motivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.Pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Sos_Mak/Makaleler/Alı%20%C5%9ah%C4%B0n/Motivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.Pdf) ( 20.07.2014)

Şahin, A. “Temizel, H. Örselli, E. (2004), *“Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir: Sözkesen Matbaacılık.

Şişman, M. (1997). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. Iv. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Sözlü Bildiri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.

Taymaz, A. H. (2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tetenbaum, T. J. (1998). *Shifting Paradigms: From Newton To Chaos*. Organizational Dynamics. Spring (Töremen 2002 üzerinden alıntı).

Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları, 312s.

Teyfur, M. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları.

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayınları.

Töremen, F. (2002). *Eğitim Örgütlerinden Değişim ve Nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:12. Sayı:1:185-202. Elazığ.

Yarba, M. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.

## 8. EKLER

### Ek-1 Araştırmada Kullanılan Kişisel Bilgi Formu Ve Ölçek

Sayın  
Meslektaşım

Bu anket, Yöneticilerin Yöneticilik Becerileri konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise konu ile ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmada sağlıklı sonuçlara ulaşılması, vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Lütfen ad-soyadınızı yazmadan sıralanan davranışlara katılma düzeyinizi ilgili bölümü işaretleyerek belirtiniz.

Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

### KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı (X) işareti ile belirtiniz.

**1. Cinsiyetiniz:**

( ) Erkek                      Bayan ( )

**2. Yaşınız:**

( ) 21-25                      ( ) 26-30                      ( ) 31-35                      ( ) 36-40

( ) 41-45

( ) 46-50                      ( ) 51-55                      ( ) 56-60                      ( ) 61-65

**3. Mezuniyetiniz :**

( ) Eğt. Fakóltesi                      ( ) Fen-Edebiyat Fakóltesi

( ) Eğt. Enst.                      ( ) Eğitim Y¼k. Ok.                      ( ) Diğer

**4. Lisans¼st¼ öğrenim Durumunuz:**

( ) Yok                      ( ) Yüksek Lisans                      ( ) Doktora

**5. Kıdeminiz:**

( ) 1-5 Yıl                      ( ) 6-10 Yıl                      ( ) 11-15 Yıl                      ( ) 16-

21 Yıl

( ) 22 Yıl ve üst¼

**6. Göreviniz:**

( ) Öğretmen                      ( ) Müdür                      ( ) Müdür Yrd.

**7. Yöneticilik Alanında Katıldığınız Eğitim Programı ( En az 15 gün süreli):**

( ) Katıldım                      ( ) Katılmadım

	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Her zaman</b>
1 .Kendisini sürekli geliştirerek okul üyelerine (Öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar)					
2.Mesleğinin gerektirdiği değişim ve yenilikleri takip eder ve uygulamaya çalışır.					
3.Yeni öğrenme durumları için alışkanlıkların değiştirilmesine öncülük eder.					
4.Çevreden ve çalışanlardan bilgi edinerek öğrenir.					
5.Eleştirilerden faydalanır.					
6 _Etkili problem çözüme yeteneğine sahiptir.					
7.Uygulamalarında risk almaya eğilimlidir.					
8.Başarılar kadar başarısızlıkları da paylaşır.					
9.Alanıyla ilgili eğitim programlarına katılır.					
10. Bilgi kaynaklarını etkili olarak kullanır.					
11. Kendisini bilgi toplumunun okul yöneticiliğine hazırlar.					
12. Yenilik ve değişimler doğrultusunda kendini geliştirir.					
13. Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif olarak katılımlarını sağlar.					
14. Okulun bilgi potansiyelinden gereğince yararlanır.					
15. Okuldaki öğrenme etkinliklerinde doğrudan sorumluluk alır.					
16. Okulda öğrenme etkinlikleriyle ilgili programlar hazırlar.					
17. Eğitimle ilgili meydana gelen gelişmelerden okul üyelerini bilgilendirir.					
18. Bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı engelleyen faktörlere karşı etkili olarak mücadele eder.					
19. Öğretmenleri, kendilerini sürekli geliştirmeleri için teşvik eder.					
20. Okuldaki zamanının çoğunu öğrenme etkinliklerine ayırır.					
21. Bilgiye ulaşmada, okul üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder.					
22. Gerektiğinde yetkilerini okul üyeleriyle paylaşır.					
23. Yeni öğrenme stratejisi, yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çabaları destekler.					
24. Okulda bilgiye kolaylıkla ulaşabilecek bir ortam oluşturur.					
25. Okul üyelerinin bireysel beklentileriyle okulun beklentilerini uzlaştırır.					
26. Okulda bürokratik kurallardan çok, öğrenme etkinliklerine önem verir.					
27. Okulda bir öğrenme kültürü oluşturmaya çalışır.					
28. Okulda yeniliklerin uygulanmasını teşvik eder.					
29. Çalışanların farklı yaşam tarzlarını ve değerlerini hoş görür.					

30. Okul üyeleriyle samimi ilişki içindedir.					
31. Okul üyelerinin, okulun amaçlarına ulaşmada risk üstlenmelerini teşvik eder.					
32. Okulda açık ve güvenilir bir iletişim ortamı sağlar.					
33. Karar alma sürecine okul üyelerinin aktif olarak katılmalarını sağlar.					
34. Yönetim uygulamalarında açıklık ve şeffaflığı ön planda tutar.					
35. Yapılan hataları, yeni öğrenme durumları için Önemli fırsatlar olarak görür.					
36. Okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesine öncülük eder.					

## Ek-1 Ölçek Uygulama Talep Dilekçeleri Ve Valilik Oluru



REKTÖRLÜK

Sayı : B.30.2.AYD.0.00.00-500/3307

Konu : Fatih GÜLERYÜZ'ün Anket Uygulaması Hk.

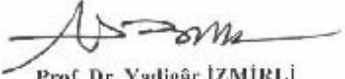
25/06/2014

İstanbul

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Fatih GÜLERYÜZ** "*Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi*" adlı tez çalışması ile ilgili olarak, İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ekte belirtilen okullarda bulunan yöneticilere "*Kişisel Bilgiler*" ve "*Anket Soruları*" ile ilgili anketleri uygulamak istemektedir.

Atlı geçen Yüksek lisans öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için izin verilmesini saygı ile arz ederim.

  
Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ  
Rektör

**EKLER:**

- Ek.1 Dilekçe
- Ek.2 Kişisel Bilgiler
- Ek.3 Kişisel Bilgi Formu
- Ek.4 Anket Soruları
- Ek.5 Okul Listesi
- Ek.6 Tez Önerisi
- Ek.7 Tez Konusu

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ

www.aydin.edu.tr | 444 1 428





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/2867915  
Konu: Araştırma (Fatih GÜLERYÜZ)

08/07/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a)İst. Aydın Üniversitesinin 25.06.2014 tarih ve 3307 sayılı yazısı.  
b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.  
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 03.07.2014 tarihli tutanağı.

Istanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programı öğrencisi Fatih GÜLERYÜZ'ün "*Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
08/07/2014

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6c11-1092-3a52-9f2b-a13c kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/2884036  
Konu: Araştırma (Fatih GÜLERYÜZ)

09/07/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 25.06.2014 tarih ve 3307 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 08.07.2014 tarih ve 2867915 sayılı oluru.

Üniversiteniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programı öğrencisi Fatih GÜLERYÜZ'ün "*Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul, Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler  
3- Okul Listesi

Elektronik İmza Aslı	
Sistemde Mevcut EBE	
Adı Soyadı :	Bütüm Şeft
Ünvanı :	
Tarih :	11/07/2014
İmza :	<i>[Handwritten Signature]</i>

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4c27-fbaf-3d3d-b9c3-d54a kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

## ÖZET

**Güleryüz, Fatih. Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul Ve Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İSTANBUL, 2014.**

Bu çalışmada İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi İlkokul, Ortaokul ve Lise Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin belirlenmesi ve ayrıca çeşitli değişkenler açısından yöneticilik becerisi ölçeği ve alt faktörleri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki İlkokul, ortaokul, lise yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini de bu okullar içerisinde rastgele seçilen 236 öğretmen ve okul yöneticisini kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak Akdoğan (2009) tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği araştırmacı tarafından yapılmıştır. Yapılan iç güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa = 0,971 olarak bulunmuştur. Yöneticilik becerileri ölçeğinin altı alt faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler: Öğrenen Okul, İletişim-Liderlik, Problem Çözme, Ekip Çalışması, Değişim Yönetimi ve Karar Alma.

Veriler toplandıktan sonra Spss 16 programı ile analiz edilmiştir. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve yanıt olarak “hiçbir zaman” seçeneği, 1 puan; “nadiren” seçeneği 2 puan, “bazen” seçeneği 3 puan, “çoğu zaman” seçeneği 4 puan ve “her zaman” seçeneği 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan inceleme sonunda: yönetim beceri ölçeği puan ortalaması 3,61 bulunmuştur. Bu düzey düşünüldüğünde okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin yüksek düzey olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin öğrenen okul, iletişim-liderlik, problem çözme, ekip çalışması, değişim yönetimi ve karar alma alt faktörleri puan ortalamalarına göre de yüksek düzey beceriye sahip oldukları görülmektedir. Değişkenlerin ne düzeyde etkili olduğu incelendiğinde: yönetim becerisi ölçeği temel alındığında cinsiyet, lisansüstü öğrenin durumu ve yöneticilik alanında alınan eğitimin belirleyici

olmadığı görülmüştür. Ancak aynı ölçekte; yaş, mesleki kıdem, görev türü ve mezuniyet alanları arasında anlamlı farka rastlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:**

1. Yöneticilik Becerisi
2. Öğrenen Okul
3. Liderlik
4. İletişim
5. Problem Çözme

## ABSTRACT

**Güteryüz, Fatih. The Evaluation Of directors abilities of Administrators who are on duty in Primary, Secondary and High School in Bayrampaşa Township, Master of Arts Dissertation, İSTANBUL, 2014.**

In this study, the administrative skills of the primary, secondary and high school administrators in the district of Bayrampaşa were evaluated; and, besides that, administrative skills scale in terms of different variables and its sub-factors were analyzed.

The research universe was comprised of administrators and teachers from the primary, secondary and high schools in the district of Bayrampaşa in İstanbul. The participants were 236 administrators and teachers who were chosen through random sampling among these schools. The data collection tool was “The Administrative Skills of Secondary Education Administrators Scale” developed by Akdoğan (2009). In this study, the reliability coefficient was calculated through Cronbach’s Alpha and the result was .97. The administrative skills scale has six sub-factors, which are Learning School, Communication, Leadership, Problem Solving, Teamwork, Change Management and Decision Making.

The data collected were analyzed using SPSS 16. The data were typed into the program and evaluated for the answer “never” was scored 1 point; “rarely” was scored 2 points; “every once in a while” was scored 3 points; “sometimes” was scored 4 points; and, “almost always” was scored 5 points.

In conclusion, the mean score of the administrative skills scale was calculated as 3,61. Given this score, it is obvious that the school administrators have a high level of administrative skills. It was also found out, according to the mean scores of sub-factors, that school administrators have high levels of skills in terms of “Learning School, Communication, Leadership, Problem Solving, Teamwork, Change Management and Decision Making”. When the extent to which the effect of variables are on school administrators were analyzed, it was seen, based on the administrative skills,

that gender, graduate study and administrative training weren't determining factors. However, in the same scale, there was significant difference among the years of experience, type of administrative position and the programs the administrators graduated from.

**Keywords:**

1. Administrative Skills
2. Learning School
3. Leadership
4. Communication
5. Problem Solving







