

ÖĞRETMEN VE MÜDÜR YARDIMCISI GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

Birsen KAŞIKCI (*)
Candemir DOĞAN (**)

Öz

Bu araştırmada İstanbul ili Sultangazi ilçesinde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine dayanarak ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ve çeşitli değişkenler açısından okul müdürünün yönetim becerileri ölçeği alt faktörleri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Sultangazi ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri ve müdür yardımcıları oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemi bu okullar içerisinde rastgele seçilen 343 öğretmen ve müdür yardımcısını kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda içerik geçerliği 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Yapı geçerliği ile ilgili olarak tüm maddelerin birbiri ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizlerine bakıldığında ölçeğin zamana göre değişmez olduğu tespit edilmiştir. İç güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha= 0,98 olarak bulunmuştur.

Yapılan inceleme sonunda yönetim becerileri puan ortalaması 3,91 bulunmuştur. Düzeye bakıldığı zaman ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu, katılımcıların genellikle “Katılıyorum” şeklinde cevaplar verdiği görülmüştür. Ayrıca Kararlara Katılım, Kişilik Özellikleri, Motivasyonu Sağlama Becerisi, İletişim Becerisi ve Yönetim Becerisi alt faktörlerinin puan ortalamasının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin etkililik düzeyi incelendiğinde cinsiyet, görev durumu, yaş, öğrenim durumunun yönetim becerileri üzerinde belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Ancak liderlik eğitimi ve hizmet süresi değişkenleri ile yönetim becerileri algılama düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Becerileri, Liderlik, Motivasyon, İletişim, Örgüt.

*) İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi
(e-posta: birsen.33@hotmail.com).

**) Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Arapça Öğretmenliği Bölümü
(e-posta: candemirdogan@aydin.edu.tr)

Management Skills of Primary School Directors According to Views of Teachers and Assistant Directors (Sultangazi Sample)

Abstract

In this study, based on the opinion of the assistant directors and teachers in Sultangazi district of Istanbul, management skills of primary school directors and in terms of various variables the scale and subfactors of a school director in management skills are evaluated.

The universe of research is consisted of primary school teachers and assistant directors who working in Sultangazi district of Istanbul. The sample of research includes 343 teachers and assistant directors who are chosen at random. As the data collection tool prepared by me, "the management skills of school director" scale has been used. The result of the analysis content validity is found significant at the level of 0.01. In regard to structure validity, it has been seen that all of the items are compatible with each other. When looking at the reliability analysis of the scale; it has been identified that the scale does not change according to time. As a result of internal reliability analysis, Cronbach's Alpha was found 0,98.

At the end of the research an average point of management skills is found 3.91. When we look at the results it is seen that the management skills of primary school directors is in high level; the answer of participants are usually "agree". Also it is found that the average point of subdimensions like: "participation in decision, personality traits, the ability to provide motivation, communication skills, and management skills," are in a high level. When examined the effectiveness level of variables; it is found that gender, task status, age, education status aren't significative on management skills.

However, it is found a significant difference between variables leadership training, working years and the level of detection management skills.

Keywords: Management Skills, Leadership, Motivation, Contact, Organization.

Giriş

Yönetim bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanların örgütleyip, eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir. (Balcı ve Aydın, 2003, s.10) Yönetim örgütte bulunan insanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, örgütü amaçlarına ulaştırma işidir.

Eğitim yönetimi ise toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir." (Başaran, 1988, s. 43) Eğitim yönetimi, alt birimi olan okul yönetimlerinin temel amacı olan eğitim örgütlerini, eğitimin politikalarına ve amaçlarına uygun olarak yaşatarak, işlerliğini etkili hale getirir.

Eğitim yönetiminin insan kaynakları ise (1) Yönetici, (2) öğretmen ve (3) öğrencilerdir. "Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli

bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır” (Bursalıoğlu, 1982, s.6). Okulun lideri yöneticidir. Yönetici okuldaki tüm etkinlikleri planlayan, iş ve işleyişi düzenleyen, problemleri gideren, eldeki tüm kaynakların kullanılmasını sağlayan kişidir. Eğitim amaçlarına ulaşmak için insan ve diğer kaynakları düzenlemek yöneticinin görevidir.

Okul Müdürünün görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır. “Bir okul yöneticisinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere, eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkilidir. Bu durumda okul yöneticisinin belli niteliklere sahip olması gerekir” Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim ve denetleme adı verilen yönetim süreçlerini en iyi biçimde uygulama,
2. Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma,
3. Mevzuat konusunda uzman olma,
4. Güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi, ileri görüşlü olma,
5. Zamanını tasarruflu kullanma,
6. Ana dilini düzgün konuşma,
7. Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdeleyeceğini bilme,
8. Uygarca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olma,
9. Görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçülere göre düzenleme özelliğine sahip olmalıdır” (Topçuoğlu, 2010,s.38-39).

Her geçen gün değişen ve gelişen dünyada gelişmeleri takip etmek, her örgütte olduğu gibi okullarda da zorunlu hale gelmiştir. Eğitimde başarının sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, okullarımızın belirlenen hedeflere ulaşması için çağa uygun yöneticiler seçilmeli ve yetiştirilmelidir. Bu çalışmada öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine dayanılarak, günümüz şartlarında iyi bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bulgular ile yöneticilerde hangi yönetim becerilerinin bulunduğu, başarılı yöneticide bulunması gereken özelliklerin neler olduğu tespit edilerek, başarılı yöneticiler yetiştirmek konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Yapılan çalışma sonucunda ise iyi bir yöneticinin karar alırken demokratik ortamın oluşmasını sağlaması, etkili iletişim becerisine sahip olması, kendini sürekli yenilemesi, var olan sorunları çözme becerisine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili, Sultangazi ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerinden yararlanarak okul müdürlerinin yönetim becerilerini incelemektir.

Problem

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul ili Sultangazi ilçesi devlet ilkokullarında görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ne düzeydedir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinin içinden ise genel tarama modeli tercih edilmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Sultangazi İlçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında devlet ilkokullarında görev yapan ilkokul müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Sultangazi ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 15 ilkokul müdür yardımcısı ve 328 öğretmen olmak üzere toplam 343 kişiden oluşmuştur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” isimli veri toplama aracı ile toplanmıştır. Ölçek çalışmasındaki değişkenler ile öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, yöneticilerin yönetim becerilerini algılama düzeylerinin test edilmesi hedeflenmiştir. Veri toplama aracının hazırlanması esnasında üç ayrı ölçme değerlendirme uzmanının bilgisine başvurulmuştur. Uzman kişilerden alınan görüş ve bilgiler doğrultusunda ölçeğin ilk bölümünde kişisel bilgilerin yer aldığı 8 (sekiz) soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise yöneticilerin kararlara katılım, kişilik özellikleri, motivasyon sağlama becerisi, iletişim becerileri, yönetim becerileri ile ilgili 44 soru, 5’li likert ölçek türünde soru hazırlanarak sorulmuştur.

Geçerlik

Geçerlik, bir ölçme aracının (ya da testin) ölçtüğünü iddia ettiği özelliği diğer özelliklere karıştırmadan ne kadar iyi ölçebildiğini ifade eder. Bir ölçme aracının geçerliğinin sağlanmasında, a) içerik (kapsam geçerliği), b) uygulama (kriter geçerliği) ve c) yapı geçerliği tekniklerinden yararlanılabilir (Cronbach,1960, s.103; Aiken, 1979, s. 63; Karasar, 1986, s.158; Tekin, 1987, s. 41).

İçerik geçerliği

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” hazırlık aşamasında yer alan maddeler uygulamanın amacına uygunluğunun belirlenmesi için madde analizi işlemleri yapılmıştır. Yapılan analizde ölçeğin tümünün anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Item

Total (Rit) ve Item Remainder (Rir) teknikleri kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 44 madde sınanmıştır. Madde analizi sonuçlarına göre bütün ölçekte yer alan 44 (item total'da 0.40 değerinin üstünde olmaları koşuluyla) 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Yapı geçerliği

Yapı geçerliliğine yönelik çalışmada ölçeğin tümü ile alt ölçeği ve alt ölçeklerin birbiri ile ilişkileri sınanmaya çalışılmıştır. Bu ilişkilerin sınanması Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Beklenen sonucun bütünün alt boyutlar arasında yüksek düzeyde olması, alt bölümler arası ilişkinin ise orta düzey olmasıdır. Buna göre, 0,50 değerinin altı düşük, 0,80 değerinin üstü ise yüksek ilişki olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler

	Kararlara Katılım	Kişilik Özellikleri	Motivasyon Sağlama Becerisi	İletişim Becerisi	Yönetim Becerisi
Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği	*0,88	*0,94	*0,95	*0,85	*0,93

0, 01 seviyesinde anlamlı

Tablo 2: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler

	Kararlara Katılım	Kişilik Özellikleri	Motivasyon Sağlama Becerisi	İletişim Becerisi	Yönetim Becerisi
Kararlara Katılım	1	,82	,67	,77	,72
Kişilik Özellikleri		1	,78	,68	,75
Motivasyon Sağlama Becerisi			1	,76	,78
İletişim Becerisi				1	,69
Yönetim Becerisi					1

0, 01 seviyesinde anlamlı

Tablo 2 incelendiğinde alt faktörlerin birbiri ile anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Güvenirlilik

Güvenirlilik aynı süreçlerin izlenmesi halinde bir ölçme aracının bağımsız ölçümleri arasındaki sonuçların benzer bir kararlılık göstermesidir (Aiken,1979: 58; Karasar, 1986: 153).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” güvenirlik analizinin yapılması amacıyla bölünmüş test çözümlenmeleri ve zamana göre değişmezlik yöntemleri kullanılmıştır.

Zamana göre değişmezlik

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri ölçeğinin” farklı zaman aralıklarında ölçümlerin tutarlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla böyle bir yöntem tercih edilmiştir.

Tablo 3: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” Zamana Göre Değişmezlik Analizi

Uygulamalar	X	Ss	R	t
1. Uygulama	169,67	30,91	0,92	1,16
2. Uygulama	173,67	31,96		

Zamana göre değişmezlik saptamasında “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” yaklaşık 100 kişilik aynı gruba 2 ay süre ile iki kez uygulanmıştır. Her iki grubun verileri incelendiğinde aralarında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir ($r=0,92$; $p<0,01$). Ayrıca yapılan t-testi sonucunda iki uygulama arasında bir fark bulunamamıştır ($t=1,06$). Bu bağlamda, elde edilen veriler incelendiğinde “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği zamana göre değişmez olduğu sonucuna varılmıştır.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği bölünmüş test tekniği yoluyla iç güvenirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

İç tutarlık katsayılarının hesaplanmasında Spearman Brown; Horst; Rulon; Cronbach α gibi farklı teknikler kullanılabilir (Gulliksen, 1950, s. 199; Cronbach, 1960, s.141; Aiken, 1979,s. 60; Özyürek, 1986, s. 89).

Tablo 4: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları

	Spearman Brown	Horst	Rulon	Cronbach α
“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri	0,97	0,97	0,96	0,98
* 0.01 seviyesinde anlamlı				

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları çizelgede verilmiştir. Görüldüğü gibi kullanılan ölçekler amaca uygun hazırlanmıştır. Ölçeğin yüksek güvenilirlik değerinde olduğu görülmektedir.

Toplanan verilere göre alt faktörlerin iç güvenilirlik Cronbach alfa değerleri ise şu şekildedir.

Tablo 5: Alt Faktörlerin İç Güvenilirlik Cronbach Alfa Değerleri

Kategoriler	Cronbach Alfa Değeri
Kararlara Katılım	,914
Kişilik Özellikleri	,985
Motivasyon Sağlama Becerisi	,972
İletişim Becerisi	,886
Yönetim Becerileri	,946

Tablo 5’te iç güvenilirlik katsayıları ile Okul Müdürünün Yönetim Becerileri ölçeği ve alt faktörlerden çıkan analiz sonuçları karşılaştırıldığında ölçeğin ve alt faktörlerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Ölçme aracı kullanılarak toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak araştırmanın amacına yönelik sorulara cevap olacak biçimde SPSS 16.0 programında çözümlenmiştir.

Verilen yanıtlarda kesinlikle katılmıyorum” (1) puan, “katılmıyorum” (2) puan, “kararsızım” (3) puan, “katılıyorum” (4) puan, “kesinlikle katılıyorum” (5) puan olarak değerlendirilmiştir.

Ölçeğin birinci bölümünde bulunan demografik özellikler puanlanmış ve istatistiksel çözümlenmeler bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Çözümlenmelerde demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, branş durumu, görev durumu ve liderlik konusunda eğitim alınıp alınmaması) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiş ve daha sonra ölçekteki soru maddeleri ile ilgili toplam puanlar belirlenmiştir. Okul müdürünün yönetim becerileri ile ilgili puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi ve “t” testi teknikleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde veri toplama aracı olan “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinden elde edilen verilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler frekans, yüzde dağılımları, t-testi ve varyans analizi testleri analiz edilmiştir.

Tablo 6: Çalışma grubunun cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, branşı, görev durumu ve liderlik eğitimi alma durumuna göre dağılımı

Demografik Özellikler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	<i>Bayan</i>	201	58,6
	<i>Bay</i>	142	41,4
Yaş Grubu	23-30	166	48,4
	30-40	148	43,1
	41 ve üzeri	29	8,5
Öğrenim Durumu	Ön lisans	6	1,7
	Lisans	321	93,6
	Yüksek Lisans Doktora	16	4,7
Hizmet Süresi	1-7 yıl	191	55,7
	8-15 yıl	120	35,0
	15 yıl ve üzeri	32	9,3
Branş Değişkeni	Sınıf Öğr	301	87,8
	Din Kül ve Ah Bil Öğr	5	1,5
	Yabancı Dil Öğr	9	2,6
	Rehber Öğr	10	2,9
	Okul Öncesi Öğr	16	4,7
	Özel Eğitim Öğr	1	0,3
Görev Durumu	Müdür Yardımcısı	15	4,4
	Öğretmen	328	95,6
Liderlik Eğitim Durumu	Evet	44	12,8
	Hayır	299	87,2

Tablo 6’da görüldüğü gibi, çalışma grubunda cinsiyet, yaş, Hizmet süresi, branş ve liderlik eğitim durumuna göre çeşitlilik gösteren toplam 343 öğretmen ve müdür yardımcısı bulunmaktadır.

Okul Müdürlerinin Yönetim Beceri Düzeyi ve Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmen ve müdür yardımcılarının, okul müdürü yönetim becerileri algıları “t” testi ve varyans analizler sonucunda ortaya çıkan puan yorumları incelenmiştir.

Tablo 7: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puan Yorumu

	N	Min	Max	X	SS	Madde Ort.
Kararlara Katılım	6	6	30	24,06	5,06	4,01
Kişilik Özellikleri	10	10	50	40,38	8,55	4,3
Motivasyon Sağlama Becerisi	10	10	50	40,08	8,65	4,08
İletişim becerisi	6	6	30	21,98	3,51	3,66
Yönetim becerisi	12	12	60	47,38	8,47	3,94
Toplam	44	44	220	173,67	31,96	3,94

Tablo 7’de “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” puan yorumları tabloda verilmiştir. Tablodaki veriler aşağıdaki gibi yorumlanmıştır: Ölçeğin aralık genişliğinin, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formül ile hesaplanmıştır. Geliştirilen formülde aritmetik ortalama aralıkları 1,00-1,80= Kesinlikle Katılmıyorum”, “1,81-2,60=Katılmıyorum”, “2,61-3,40= Kararsızım”, “3,41-4,20=Katılıyorum”, “4,21-5,00= Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçekteki puanlar 1,00 ile 5,00 arasından, puanlar 5,00’e yaklaştıkça yöneticilerin yönetim beceri düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge incelendiğinde katılımcıların görüşünün genelde “Katılıyorum” (Ort=3.94) düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 8: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	T	p
Kararlara Katılım	Kadın	199	23,77	4,44	336	1,008	0,31
	Erkek	139	24,34	5,83			
Kişilik Özellikleri	Kadın	197	40,38	7,72	324	0,009	0,99
	Erkek	137	40,37	9,63			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Kadın	198	40,07	7,22	323	0,16	0,98
	Erkek	136	40,08	10,41			
İletişim becerisi	Kadın	196	22,06	3,07	323	0,41	0,66
	Erkek	138	21,88	4,05			
Yönetim becerisi	Kadın	192	47,21	7,37	323	0,25	0,8
	Erkek	136	47,45	9,85			
Toplam	Kadın	181	173,41	27,12	302	0,17	0,86
	Erkek	123	174,05	38,1			

Tablo 8’de Cinsiyet değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Tabloya göre kararlara katılım alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=23,77$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=24,34$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,008$, $p>,05$).

Kişisel özellikler alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=40,37$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=40,38$) daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,009$, $p>,05$).

Motivasyon sağlama becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=40,07$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=40,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,16$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=22,06$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=21,88$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,41$, $p>,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=47,21$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=47,45$) daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,25$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=173,41$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=174,05$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,17$, $p>,05$).

Tablo 9: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Görev Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

	Görev	N	X	Ss	Sd	T	p
Kararlara Katılım	Müdür Y	15	22,46	6,47	336	1,206	0,22
	Öğretmen	323	24,07	4,98			
Kişilik Özellikleri	Müdür Y	15	35,33	12,72	323	2,35	0,01*
	Öğretmen	319	40,61	8,25			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Müdür Y	15	37,33	13,25	323	1,23	0,2
	Öğretmen	319	40,20	8,38			
İletişim becerisi	Müdür Y	15	19,80	5,22	323	2,48	0,01*
	Öğretmen	319	22,08	3,38			
Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68
	Öğretmen	313	47,42	8,32			
Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08
	Öğretmen	289	174,38	30,90			

Tablo 9’da görev değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Tabloya göre kararlara katılım alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=22,46$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=24,07$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,206$, $p>,05$).

Kişilik Özellikleri alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=35,33$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=40,61$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,35$, $p<,05$).

Motivasyon sağlama becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=37,33$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=40,20$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,23$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=19,80$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=22,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,48$, $p<,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=44,93$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=44,42$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,11$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=159,87$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=174,38$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,72$, $p>,05$).

Tablo 10: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre T- Testi Sonuçları

	Durum	N	X	Ss	Sd	T	P
Kararlara Katılım	Evet	42	22,50	6,20	335	2,05	0,04
	Hayır	295	24,20	4,85			
Kişilik Özellikleri	Evet	41	37,36	11,11	331	2,4	0,01
	Hayır	292	40,77	8,06			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Evet	44	37,88	11,49	331	1,78	0,07
	Hayır	289	40,37	8,10			
İletişim becerisi	Evet	43	21,30	4,76	331	1,36	0,17
	Hayır	290	22,08	3,28			
Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3
	Hayır	285	47,48	8,02			
Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04
	Hayır	266	174,93	29,67			

Tablo 10’da liderlik eğitimi alma durumuna göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Tabloya göre kararlara katılım alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=22,50$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=24,20$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,05$, $p<,05$).

Kişisel özellik alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=37,36$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=40,77$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,4$, $p<,05$).

Motivasyon becerisi sağlama alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=37,88$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=40,37$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,78$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=21,30$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=22,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. ($t=1,36$, $p>,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=46,02$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=47,48$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,03$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde liderlik eğitimi alanların ortalamasının (\bar{x} =163,89), almayanların ortalamasından (\bar{x} =174,93) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür. ($t=1,9$, $p<,05$).

Tablo 11: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	64,251	2	32,126	1,256	,286
	Grup İçi	8569,737	335	25,581		
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	259,252	2	129,626	1,781	,170
	Grup İçi	24089,215	331	72,777		
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	20,168	2	10,084	,134	,875
	Grup İçi	24908,108	331	75,251		
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	11,946	2	5,973	,483	,617
	Grup İçi	4090,979	331	12,359		
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	164,313	2	82,157	1,144	,320
	Grup İçi	23345,586	325	71,833		
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	1833,361	2	916,681	,896	,409
	Grup İçi	307814,083	301	1022,638		
	Toplam	309647,444	303			

Tablo 11’de katılımcıların yaş değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği ($F=0,89$, $p>,05$) ve Kararlara Katılım ($F=1,25$, $p>,05$), Kişilik Özellikleri ($F=1,78$, $p>,05$), Motivasyon Sağlama Becerisi ($F=,13$, $p>,05$), İletişim becerisi ($F=,48$, $p>,05$) ve Yönetim becerisi ($F=1,14$, $p>,05$) alt boyutları baz alındığında yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.

Tablo 12: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	20,586	2	10,293		
	Grup İçi	8613,402	335	25,712	,400	,670
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	98,714	2	49,357		
	Grup İçi	24249,753	331	73,262	,674	,511
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	15,133	2	7,566		
	Grup İçi	24913,143	331	75,266	,101	,904
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	2,995	2	1,498		
	Grup İçi	4099,930	331	12,386	,121	,886
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	54,015	2	27,008		
	Grup İçi	23455,884	325	72,172	,374	,688
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	1075,311	2	537,656		
	Grup İçi	308572,133	301	1025,157	,524	,592
	Toplam	309647,444	303			

Tablo 12’de katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği (F=0,52, p>,05) ve Kararlara Katılım (F=0,4, p>,05), Kişilik Özellikleri (F=0,67, p>,05), Motivasyon Sağlama Becerisi (F=,101, p>,05), İletişim becerisi (F=,12, p>,05) ve Yönetim becerisi (F=0,37, p>,05) alt boyutları temel alındığında öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.

Tablo 13: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	191,181	2	95,590	3,793	,024
	Grup İçi	8442,807	335	25,202		
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	807,114	2	403,557	5,674	,004
	Grup İçi	23541,353	331	71,122		
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	479,128	2	239,564	3,243	,040
	Grup İçi	24449,147	331	73,864		
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	45,003	2	22,501	1,835	,161
	Grup İçi	4057,922	331	12,260		
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	506,104	2	253,052	3,575	,029
	Grup İçi	23003,796	325	70,781		
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	8169,396	2	4084,698	4,078	,018
	Grup İçi	301478,048	301	1001,588		
	Toplam	309647,444	303			

Tablo 13’te katılımcıların hizmet değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği ($F=4,08$, $p<,05$) ve Kararlara Katılım ($F=3,79$, $p<,05$), Kişilik Özellikleri ($F=5,67$, $p<,05$), Motivasyon Sağlama Becerisi ($F=3,24$, $p<,05$) ve Yönetim becerisi ($F=3,57$, $p<,05$) alt boyutları temel alındığında hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmüştür. Ancak İletişim becerisi ($F=1,83$, $p>,05$) alt faktörüne göre hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 14: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre LSD Testi Sonucu

	Hizmet Süresi	N	X	Ss	Anlamlı Fark
Kararlara Katılım	1-7 (A)	188	24,60	4,52	A-C
	8-15 (B)	118	23,51	5,48	
	16+ (C)	32	22,28	5,95	
	Toplam	338	24,00	5,06	
Kişisel özellikler	1-7 (A)	187	41,70	7,44	A-B, A-C, B-C
	8-15 (B)	117	39,02	9,10	
	16+ (C)	30	37,40	11,17	
	Toplam	334	40,37	8,55	
Motivasyon Sağlama Becerisi	1-7 (A)	187	41,13	7,61	A-B
	8-15 (B)	116	38,73	9,69	
	16+ (C)	31	38,67	9,78	
	Toplam	334	40,07	8,65	
Yönetim becerisi	1-7 (A)	185	48,40	7,86	B-C
	8-15 (B)	113	45,90	8,86	
	16+ (C)	30	45,86	9,85	
	Toplam	328	47,30	8,47	
Toplam	1-7 (A)	173	178,08	27,81	A-C
	8-15 (B)	104	168,67	34,79	
	16+ (C)	27	164,63	41,01	
	Toplam	304	173,67	31,96	

Tablo 14’de “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre LSD testi sonucu verilmiştir. Kararlara katılım alt boyutu incelendiğinde 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Kişisel gelişim alt boyutunda ise 1-7 yıl ile 8-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar ile 1-7 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Motivasyon Sağlama Becerisi alt boyutu incelendiğinde 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yönetim becerisi alt boyutuna göre 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak ölçeğin geneli ele alındığında 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur.

Tablo 15: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	42,488	5	8,498	,328	,896
	Grup İçi	8587,464	331	25,944		
	Toplam	8629,953	336			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	402,381	5	80,476	1,099	,361
	Grup İçi	23945,943	327	73,229		
	Toplam	24348,324	332			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	221,417	5	44,283	,586	,711
	Grup İçi	24706,853	327	75,556		
	Toplam	24928,270	332			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	21,706	5	4,341	,348	,884
	Grup İçi	4081,219	327	12,481		
	Toplam	4102,925	332			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	293,078	5	58,616	,811	,542
	Grup İçi	23188,561	321	72,239		
	Toplam	23481,639	326			
Toplam	Gruplar Arası	5483,149	5	1096,630	1,071	,376
	Grup İçi	304105,307	297	1023,924		
	Toplam	309588,455	302			

Tablo 15’te katılımcıların branş değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürü Yönetim Becerileri” ölçeği ($F=1,07, p>,05$) ve Kararlara Katılım ($F=0,32, p>,05$), Kişilik Özellikleri ($F=1,099, p>,05$), Motivasyon Sağlama Becerisi ($F=,58, p>,05$), İletişim becerisi ($F=,34, p>,05$) ve Yönetim becerisi ($F=0,81, p>,05$) alt boyutları temel alındığında branş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinden çıkan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya çıkan önerilere yer verilmiştir. Sonuçlara bir bütünlük kazandırmak amacı ile ilkökul müdürlerinin yönetim becerilerinin demografik özelliklere göre öğretmen ve müdür yardımcısı görüşlerinden ortaya çıkan sonuçlar verilmiştir.

Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının daha çok bayan olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığının 23-30 yaş aralığında olduğu ve büyük çoğunluğunun eğitim durumunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmüştür. Yine araştırmaya katılan katılımcıların hizmet süreleri değerlendirildiğinde 1-7 yıl aralığında hizmet süresi olan öğretmen ve müdür yardımcıları daha fazladır. Bu da bize araştırmaya katılanların kıdemli olmadığını göstermiştir. Katılımcıların branş dağılımlarına bakıldığında ise katılımcıların çok büyük çoğunluğu sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Görev dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdür yardımcılarında daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmen ve müdür yardımcılarının liderlik konusunda eğitim almadıklarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun bu konuda eğitim almamaları tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin kararlara katılım, kişilik özellikleri, motivasyonu sağlama becerisi, iletişim becerisi, yönetim becerileri alt başlıklarının puan yorumlarına bakıldığında öğretmen ve müdür yardımcılarının yönetim beceri düzeyi puan ortalamasının 3,94 olduğu yönetim beceri algısının yüksek olduğu ve katılımcıların genellikle “katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmüştür. Benzer sonuçların Şekerci (2006), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güleriyüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı olduğu görülmüştür.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre uygulanan t testi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin alt başlıklarının tamamında bayan katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Arlı (2007), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güleriyüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı olduğu görülmüştür.

Katılımcıların görev dağılımı değişkenine göre ilkökul müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik verdikleri cevapların t testi puan yorumlarına bakıldığında kararlara katılım, motivasyonu sağlama becerisi, yönetim becerileri alt başlıklarında öğretmen ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı ancak kişilik özellikleri ve iletişim becerisi alt başlıklarında müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Katılımcıların liderlik konusunda eğitim alma durumlarına göre ilkökul müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik verilen cevapların t testi puan yorumları incelendiğinde kararlara katılım ve kişilik özellikleri alt boyutlarında liderlik eğitim alanların puan ortalamalarının liderlik eğitimi almayanlardan daha düşük olduğu ve liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin yaş değişkenine göre uygulanan tek yönlü varyans analizi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin alt başlıklarının tamamında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer sonuç Akdoğan (2009) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur.

Öğrenim durumu değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, ölçeğin alt başlıklarının puan yorumlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin hizmet süresi değişkenine göre verilen cevapların varyans analizi puan yorumları incelendiğinde ölçeğin alt boyutları temel alındığında anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak iletişim becerileri alt boyutu ile hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan farkın sebebini araştırmak üzere çoklu karşılaştırma testi olan LSD testi yapılmıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Mangaltepe (2012), Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur.

LSD testi sonucunda ise olarak ölçeğin geneli ele alındığında 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Öğretmen ve müdür yardımcılarında mesleki kıdem arttıkça yönetim becerileri algısının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Meslekte kıdem arttıkça yönetim konusunda bilgi sahibi olan öğretmen ve müdür yardımcılarının okul müdürlerinin yönetim becerileri algısının düşük olduğu, yapılan hataları daha iyi gördükleri düşünülmüştür.

Katılımcıların Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin branş değişkenine varyans analizi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin tüm alt boyutlarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Mangaltepe (2012) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur.

Öneriler

Mevcut yöneticilerin yöneticilik becerileri konusunda eğitimler alması sağlanmalıdır. Seçilecek olan okul müdürlerinin yöneticilik becerilerini test edebilecek yöntemler geliştirilerek atama yapılmalıdır.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının çoğunun liderlik konusunda eğitim almadığı ortaya çıkmış olup, hem öğretmen ve müdür yardımcılara hem de okul müdürlerine liderlik konusunda eğitimler düzenlenmelidir.

Okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını sergilerken otoriter bir yaklaşım değil, demokratik bir ortam yaratmaları daha yerinde olacaktır. Demokratik ortamda öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının daha motive oldukları düşünülerek hareket edilmelidir.

Okul müdürlerinin yönetimde tüm kararları kendisinin alması yerine tüm paydaşları yönetime katarak hareket etmesi konusunda dikkat etmeleri gerekmektedir.

Mesleki kıdem arttıkça yönetim becerileri algısının düşme nedenlerinin araştırılıp, bu konuda önlemler alınması gerekmektedir.

Ödüllendirme yapılırken liyakat, başarı dikkate alınmalı öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının okul müdürüne olan güven duygusunun kazanılması sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin okullarda başarısının sağlanması konusunda ne kadar önemli bir rol oynadıkları düşünülerek yönetici seçerken günümüz şartlarında okul yönetebilecek, vizyon sahibi, ileriye gören, liderlik vasıflarına sahip kişilerin seçilmesi sağlanmalıdır.

Eğitimcilere sürekli olarak mesleki gelişimlerini sağlamak adına hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. R. (1979). *Psychological testing and assessment* (3.Baskı), Boston: Allyn & Bacon.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi (Bağcılar örneği)* Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Balcı, A., Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing*. (2.Edition). New York: Harper & Brothers Publishers.
- Gulliksen, H. (1950). *Theory of mental tests*. New York: Wiley Publications in Psychology.
- Güleryüz, F. (2014). *Bayrampaşa ilçesindeki ilköğretim okulu, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin yöneticilik becerilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Sekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. (9.Baskı), Ankara: Yargı yayınları.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yarba, M. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.