

**DENETÇİ GÖZÜYLE YÖNETİCİ YETERLİKLERİ:
İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet KARAKUŞ*
Fatih TÖREMEN**

Özet

Bakanlığın belirlemiş olduğu ilköğretim okul yöneticiliği görev tanımları ve alan yazındaki okul yöneticiliği görev yeterliklerinin okul yöneticileri tarafından ne derece taşındığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, ankete dayalı betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2004–2005 öğretim yılında Elazığ, Malatya, Adıyaman ve Bingöl illerinde görev yapan 128 ilköğretim denetçisi oluşturmaktadır. Anket yoluyla elde edilen veriler, varyans analizi ve t testi yöntemleri kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; ilköğretim okul yöneticilerinin genel olarak yöneticilik özelliklerini yansıttıkları, bunun yanında modern liderlik davranışlarının birçoğunu yansıtmadıkları sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yetersiz oldukları alanlar dikkatle irdelenerek, hizmet içi eğitim programlarıyla gelişimsel ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Anahtar sözcükler: İlköğretim okul yöneticileri, denetçiler, yeterlik.

**Administrators' Competencies On The View Of Supervisor: A Research On
Elementary School Administrators**

Summary

In this study, in which survey based descriptive scanning model was used, it was aimed to determine to which degree school managers have the duty competencies of school management which take place in literature and the ministry's primary school management duty definitions. The sample of the research consists of 128 inspectors of elementary education from Elazığ, Malatya, Adıyaman and Bingöl in 2004–2005 academic year. Datum, which were collected through the questionnaire, were analyzed and interpreted by variance analysis and t test methods. According to the findings it was found that school managers of elementary education generally reflects the characteristics of "managership" besides they do not reflect most of the behaviours of modern "leadership". In this context the areas in which school managers are incompetent should be examined carefully and their developmental needs should be met through in service training programmes.

Key words: Elementary school administrators, supervisors, competency.

Giriş

Okul yönetimi, yöneticilerinin kendi örgütsel yapısına uygun bilgi ve yeterliklerle donanması gereken bir süreci gerektirir. Okulun diğer örgütlerden en önemli farklarından birisi çıktısının insan olmasıdır. Bu yüzden okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler diğer örgüt yöneticilerinin yeterliklerinden hem daha ayırıcı hem de daha fazla

* Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

** Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

olması gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı belirli zamanlarda değişen şartları da dikkate alarak okul yöneticilerinin görev tanımlarını belirlemeye çalışmaktadır. Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı; bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, yeterlik ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise dönüşümcü lider (Vandenbergh, 1995: 31) rolleri ile bütünleşmiştir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin altı önemli rolünün; yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcılık (Gorton ve Schneider, 1991: 88-89) olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticisi, eğitim sistemimizin örgütlenmesinde kendine özgü bir konuma sahiptir. O, sadece hiyerarşide meslektaşlarının en üstünde bir konumda olmayıp çoğu kez aynı anda hem eğitimci hem de yönetici şapkasını başında beraberce taşır (Naumovic, 1996). Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Güçlüoğlu, 1985: 19). Okul yöneticisi okulun; velileriyle, ekonomi dünyasıyla, kültürel ve sportif kurumlarla olumlu ilişkiler içerisinde olması için çabalayıp öğrencilerin çeşitli hizmetlerden yararlanmasını sağlar. Dışarıdan bakınca ifadeler cazip ve coşku verici görülebilir. Oysa günümüzde okul yöneticileri eğitsel yeterlik kazandırmayan maddi işlerle uğraşmak durumundadırlar. Görevin ağırlığı ya da çokluğu sınıf sayısına, okulun yerleşimine, köy veya şehir okulu olmasına, çevresine ve diğer okullarla olan ilişkilerine bağlıdır. Çoğu kez yöneticiler umduklarının üzerinde işle karşı karşıya kalmakla birlikte, bu konuda deneyimi olanların okulun eğitimi ve yönetimi konusunda daha fazla başarı elde ettikleri görülmektedir (Odic, 1996). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 40). Okul yöneticileri, etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları, hem de insan ilişkileri boyutlarında bir takım bilgi ve yeterliklere sahip olmalıdırlar.

Yeterlik

Yeterlik; insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi (sezgisel ve sözel, betimsel, yönerge, kural ve sistemli bilgi) ve beceriye sahip olması (Başaran, 1982: 196), belirlenen standartlarda bir meslekte başarılı olmak için gerekli özellikler (Law ve Glover, 2001: 255), görevini yerine getirebilme gücü, kifayet (Türkçe Temel Eğitim Sözlüğü, 1993) şeklinde tanımlanabilir. Yeterliği oluşturan iki temel öğe bilgi ve beceridir. Yeterlik hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden insanın bilişsel gücüne hem de bedensel çabaları gerektirdiğinden devinimsel gücüne dayanır (Başaran, 1996:178).

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Okul müdürleri, görevlerini karmaşık, değişik iç ve dış etkenlere tepki veren birbirine bağımlı rollerden oluşan bir görev olarak görürler (Rallis ve Gohdring, 2000: 135). Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine

sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalin, 1996: 14). Okul yöneticileri hedef ve standart belirlerler ve liderliğin tüm gereklerini yerine getirirler (Rallis ve Gohdring, 2000: 142). Okul yöneticiliği mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için, yeterliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimlerin belirlenmesi gerekir. İnançlar dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysaki okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır (Çelik, 2000: 98).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri şu şekilde sıralanabilir: okulun politikasını saptama ve tanıma, okulun amaçlarını ve felsefesini açıklama (Kaya, 1993: 134; Tanrıoğen, 1988: 53; Taymaz, 2001: 60), konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip olma, personeli nasıl değerlendireceğini bilme (Binbaşioğlu, 1983: 137), bina, tesis ve demirbaşlarını etkili kullanma, bunları koruma ve bakımlarını yapma, okul personelinin etkili şekilde yönetme, yetki ve sorumlulukları doğru şekilde kullanma, okulda olumlu bir iklim oluşturma, etkili liderlik davranışları sergileme, öğrenci kişilik hizmetlerini yürütme, araştırma ve geliştirmeye gereken önemi verme, okul içinde ve dışında personelin sağlıklı iletişim kurmalarını sağlayacak etkinlikler düzenleme (Atay, 1995; Taymaz, 2001: 60), inisiyatif ortaya koyabilme, okul içindeki olayları doğru değerlendirip, onları kontrol altında tutabilme, problemleri teşhis etme, onları çözümlenme ve etkili karar verme becerilerine sahip olma (Maimon, 1980: 83), öğretmenleri, hem kariyer hem de yaşamlarıyla ilgili diğer hedeflerine ulaşabilmeleri yönünde güçlendirme (Smith ve Forbes, 2001: 209), amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, değişim yönetimi becerilerine sahip olma, eğilimlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilmedir (Dönmez, 2002: 31-41).

Şahin (2000), okul yöneticilerinin yeterliklerini; öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında sınıflandırmıştır. Naumovic (1996: 46) ise, okul yöneticisinin sorumluluklarını; yönetsel, eğitimsel ve iletişim fonksiyonları olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç grupta incelenebilir:

1. Teknik yeterlikler: Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma, iletişime ilişkin teknik yeterliklerdir (Başar, 2000: 102-103). Teknik yeterlik alanında yönetici sorumluluğu dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar; a) Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması, b) Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi, c) Okul binalarının bakımı ve hizmete

hazır tutulması, d) Okul binalarının planlanmasıdır (Aydın, 2000:193). Yöneticinin; örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 213), örgütün sahip olduğu bütün kaynakları etkili bir şekilde kullanabilecek becerilere sahip olması (Harvey ve Novicevic, 2005: 1377) da teknik yeterlikler içinde sayılabilir.

2. İnsancıl yeterlikler: İnsancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). İnsancıl yeterlikler, etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme gibi insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir (Başar, 2000: 105). İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 213), kararlara katılmaları yönünde işgörenleri cesaretlendirme (Shipper ve Davy, 2002: 98), işgörenleri ortak amaçlar etrafında bütünleştirme ve etkili liderlik becerileri sergileme (Adamson, Cant ve Atyeo, 2001: 199) insancıl yeterlikler arasında sayılabilir.

3. Kavramsal yeterlikler: Okul yöneticisinin; yönetim bilimleriyle ilgili temel kavramsal bilgilere sahip olma (Debrah ve Ofori, 2005: 1403), okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı olayları doğru bir bakış açısı ile değerlendirebilme (Katz, 1955: 33-42; Kayıkcı, 2001), okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulun sosyal, kültürel ve ekonomik çevresini sürekli takip ederek, meydana gelen değişimler ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilecek nitelikte bir öğrenen okulu oluşturabilme (Simard ve Rice, 2006: 88, 89) becerilerini içermektedir.

Problem Cümlesi

İlköğretim denetçilerinin, ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlikleri konusundaki görüşleri nedir ve bu yeterlikler konusunda kıdem, yaş ve çalışılan il bağlamında denetçi görüşlerinde anlamlı farklılık var mıdır?

Alt Problemler

1. İlköğretim denetçilerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticileri hangi yeterliklere sahiptir?
2. Okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda kıdem, yaş ve çalışılan il bağlamında denetçi görüşlerinde anlamlı farklılık var mıdır?

Yöntem

Bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Likert tipi anket kullanılmıştır. Anketin içeriği, Milli Eğitim Bakanlığı'na belirlenen ve Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan ilköğretim okul yöneticilerinin görev tanımları temel alınarak oluşturulmuş ve daha sonra uzman görüşlerine başvurularak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. A bölümündeki 3 soru denetçilerin mesleki ve kişisel nitelikleri ile görev yaptıkları iller; B bölümündeki 32 soru ise teknik, insancıl ve kavramsal olmak üzere ilköğretim okul yöneticilerinin yeterlik alanlarını belirtmektedir. Yeterlikler; her zaman (5), çoğu zaman (4), ara sıra (3), nadir olarak (2) ve hiçbir zaman (1) şeklinde bir ölçekle değerlendirmeye alınmıştır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini 2004–2005 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan, Elazığ, Malatya, Adıyaman ve Bingöl illerindeki toplam 128 ilköğretim denetçisi oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılarak araştırma yapılan zamanda görev yerinde bulunan ilköğretim denetçileri örnekleme dahil edilmiştir.

Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Alan yazında ulaşılan kaynaklar doğrultusunda içerik ve ifade yönünden son halini alan anketin geçerliği akademisyenlere kontrol ettirilerek, uzman kanısıyla (Balci,1995: 120) belirlenmiştir. Anketlerin güvenirliliği ise, Cronbach Alpha (iç tutarlık düzeyi) yöntemi ile belirlenmiştir. Bu amaçla, Elazığ ilinde görev yapan denetçilerden seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 40 denetçiye anket uygulanmıştır. Anketin Alfa değeri 0.89 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Anketler bizzat denetçilere ilgili illerin Valilik Makamı ve Milli Eğitim Müdürlüklerinden gerekli izin alındıktan sonra uygulanmaya başlanmıştır. Anketler Elazığ, Malatya, Bingöl ve Adıyaman illerindeki ilköğretim denetçilerine elden ulaştırılmış daha sonra toplanarak değerlendirilmeler yapılmıştır. Değerlendirmede ilköğretim denetçilerinin görüşleri arasında il ve yaş açısından anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla, varyans analizi yöntemi; kıdem değerlendirmesinde ise t testi kullanılmıştır. İlköğretim denetçilerinin ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımlarına göre yeterlikleri ile ilgili görüşleri arasındaki il ve yaş değişkenine göre gözlenen farkın anlamlılığı tek yönlü varyans analizi, varyans analizlerinde Levene's F testi uygulanarak parametrik ve nonparametrik maddeler belirlenerek değerlendirilmeler yapılmıştır. İl ve yaş değişkeninde gruplar arasındaki karşılaştırmalarda ise anlamlılığın ortaya konulması amacıyla scheffe testi kullanılmıştır. Varyans analizindeki farklılıklar aritmetik ortalamalara göre değerlendirilmiştir. Nonparametrik değerlendirmelerde ise levane testi ve mean ranks değerlerine göre değerlendirilmeler yapılmıştır. Kıdem değişkeninde ise t testi ve aritmetik ortalamalara göre, nonparametrik değerlendirmelerde ise levane testi ve mean ranks değerlerine göre değerlendirilmeler yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Tablo 1: İl değişkenine göre maddelerin parametrik sonuçları

Maddeler	a. Elazığ (n=34)		b. Bingöl (n=12)		c.Malatya (n=44)		d.Adıyaman (n=38)		Varyans		Homojenlik		Fark olan iller (Scheffe testi)
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	F	p	Levene	p	
1	3.65	.59	3.75	.62	4.13	.55	3.63	.63	6.40	0,00*	1.078	.361	c-a, c-d
2	2.14	.78	2.41	.99	3.34	.68	2.02	.75	25.06	0,00*	1.854	.141	c-a,c-b,c-d
3	2.94	.88	2.58	.90	3.38	.81	2.28	.76	12.48	0,00*	.378	.769	c-a,c-d, a-d

4	2.55	.85	1.91	.79	3.11	.61	2.02	.78	17.05	0,00*	3.358	.021*	c-a,c-b,c-d, a-d
5	2.26	.61	1.75	.75	2.86	.87	1.89	.64	14.59	0,00*	1.577	.198	c-a,c-b,c-d
6	3.52	.66	2.75	.75	3.63	.74	3.07	.67	7.91	0,00*	1.707	.169	b-a,b-c, c-d
7	3.32	.87	3.00	.85	3.56	.75	2.76	.91	6.58	0,00*	.753	.523	c-d
8	3.08	.83	2.91	.99	3.65	.80	3.10	.72	5.25	0,00*	1.116	.345	c-a, c-d
9	2.52	1.02	2.41	1.08	2.97	.99	2.44	.95	2.47	0,06	.104	.958	-
10	3.82	.93	4.25	.75	3.81	1.04	3.68	.93	1.05	0,36	.728	.537	-
11	3.85	.74	3.66	.77	3.61	.61	3.15	1.10	4.45	0,00*	4.005	.009*	-
12	2.55	.74	2.16	.83	2.93	.69	2.23	.75	7.26	0,00*	1.299	.278	c-b,c-c-d
13	2.70	.79	2.33	1.07	3.15	.93	2.39	.94	5.63	0,00*	1.057	.370	c-d
14	2.91	.71	2.25	.75	3.18	.87	2.52	.72	7.28	0,00*	2.484	.064	c-b,c-c-d
15	2.88	1.03	3.00	.60	3.20	.82	2.78	.99	1.54	0,20	3.038	.032*	-
16	3.00	.65	3.08	.99	3.22	.80	2.97	.82	0.85	0,46	1.955	.124	-
17	2.91	.93	2.83	.93	3.02	.66	2.63	.85	1.59	0,19	2.801	.043*	-
18	2.85	.82	2.41	.51	3.06	.84	2.68	.80	2.76	0,04*	.641	.590	-
19	2.94	.88	2.41	.66	3.47	.69	2.71	.80	9.51	0,00*	.251	.860	c-a,c-b,c-d
20	2.85	.70	2.66	.77	3.31	.70	2.55	.76	8.15	0,00*	.841	.474	c-d
21	2.91	.79	2.66	.88	3.22	.71	2.76	.88	2.95	0,03*	.813	.489	-
22	2.47	.70	1.91	.90	2.79	.87	2.02	.75	7.88	0,00*	.533	.660	c-b,c-c-d
23	2.88	.76	2.50	1.08	3.13	.82	2.63	.67	3.63	0,01*	1.840	.143	c-d
24	2.73	.93	2.41	.66	3.13	.85	2.28	.73	7.71	0,00*	1.865	.139	c-d
25	3.38	.98	3.50	.67	3.70	.76	3.31	.90	1.59	0,19	1.391	.249	-
26	3.08	.75	3.50	.67	3.52	.62	3.07	.78	3.87	0,01*	1.086	.968	-
27	2.94	.77	2.66	.49	3.25	.61	2.57	.68	7.36	0,00*	.679	.566	c-d
28	2.55	.82	2.66	.77	3.09	.70	2.52	.64	5.20	0,00*	1.804	.150	c-a,c-c-d
29	2.64	.84	2.83	.93	3.15	.86	2.47	.68	5.24	0,00*	.470	.704	c-d
30	3.55	.82	3.83	.83	3.52	.84	3.36	.97	0.90	0,44	.657	.580	-
31	2.76	.92	2.16	1.02	2.86	.79	2.28	.89	4.22	0,00*	1.288	.282	c-d
32	3.32	.80	3.33	.65	3.36	.78	3.23	.91	0.17	0,91	.456	.713	-

*P < 0.05

Puan aralığı olarak 5.00-4.20 tamamen katılıyorum, 4.19-3.40 katılıyorum, 3.39-2.60 kararsızım, 2.59-1.80 katılmıyorum ve 1.79-0.00 tamamen katılmıyorum olarak belirlendiği araştırmada, il değişkeni açısından ele alınan önermelerin birçoğuna verilen cevaplarda katılmıyorum düzeyinin ağır bastığı söylenebilir. Tablodan da görüldüğü üzere, yapılan scheffe testine göre önermelerin 8'i hariç çoğunluğunda ilköğretim denetçilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İl değişkenine göre, Malatya ilindeki okul yöneticilerinin yeterliklerinin diğer illere oranla daha iyi olduğu görülmektedir.

İller bazında; okulu için vizyon ve misyon geliştirme, eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırabilme, okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme, yıllık, unite ve günlük planların hazırlanmasında öğretmenlere rehberlik etme, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, gerektiğinde astlarına yetki

devredebilme, özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırabilme, öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi tesisleri kullanmalarını izleme, gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlama gibi konularda ilköğretim denetçilerinin ilköğretim yöneticilerini yetersiz buldukları tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 2: İ değişkenine göre parametrik olmayan maddelere ilişkin sonuçlar

M No.	KWH		MWU		Fark olan Gruplar
	KWH değeri	P	MWUdeęeri	p	
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırabilme	41.349*	0.000*	114.000	0.017*	a-b
			474.500	0.002*	a-c
			425.500	0.008*	a-d
			57.000	0.000*	b-c
			204.500	0.559	b-d
			256.000	0.000*	c-d
11.Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturma	10.728*	0.013*	177.000	0.440	a-b
			583.000	0.064	a-c
			401.500	0.003*	a-d
			242.000	0.625	b-c
			164.500	0.132	b-d
			635.500	0.046*	c-d
15.Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanma	4.675	0.197	-	-	-
17.Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme	4.624	0.202	-	-	-

*P < 0.05

"Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırabilme" önermesini Elazığ (a) ilindeki denetçiler; hem Bingöl (b) ilindekilere göre (a=MR=26.15, b=MR=16.00) hem de Adıyaman(d) ilindekilere göre (a=MR=42.99, d=MR=30.70) daha fazla benimsemişlerdir. Aynı görüşü Malatya (c) ilindeki denetçiler; Elazığ (a) ilindekilere göre (a=MR=31.46, c=MR=45.72), Bingöl(b) ilindekilere göre (c=MR=33.20, b=MR=11.25) ve Adıyaman(d) ilindekilere göre (c=MR=54.68, d=MR=26.24) daha fazla benimsemişlerdir. Sonuç olarak diyebiliriz ki, bu maddeyi Malatya'daki yöneticiler daha fazla benimsemişlerdir.

"Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturma" önermesini Elazığ(a) ilindeki denetçiler Adıyaman(d) ilindekilere göre daha fazla benimsemişlerdir (a=MR=43.69, d=MR=30.07). İlgili görüşü Malatya(c) ilindeki denetçiler Adıyaman(d) ilindekilere göre daha fazla benimsemişlerdir (c=MR=46.06, d=MR=36.22). Sonuç olarak diyebiliriz ki, bu maddeyi Malatya ve Elazığ illerindeki yöneticiler daha fazla benimsemişlerdir.

Homojen olmayan 15 ve 17. Soruların KWH testi p değerleri 0.05' den büyük olduğu için aralarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Yaş aralıkları 5'li aralıklarla oluşturulmuş ancak varyans analizi yapılabilmesi için her aralığa yeterli sayıda kişi görüşü alabilmek için bu aralıklar 38 ve altı (31 kişi), 39-44 arası (39 kişi), 45 yaş ve üstü (58 kişi) şeklinde birleştirilmiştir. Varyans analizi ve Scheffe testine göre önermelerden on tanesi arasında anlamlı farklılık görülmektedir (Bkz. Tablo 3).

Yaş değişkeni tablosundan da görüldüğü gibi, ilköğretim denetçilerinin özellikle birçok önermede yaşları ilerledikçe beklentilerinin de arttığı görülmektedir. Yaşları daha fazla olan denetçilerin okul yöneticilerinin yeterlikleri konusundaki algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş değişkenine göre ilköğretim denetçilerince ilköğretim okul yöneticilerinin yetersiz olarak görüldüğü önermeler şunlardır: okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme, gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlama.

Tablo 3: Yaş değişkenine göre maddelerin parametrik sonuçları

M.no	a. 38 yaş ve altı n=31		b. 39-44 yaş arası n=39		c. 45 yaş ve üstü n=58		Varyans		Homojenlik		Fark olan gruplar (Scheffe testi)
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	F	p	Levene	p	
1	3.67	.70	3.84	.43	3.87	.70	1.076	.344	2.783	.066	-
2	2.16	.96	2.56	.85	2.74	.96	3.911	.023*	.263	.769	a-c
3	2.29	.82	3.12	.92	3.00	.87	9.042	.000*	.058	.943	a-b, a-c
4	2.03	.83	2.74	.88	2.65	.82	7.240	.001*	.153	.858	a-b, a-c
5	1.96	.87	2.53	.99	2.34	.6	4.180	.017*	4.001	.021*	a-b
6	2.93	.81	3.46	.82	3.51	.59	7.024	.001*	1.958	.145	a-b, a-c
7	2.93	.92	3.38	.87	3.24	.88	2.245	.110	.400	.671	-
8	3.06	.89	3.43	.82	3.27	.83	1.672	.192	.482	.619	-
9	2.54	.99	2.58	1.04	2.74	1.01	.454	.636	.176	.838	-
10	3.90	.94	3.69	.89	3.86	1.01	.514	.599	1.079	.343	-
11	3.25	.85	3.64	.84	3.63	.87	2.310	.103	.153	.858	-
12	2.25	.77	2.61	.84	2.67	.73	3.025	.052	.805	.449	-
13	2.51	1.02	2.87	.97	2.75	.92	1.203	.304	.900	.409	-
14	2.61	.76	2.84	.84	2.93	.85	1.496	.228	.332	.718	-
15	2.87	.88	3.10	.85	2.94	.99	.586	.558	1.620	.202	-
16	3.09	.78	3.15	.74	3.01	.82	.357	.701	.275	.760	-
17	2.64	.75	2.97	.87	2.89	.83	1.476	.232	.134	.875	-
18	2.74	.77	2.89	.75	2.84	.89	.313	.732	.473	.624	-
19	2.80	.74	2.94	.82	3.15	.91	1.835	.164	1.640	.198	-
20	2.77	.66	2.84	.77	3.01	.84	1.126	.328	.430	.651	-
21	2.70	.82	3.07	.77	3.00	.83	1.926	.150	.424	.656	-
22	1.93	.68	2.64	.95	2.48	.80	6.850	.002*	3.235	.043*	a-b, a-c
23	2.54	.76	3.00	.68	2.93	.89	3.123	.043	1.769	.175	-
24	2.25	.63	2.79	.83	2.89	.96	5.884	.004*	4.146	.018*	a-b, a-c
25	3.19	.87	3.35	.81	3.72	.85	4.593	.012*	.307	.736	a-c
26	3.16	.82	3.20	.65	3.37	.74	1.120	.330	1.726	.182	-
27	2.48	.62	2.57	.77	3.10	.64	8.562	.000*	.776	.462	a-b, a-c
28	2.61	.71	2.84	.87	2.74	.71	.799	.452	1.104	.335	-
29	2.41	.67	2.82	.85	2.96	.89	4.358	.015*	.272	.762	a-c
30	3.45	.88	3.48	.85	3.56	.90	.207	.813	.024	.977	-
31	2.32	.87	2.66	.86	2.70	.95	1.946	.147	.401	.671	-
32	3.16	.89	3.41	.78	3.32	.78	.830	.438	.003	.997	-

*P<0.0

Tablo 4: Yaş değişkenine göre parametrik olmayan maddelere ilişkin sonuçlar

M No.	KWH		MWU		Fark olan Gruplar
	KWH değeri	P	MWU değeri	p	
5.Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme	9.099	0.011*	395.500*	0.009*	a-b
			626.000*	0.009*	a-c
			1003.000	0.309	b-c
22. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme	12.501	0.002*	347.500*	0.001*	a-b
			575.000*	0.003*	a-c
			1031.500	0.433	b-c
24. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırabilme	10.274	0.006*	399.000*	0.009*	a-b
			566.500*	0.002*	a-c
			1062.500	0.595	b-c

*P< 0.05

"Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme" önermesini 39-44 yaş arasındaki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (b=MR=40.86, a=MR=28.76). İlgili görüşü 45 yaş ve üstündeki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (c=MR=49.71, a=MR=36.19). Sonuç olarak diyebiliriz ki 39-44 yaş arasındaki denetçiler ile 45 ve üzerindeki denetçiler okul yöneticilerinin bu maddeyi daha fazla benimsediklerini belirtmişlerdir. Bu durum 38 yaşından küçük ilköğretim denetçilerinin okul yöneticilerinden beklentilerinin yüksek olmasıyla açıklanabilir.

"Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme" önermesini 39-44 yaş arasındaki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (b=MR=42.09, a=MR=27.21). İlgili görüşü 45 yaş ve üstündeki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (c=MR=50.59, a=MR=34.55). Sonuç olarak diyebiliriz ki 39-44 yaş arasındaki denetçiler ile 45 ve üzerindeki denetçiler okul yöneticilerinin bu maddeyi daha fazla benimsediklerini belirtmişlerdir.

"Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırabilme" önermesini 39-44 yaş arasındaki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (b=MR=40.77, a=MR=28.87). İlgili görüşü 45 yaş ve üstündeki denetçiler 38 yaşından daha küçük olan denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (c=MR=50.73, a=MR=34.27). Sonuç olarak diyebiliriz ki 39-44 yaş arasındaki denetçiler ile 45 ve üzerindeki denetçiler okul yöneticilerinin bu maddeyi daha fazla benimsediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5: Kıdem değişkenine göre maddelerin parametrik sonuçları

M. no	Kıdem	N	\bar{X}	S	t	P
1.Okulda eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun,	1-15yıl	49	3,77	0,71	3.697	.057

tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak yürütme	16 yıl ve üstü	79	3,84	0,57		
2.Okulu için vizyon ve misyon geliştirme	1-15yıl	49	2,48	0,93	.149	.700
	16 yıl ve üstü	79	2,58	0,96		
3.Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilme	1-15yıl	49	2,91	1,01	1.523	.220
	16 yıl ve üstü	79	2,83	0,88		
4.Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırabilme	1-15yıl	49	2,48	0,93	1.051	.307
	16 yıl ve üstü	79	2,55	0,85		
5.Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme uygulanmadığını denetleme	1-15yıl	49	2,32	0,92	1.458	.229
	16 yıl ve üstü	79	2,30	0,80		
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurabilme	1-15yıl	49	3,24	0,85	.597	.441
	16 yıl ve üstü	79	3,43	0,69		
7.Okuldaki çalışmaları dönem başlamadan önce planlayabilme	1-15yıl	49	3,04	0,78	6.611	.011*
	16 yıl ve üstü	79	3,31	0,95		
8.Personelin görevlendirilmesinde göreve uygunluk esasını göz önünde bulundurma	1-15yıl	49	3,26	0,93	.076	.784
	16 yıl ve üstü	79	3,27	0,79		
9. Planların hazırlanmasında öğretmenlere rehberlik etme	1-15yıl	49	2,63	1,01	.139	.709
	16 yıl ve üstü	79	2,65	1,02		
10. Yıllık planların uygulanıp uygulanmadığını denetleme	1-15yıl	49	3,73	1,01	.517	.474
	16 yıl ve üstü	79	3,87	0,92		
11.Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturma	1-15yıl	49	3,32	0,85	.420	.518
	16 yıl ve üstü	79	3,68	0,85		
12.Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama	1-15yıl	49	2,51	0,81	.302	.584
	16 yıl ve üstü	79	2,58	0,77		
13. Gerekliğinde astlarına yetki devredebilme	1-15yıl	49	2,77	1,02	.876	.351
	16 yıl ve üstü	79	2,70	0,93		
14. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirme	1-15yıl	49	2,83	0,89	.501	.480
	16 yıl ve üstü	79	2,82	0,79		
15.Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanma	1-15yıl	49	2,85	0,81	1.763	.187
	16 yıl ve üstü	79	3,05	0,98		
16.Özürleri sebebiyle okula gelmeyen personel için hizmetlerin aksamaması için gerekli önlemleri alma	1-15yıl	49	3,04	0,78	.168	.683
	16 yıl ve üstü	79	3,10	0,79		

*Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri:
İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*

17. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme	1-15yıl	49	2,81	0,80	.287	.593
	16 yıl ve üstü	79	2,88	0,84		
18. Okuldaki rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli tedbirleri alma	1-15yıl	49	2,91	0,70	5.014	.027*
	16 yıl ve üstü	79	2,78	0,88		
19. Aday personelin yetişmesi için gerekli sistemi kurabilme	1-15yıl	49	3,02	0,74	3.506	.063
	16 yıl ve üstü	79	3,00	0,91		
20. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı tedbirleri alabilme	1-15yıl	49	2,91	0,75	.145	.704
	16 yıl ve üstü	79	2,89	0,81		
21. Ders dışı faaliyetlerin düzenli ve etkili şekilde yürütülmesini sağlama	1-15yıl	49	2,87	0,83	.000	.994
	16 yıl ve üstü	79	3,00	0,81		
Tablo 5'in devamı	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X̄</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
22. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme	1-15yıl	49	2,30	0,91	.254	.615
	16 yıl ve üstü	79	2,45	0,82		
23. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının etkin ve verimli şekilde kullanma	1-15yıl	49	2,83	0,82	.338	.562
	16 yıl ve üstü	79	2,87	0,82		
24. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırabilme	1-15yıl	49	2,55	0,79	1.983	.162
	16 yıl ve üstü	79	2,81	0,93		
25. Okulun bakımı, temizliği ve güvenliği için gereken tedbirleri alma	1-15yıl	49	3,32	0,71	6.256	.014*
	16 yıl ve üstü	79	3,58	0,94		
26. Ders araç ve gerecinin temini, kullanılması ve düzeni için gerekli tedbirleri alma	1-15yıl	49	3,16	0,74	.751	.388
	16 yıl ve üstü	79	3,34	0,73		
27. Okul ve çevrenin bütünleşmesini sağlama	1-15yıl	49	2,77	0,68	1.478	.226
	16 yıl ve üstü	79	3,00	0,73		
28. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonu gibi tesisleri kullanmalarını izleme	1-15yıl	49	2,73	0,78	.122	.727
	16 yıl ve üstü	79	2,74	0,75		
29. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetelerini izleme	1-15yıl	49	2,77	0,77	1.556	.214
	16 yıl ve üstü	79	2,79	0,91		
30. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurma	1-15yıl	49	3,48	0,86	.007	.934
	16 yıl ve üstü	79	3,53	0,88		
31. Gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlama	1-15yıl	49	2,44	0,86	.333	.565
	16 yıl ve üstü	79	2,69	0,93		
32. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili	1-15yıl	49	3,20	0,86	.169	.682

işlemlerinin mevzuatına uygun yürütülmesini sağlama	16 yıl ve üstü	79	3,37	0,77		
---	----------------	----	------	------	--	--

*P < 0.05

Meslek kıdemi değişkenine göre kıdem aralıkları 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl, 12-15 yıl ile 15 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Bu belirlemede denetçilerin kıdemi arttıkça görüşlerinin de değişeceği dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Varyans analizi yapılabilmesi için her aralıkta yeterli sayıda kişi olmadığı için kıdem aralıkları 1-15 yıl (49 kişi) ve 16 yıl ve üstü (79 kişi) olarak birleştirilmiş t testi yapılarak gerekli değerlendirmeler yapılmıştır.

Meslek kıdemi değişkenine göre ilköğretim denetçileri tarafından ilköğretim yöneticilerinin yetersiz olarak görüldüğü önermeler şunlardır: okulu için vizyon ve misyon geliştirme, eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırabilme, okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirebilme, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alabilme, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırabilme, gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlama.

Tablodan da görüldüğü üzere; ilköğretim denetçilerinin mesleki kıdemlerinin artmasına paralel, ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlikleri konusunda olumsuz görüş bildirme düzeylerinde de artış görülmektedir. Bu durum ilköğretim denetçilerinin beklenti düzeylerinin gittikçe yükseldiğini, yöneticilik konusunda edindikleri deneyimlerini uygulamada okul yöneticilerinden bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yalnızca üç önermede anlamlı farklılık belirlenebilmiştir. Bu anlamlı farklılıkların daha çok kıdem düzeylerinin düşük olduğu gruplarda ortaya çıktığı görülmüştür.

Tablo 6: Kıdem değişkenine göre parametrik olmayan maddelere ilişkin sonuçlar

M No.	KWH		MWU		Fark olan Gruplar
	KWH değeri	P	MWU değeri	p	
7. Okuldaki çalışmaları dönem başlamadan önce planlayabilme	-	-	1519.500	0.029*	a-b
18. Okuldaki rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli tedbirleri alma	-	-	1745.000	0.313	
25. Okulun bakımı, temizliği ve güvenliği için gereken tedbirleri alma	-	-	9594.000	0.074	

*P < 0.05

"Okuldaki çalışmaları dönem başlamadan önce planlayabilme" önermesini kıdemi 16 yıl ve üstü denetçiler 1-15 yıl arasındaki denetçilere göre daha fazla benimsemişlerdir (a=MR=56.01, b=MR=69.77). Bu durum kıdemi daha az olan denetçilerin beklentilerinin fazla olmasından kaynaklanmış olabilir.

18 ve 25. Soruların MWU testi p değerleri 0.05'den daha büyük olduğu için aralarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır (18.soru p=0.313, 25.soru p=0.074).

- Shipper, Frank; Davy, Jeanette (2002). A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes, and managerial performance. **The Leadership Quarterly**, Volume 13, Issue 2. 22 Şubat 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Simard, Caroline; Rice, Ronald E. (2006). Managerial Information Behaviour: Relationships among Total Quality Management Orientation, Information Use Environments, and Managerial Roles. **Total Quality Management**, Vol. 17, No. 1, 79–95. 27 Şubat 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Smith, Jonathan E.; Forbes, J. Benjamin (2001). Creating a Competency-Based Leadership and Managerial Skills Program: A Model for Smaller Schools. **Journal of Management Education**, volume:25, number:2, p209-30. 22 Şubat 2006, www.eric.ed.gov.
- Şahin, A.A. (2000) **İlköğretim Müdürlerinin Yeterlikleri**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:22.
- Sergiovanni, T.J. ve R.J. Starratt (1988) **Supervision: Human Perspectives**, McGraw Hill Book Company, New York.
- Taymaz, H. (2001) **Okul Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıöğen, A. (1988) “**Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler**”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1988. Ankara.
- Türkçe Temel Eğitim Sözlüğü. (1993) İnkılap Kitabevi, İstanbul
- Vandenberghe, R .(1995) Creative Management of a School. **Journal of Educational Administration**. Vol.33, No. 2.