

## OKUL MÜDÜRLERİNİN YETERLİKLERİNİN EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİNE ETKİSİ<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER**

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü

**Öğr. Gör. Gülenaz SELÇUK**

Celal Bayar Üniversitesi, Demirci Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü

### ÖZET

*Bu çalışma, okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada okul müdürü yeterliklerinin eğitim öğretim süreci üzerinde etkili olup olmadığı saptanmış; ayrıca hangi yeterliklerin süreç üzerinde ne düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilen araştırmada anket uygulamasından yararlanılmıştır. Kullanılan ankette yer alan yönetici yeterlikleri ve performans göstergelerine ilişkin ifadelerin uygunluğu için uzman görüşü alınmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yeterlikleri kendilerine bağlı öğretmenler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırmanın örnekleme Manisa il sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan ilköğretim okullarından 30 tanesi dahil edilmiş ve her bir okulda en az 10 öğretmen üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir (n=340). Anket uygulaması sonucu elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri gibi betimsel istatistiklerle belirtilerek; değerlerin öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ve ANOVA ile tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecinin etkinliği ile ilişkisi korelasyon tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Yeterliklerin eğitim öğretim sürecinin etkinliğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yeterlikleri 8 unsur boyutunda incelenmiş ve bu yeterliklerin eğitim sürecinin etkinliği üzerindeki rolü belirlenmiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin özellikle kaynak yönetimi, sürekli mesleki gelişim ve okulun değerler sistemi yeterliklerine sahip olma düzeyinin eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu üç yeterlik içerisinde göreceli olarak düşük değerlendirilen yeterlik sürekli mesleki gelişim olmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri yönünde teşvik edilmeleri ve bu yönde kendilerine daha fazla imkân sağlanması önerilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, yeterlik, süreç yönetimi, kaynak yönetimi

<sup>1</sup> Bu çalışma ICONTE 2011’de bildiri olarak sunulmuştur.

## THE EFFECT OF THE EFFICIENCY OF THE HEADMASTERS ON THE EDUCATION PERIOD

### ABSTRACT

*This study aims to analyse the effect of the efficiency of the school principals on the education period. In this sense, it was determined whether the efficiency of school principals were influential on the education period; moreover it was determined that which efficiency had how much effect on the process. In the study conducted through definitive research model, survey practise was carried out. Expert views were accepted in the survey for the convenience of the statements related leadership efficiency and performance indicators. In the study, efficiency of the school principals were evaluated by the teachers working with them. In the sample survey, 30 primary schools were included in Manisa City borders and in each school at least 10 teachers took part in the survey practise (n=340). The results obtained through survey practise, specified by statistics like average and standart deviation, were determined by t test and ANOVA. The competence of school principals and effüiciency of education period relation was determined using the corelation tecnique. In order to determine the efficiency of education period multi regresion analysis was used. In the study, the competence of the school principals was studied using eight facts and the role of these competences on the efficiency of education period was determined. The results of the study have put forth that school principals have positive effect on resource management, constant vocational progress and the school merits system. Within these three competences, relatively constant vocatioanal progress has taken the lowest evaluation. Consequently, school principals are recommended to place emphasis on the activities oriented at vocational progress and provide more opportunity on this aspect.*

**Keywords:** School principal, competence ( efficiency ), progress management, resource management

### GİRİŞ

Son dönemde sosyal ve ekonomik alanda yaşanan toplumsal değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin değişimin getirdiği yeni koşulların gereğine uygun yeterliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticilerinin geleceğe odaklanmak ile bugünde kalmak, büyük resmi görmek ile ayrıntılar üzerinde yoğunlaşmak, bir taraftan güçlerini başkalarına aktarıırken diğer taraftan güçlü lider olarak kalmak gibi paradokslarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Böyle paradoksal bir görevi yapmaya istekli çok sayıda aday bulma güçlüğünün yanı sıra, yöneticilerden beklenen yeterliklerin nasıl kazandırılacağı da kuşkusuz önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (DuFour, 1999). Yeterlik, bir davranışı yapmak için insanın gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Bilgi ve beceri yeterliliği oluşturan temel iki öğedir (Başaran,1996). Okul yöneticileri hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip oldukları ölçüde etkilidirler.

Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın değişmektedir. Okul yöneticisi 1960'lı

yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel liderdir (Vandenberghe, 1995). Geçmişte olduğundan farklı olarak artık okul yöneticilerinde, modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi yeterlikler aranır olmuştur (Bursalıoğlu, 2000). Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerine beklentiler artmıştır. Çünkü okulun yasal lideri olan yönetici, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Güçlüoğlu, 1985).

Araştırmalar öğrenci başarısı üzerinde öğretmen yeterliklerinin yanı sıra okul yönetiminin başka deyişle okul yöneticisinin sergilediği liderliğin etkili bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005). Yeterlikleri yüksek bir okul yöneticisi, okuldaki faaliyetleri etkin bir biçimde yönetmekte ve sonuç olarak öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşımaktadır (Dowis, 2005). Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikler eğitim öğretim sürecinin etkinliği açısından önemli olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterlikleri incelenerek yeterliklerin eğitim öğretim süreci üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmada öğretmenlerden seçilen bir örneklem üzerinde okul yöneticilerinin yeterlikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### **YÖNTEM**

Okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesini ve eğitim öğretim süreci üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma tanımlayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modeli, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma modelidir (Kurtuluş 1996: 30).

#### **Evren-Örneklem**

Araştırmanın evrenini Manisa ilindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler teşkil etmektedir. Araştırma 2010 yılında merkezdeki 30 ilköğretim okulundan her bir okulda en az 15 öğretmene anket uygulanması hedeflenerek toplam 450 anket dağıtılmış, sonuç olarak elde edilen geçerli anket sayısı 340 olmuştur (%76). Örneklem belirlenmesinde ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 113; Balcı, 2005, 88).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %52'si erkeklerden oluşmakta olup %74'ü 5 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir ve %75'i 30 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Öğretmenlerin %45'i sınıf öğretmenidir.

#### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada okul yöneticilerinin yeterliklerinin değerlendirilmesi amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan yeterlikler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş ilköğretim okul müdürleri için yeterlikler ve performans göstergeleri dikkate alınarak oluşturulmuştur (MEB, 2010). Oluşturulan yönetici yeterlikleri ve performans

göstergelerine ilişkin ifadelerin uygunluğu için uzman görüşleri alınmıştır. Ölçekte toplam 35 ifade ile sekiz ayrı yeterli değerlendirilmektedir:

1. *Müfredatın sunulmasının yönetimi*: Yeni okul müfredatını uygulamak ve bunun geliştirilmesinde yer almak
2. *Personel yönetimi*: Personeli yönetmek ve onlara profesyonel tavsiyelerde bulunmak rehberlik sağlamak
3. *Sürekli mesleki gelişim*: İhtiyaçlar doğrultusunda kendisinin ve personelin mesleki gelişimi için düzenlemeleri uygulamak
4. *Kaynak yönetimi*: Okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını yönetmek
5. *Okul, aile ve toplum ilişkileri*: Veliler ve yerel toplumla ortak şekilde çalışmak
6. *Öğrencilerin yönetimi*: Okuldaki öğrenci davranışını yönetmek ve kontrol etmek ve öğrencilere rehberlik sağlamak
7. *Okulun değerler sistemi*: Güvenilir ve sağlıklı okul ortamı sağlamak
8. *İdari yönetim*: Okuldaki bütün teknik, idari düzenlemelerini izler ve değerlendirir

Ölçekte her bir yeterli için en az 3, en fazla 6 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadeler ilgili yeterli için gerekli davranışları tanımlamakta öğretmenlerden görev yaptıkları okul yöneticisinin söz konusu davranış sergileme düzeyini 5’li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmektedir. Buna göre ölçekte değerlendirilen yeterliklere ilişkin elde edilen yüksek puan, öğretmenin değerlendirmesine göre ilgili yeterliğin gerektirdiği davranışların okul yöneticisi tarafından tam anlamıyla sergilendiğini belirtmekte, düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Ölçek için gerçekleştirilen faktör analizi sonucu ölçeğin öngörüldüğü üzere sekiz boyut içerdiğini doğrulamıştır (KMO=0,94 Barlett’s Test=2736,44  $p<0,00$ ). Ölçekte yer alan her bir boyut (yeterlikler) için hesaplanan Cronbach’s Alfa değerleri (0,73 ile 0,89 arasında değişmektedir) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir ( $\alpha>0,60$ ). Alpha katsayısının 0,8-1.00 arasında ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenmektedir (Özdamar, 2002).

Araştırmada eğitim öğretim sürecinin etkinliği öğretmenlere yöneltilen tek bir ifade ile (“Okulunuzdaki eğitim öğretim sürecinin etkinliğini değerlendiriniz”) değerlendirilmiştir. İfadeye verilen yanıtlar 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Buna göre ifadeye verilen yanıtlara ilişkin elde edilen puanın yüksekliği öğretmenin okulundaki eğitim öğretim sürecini son derece etkin bulduğunu, düşüklüğü ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

#### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada anket uygulaması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuş; değerlerin öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili (cinsiyet) değişkenlerde t testi ve üç kategorili (yaş, branş, kıdem) değişkenlerde ise ANOVA ile analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim

öğretim sürecinin etkinliği ile ilişkisi korelasyon tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Yeterliklerin eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### BULGULAR

#### Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağlı oldukları okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde (Tablo 1) öğretmenlerin değerlendirilen sekiz yeterlik itibarıyla okul yöneticilerini yeterli ( $\bar{X} \geq 4,00$ ) olarak değerlendirdiği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre en yüksek puanı alan yeterlik “müfredatın sunuluşunun yönetimi”, göreceli olarak daha düşük puan yeterlikler ise sırasıyla “öğrencilerin yönetimi” ve “sürekli mesleki gelişim” olmuştur.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerine ait betimsel istatistikler

<i>n=340</i>	$\bar{X}$	SS
Müfredatın Sunuluşunun Yönetimi	4,39	0,62
Personel Yönetimi	4,38	0,63
Sürekli Mesleki Gelişim	4,25	0,75
Kaynak Yönetimi	4,36	0,56
Okul, Aile ve Toplum İlişkileri	4,33	0,58
Öğrencilerin Yönetimi	4,17	0,71
Okulun Değerler Sistemi	4,33	0,56
İdari Yönetim	4,33	0,65

Tablo 1’de Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerine ait betimsel istatistikler ilişkin bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalamaların Müfredatın Sunuluşunun Yönetimi ( $\bar{X}=4,39$ ), Personel Yönetimi ( $\bar{X}=4,38$ ), Kaynak Yönetimi ( $\bar{X}=4,36$ ), ilişkin yeterliklerin daha yüksek olduğu; Okul, Aile ve Toplum İlişkileri ( $\bar{X}=4,33$ ), Okulun Değerler Sistemi ( $\bar{X}=4,33$ ), İdari Yönetim ( $\bar{X}=4,33$ ), Sürekli Mesleki Gelişim ( $\bar{X}=4,25$ ), Öğrencilerin Yönetimi ( $\bar{X}=4,17$ ), yeterliklerinin ise diğerlerine göre düşük değerlendirildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyet, yaş, branş ve kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 2) “müfredatın sunuluşunun yönetimi” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin kıdemlerine göre (1 yıldan az kıdemi olanların değerlendirmeleri kıdemi daha fazla olanlara göre daha yüksek); “personel yönetimi” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin branşlarına göre (sınıf öğretmenlerinin değerlendirmeleri diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek); “sürekli mesleki gelişim” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin branşlarına ve kıdemlerine göre (sınıf öğretmenlerinin değerlendirmeleri diğer

branş öğretmenlerine göre daha yüksek; 1 yıldan az kıdemi olanların değerlendirmeleri kıdemi daha fazla olanlara göre daha yüksek); “kaynak yönetimi” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin kıdemlerine göre (1 yıldan az kıdemi olanların değerlendirmeleri kıdemi daha fazla olanlara göre daha yüksek); “öğrencilerin yönetimi” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin cinsiyetine ve branşlarına göre (erkek öğretmenlerin değerlendirmeleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek; sınıf öğretmenlerinin değerlendirmeleri diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek); “idari yönetim” yeterliliğinin sadece öğretmenlerin yaşlarına ve branşlarına göre (40 ve üzeri yaş grubunda yer alan öğretmenlerin değerlendirmeleri daha genç öğretmenlere göre daha düşük; sınıf öğretmenlerinin değerlendirmeleri diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek) anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin değerlendirmelerin öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılıkları

	Cinsiyet		Yaş		Branş		Kıdem	
	T	p	F	p	F	p	F	p
Müfredatın sunulmasının yönetimi	0,10	0,92	2,20	0,11	0,45	0,72	5,29	0,01*
Personel yönetimi	0,26	0,79	0,65	0,53	3,97	0,01*	1,26	0,28
Sürekli Mesleki Gelişim	0,64	0,52	0,48	0,62	4,69	0,00**	4,98	0,01*
Kaynak yönetimi	0,01	0,99	2,05	0,13	0,93	0,43	4,17	0,02*
Okul, Aile ve Toplum İlişkileri	1,12	0,27	0,42	0,66	2,08	0,10	2,76	0,07
Öğrencilerin Yönetimi	2,25	0,03*	2,94	0,05	3,10	0,03*	0,15	0,86
Okulun Değerler Sistemi	0,82	0,41	1,05	0,35	1,12	0,34	1,85	0,16
İdari Yönetim	-0,44	0,66	3,73	0,03*	4,20	0,01*	2,99	0,05

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 2’de ortaya konan sonuçlara göre; okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin değerlendirmelerin öğretmenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılıkları *cinsiyet* değişkenine göre öğrencilerin yönetimi [t= 2,25 p≤,05] , *yaş* değişkenine göre idari yönetim [t= 3,73; p≤,05], *branş* değişkeninde ise personel yönetimi [t= 3,97; p≤,05], sürekli mesleki gelişim [t= 4,69; p≤,01], öğrencilerin yönetimi [t= 3,10; p≤,05], idari yönetim [t= 4,20; p≤,05] ve *kıdem* değişkenine göre müfredatın sunulmasının yönetimi [t= 5,29; p≤,05], sürekli mesleki gelişim [t= 4,98; p≤,05], kaynak yönetimi [t= 4,17; p≤,05] yeterliklerinde P≤.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

### Eğitim Öğretim Sürecinin Etkinliği

**Tablo 3.** Öğretmenlerin okullarındaki eğitim öğretim sürecinin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerine ait betimsel istatistikler

	n	$\bar{X}$	SS
Eğitim Öğretim Sürecinin Etkinliği	340	4,39	0,61

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerden görev yaptıkları okuldaki eğitim öğretim sürecinin etkinliğini değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 3) öğretmenlerin okullarındaki eğitim öğretim sürecini etkin olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin okullarındaki eğitim öğretim sürecine ilişkin değerlendirmelerinin çeşitli özelliklerine göre farklılıkları

	Cinsiyet		Yaş		Branş		Kıdem	
	t	p	F	p	F	p	F	p
Eğitim Öğretim Sürecinin Etkinliği	0,64	0,58	1,98	0,14	0,21	0,89	2,52	0,08

Öğretmenlerin değerlendirmelerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 4) öğretmenlerin değerlendirmelerinin söz konusu özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Buna göre öğretmenler okullarındaki eğitim öğretim sürecinin etkinliği konusunda benzer düzeyde olumlu görüşe sahiptir.

#### **Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecinin Etkinliği ile İlişkisi**

Okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim sürecinin etkinliğiyle ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 5.** Okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecinin etkinliği ile ilişkisi

	r	p
Müfredatın sunuluşunun yönetimi	0,56	0,00**
Personel yönetimi	0,59	0,00**
Sürekli Mesleki Gelişim	0,64	0,00**
Kaynak yönetimi	0,65	0,00**
Okul, Aile ve Toplum İlişkileri	0,58	0,00**
Öğrencilerin Yönetimi	0,60	0,00**
Okulun Değerler Sistemi	0,65	0,00**
İdari Yönetim	0,64	0,00**

\*\*p<0,01

Analiz sonucuna göre (Tablo 5) okul yöneticisinin yeterliklerinin tamamının eğitim öğretim sürecinin etkinliği ile anlamlı ( $p<0,05$ ) seviyede ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki tüm yeterlikler için pozitif yönde ve orta seviyededir ( $0,40<r<0,70$ ). Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerini araştırma kapsamında değerlendirilen yeterlikler itibariyle yeterli görme düzeyleri yükseldikçe okullarındaki eğitim öğretim sürecini etkin olarak algılamaya düzeyleri de yükselmektedir.

#### **Eğitim Öğretim Sürecinin Etkinliğine Etki Eden Yeterlikler**

Araştırmada okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim öğretim süreci üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 6). Regresyon analizinde, bağımsız değişkenler arasından bağımlı değişkene en çok etki edenleri seçerek regresyon modelini oluşturan Adım Adım Regresyon Modeli (Stepwise Regression) tercih edilmiştir. Analizde bağımlı değişken öğretmenin değerlendirmesine göre

eğitim öğretim sürecinin etkinliği; bağımsız değişkenler ise yine öğretmenlerin değerlendirmelerine göre araştırma kapsamında incelenen okul yöneticilerine ilişkin sekiz yeterlik boyutu oluşmuştur.

**Tablo 6. Eğitim öğretim sürecinin etkinliğine etki eden yeterlikler**

	Beta	St.Hata	St.Beta	T	p
(Sabit)	1,02	0,23		4,44	0,00**
Kaynak Yönetimi	0,25	0,09	0,24	2,73	0,01*
Sürekli Mesleki Gelişim	0,22	0,06	0,25	3,25	0,00**
Okulun Değerler Sistemi	0,28	0,09	0,26	3,09	0,00**

R=0,699; R<sup>2</sup>=0,489; F=75,291, p=0,00<0,01 \*p<0,05 \*\*p<0,01

Analiz sonucunda anlamlı bir model elde edilmiştir. Modele göre sekiz yeterlik içerisinde sadece üç tanesi (kaynak yönetimi, sürekli mesleki gelişim, okulun değerler sistemi) eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde etkili bulunmuştur. Diğer yeterliklerin eğitim öğretim süreci üzerindeki etkileri ise anlamlı değildir. Analizde ön plana çıkan söz konusu üç yeterlik, öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki eğitim öğretim sürecinin etkinliğine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerdeki değişikliğin %49'unu açıklamaktadır. Buna göre öğretmenlerin söz konusu üç yeterlik itibarıyla okul yöneticisini olumlu olarak değerlendirdikçe, görev yaptıkları okuldaki eğitim öğretim sürecine ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde artış göstermektedir.

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçları sekiz okul yöneticisi yeterliliği içerisinde üç tanesinin eğitim öğretim süreci üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisini okulun fiziki, materyal ve mali kaynaklarını etkin bir biçimde yöneten, kendisinin ve personelinin mesleki gelişimi için gerçekleştirilen düzenlemeleri uygulayan ve güvenilir ve sağlıklı bir okul ortamı oluşturan bir yönetici olarak algılaması, görev yaptıkları okuldaki eğitim öğretim sürecini etkin olarak değerlendirmelerine yol açmaktadır.

Araştırmada eğitim öğretim süreci üzerinde etkili üç yeterlikten biri olarak öne çıkan sürekli mesleki gelişim yeterliliği sekiz yeterlik içerisinde göreceli olarak en düşük değerlendirilen yeterlikler arasında yer almaktadır. Her ne kadar araştırmada okul yöneticileri öğretmenler tarafından değerlendirilen yeterlikler itibarıyla yeterli olarak değerlendirilmiş olsa da, öğretmenlerin algılamasına göre eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde önemli bir unsur olan okul yöneticisinin öğretmenlerin gelişimini sağlamaya yönelik faaliyetler sergilemesi öğretmenler tarafından diğer yeterlikler düzeyinde olumlu olarak değerlendirilmemiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri yönünde teşvik edilmeleri ve bu yönde kendilerine daha fazla imkân sağlanması önerilir.

Araştırmanın sadece tek bir il kapsamında gerçekleştirilmiş olması nedeniyle elde edilen sonuçların tüm okul yöneticileri için geçerli olduğunu ileri



sürmek mümkün değildir. Bu nedenle gelecekte konu ile ilgili gerçekleştirilecek araştırmalarda coğrafi olarak kapsamın genişletilmesi önerilir.

## KAYNAKLAR

BALCI, A. (2005) . *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Anı Yayıncılık, Ankara.

BAŞARAN, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Yargıcı Matbaası, Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara.

DOWIS S. L. (2005). A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina, Clemson University Doctora Thesis.

DUFOUR, R. (1999). Help wanted: Principals who can lead professional learning communities. NASSP Bulletin; Quotation ( Notable quotes: Spotlight on principals. *Leadership*. 15313174, Jan/Feb2001, 30/3).

GÜÇLÜOL, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Kadioğlu Matbaası, Ankara.

MEB,

[http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/3EL/educational\\_leadership\\_attach\\_1\\_T.pdf](http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/3EL/educational_leadership_attach_1_T.pdf)

İndirme Tarihi: 12.06.2010.

KARASAR, N. (2007) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 20. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KURTULUŞ, K. (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul

RİVKİN, S.G., HANUSHEK, E.A. ve KAIN, J.F. (2005). Teachers, Schools, and Academic Achievement. *Econometrica*, 73, 2, 417-458.

ÖZDAMAR, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Cilt 1, 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

VANDENBERGHE, R. (1995). Creative Management of a School. *Journal of Educational Administration*. Vol,33, No. 2.

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK H. (2005). *Nicel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.