

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
BÖLÜM	
I GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Problem	2
Alt Problemler	2
Araştırmanın Amacı.....	4
Araştırmanın Önemi	4
Varsayımlar.....	5
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
Tanımlar	5
II ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ	7
1. Örgüt.....	7
1.1 Yönetim.....	9
1.2 Eğitim Yönetimi.....	11
1.3 Okul Müdürü	12
1.4 İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri	12
2. Yeterlik ve Okul Müdürlerinin Yeterlik Alanları	18
2.1 Yeterlik.....	18
2.2 Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri.....	20
2.2.1 Teknik Yeterliler.....	20
2.2.2 İnsani Yeterlikler	20

2.2.3 Kavramsal Yeterlikler	20
3. Etkililik ve Etkili Yöneticilerin Özellikleri.....	21
4. Rol Kavramı ve Okul Yöneticilerin Başlıca Rollerini.....	27
4.1. Rol Kavramı.....	27
4.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	28
4.3. Okul Yöneticilerinin Başlıca Rollerini.....	31
5. Denetim ve Okul Yöneticilerinin Denetim Rollerini.....	31
5.1. Denetimin Tanımı ve Kapsamı.....	31
5.2. Denetimin Amacı.....	33
5.3 Denetimin Önemi.....	35
6. Konuyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	39
7. Konuyla İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	41
III YÖNTEM	46
Araştırmanın Modeli	46
Araştırmanın Evreni.....	46
Araştırmanın Örneklemi.....	46
Verilerin Toplanması	48
Bilgi Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları.....	48
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	51
IV BULGULAR VE YORUM	53
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	53
1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	57
a) Okul Müdürlerin Görüşleri	57
b) Okul Müdürlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Görüşlerinin Farklılığı	66
2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	70
a) Öğretmenlerin Görüşleri	70
b) Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı	79
3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	83

a) Müfettişlerin Görüşleri	83
b) Müfettişlerin Görüşlerinin Farklılığı	91
4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müdür, Öğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Farklılığı	94
5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	95
b) Müdürlerin Görüşleri	96
b) Müdürlerin Görüşlerinin Farklılığı	104
6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	108
b) Öğretmenlerin Görüşleri	108
b) Öğretmen Görüşlerinin Farklılığı	117
7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	121
b) Müfettişlerin Görüşleri	121
b) Müfettişlerin Görüşlerinin Farklılığı	130
8. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müdür, Öğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Farklılığı	132
V SONUÇLAR VE ÖNERİLER	135
5.1. Sonuçlar	135
5.2. Öneriler	137
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	137
5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler.....	138
EKLER LİSTESİ	140
KAYNAKLAR	148
ÖZET.....	152
SUMMARY.....	153

Tablolar Listesi

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1	Okulların Merkez ve Diğer İlçelere Göre Dağılımı.....	47
2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	47
3	Veri Toplama Aracının Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	49
4	Veri Toplama Aracının Alt Boyutlar Göre Güvenirlik Katsayıları	51
5	Anketin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları	52
6	Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürleri, Öğretmenler ve Müfettişlerin Dağılımı.....	53
7	Araştırmaya Katılan Müfettiş, Müdür ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	54
8	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı.....	54
9	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	55
10	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı.....	56
11	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	56
12.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzde Hesapları.....	58
12.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları.....	67
12.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	68
12.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Kurs veya Seminere Katılma Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	68
12.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	69

12.6	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları	69
13.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzdele Hesapları.....	71
13.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	79
13.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	80
13.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	80
13.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	81
13.6	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	82
14.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusunda Müfettişlerin Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamalar ve Yüzde Hesapları ...	84
14.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	91
14.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları.....	92
14.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	93
14.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Müfettiş t Testi Sonuçları.....	93

15	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müdür, Öğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları.....	94
16.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdiklerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzde Hesapları.....	96
16.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları.....	104
16.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Çalışılan Yere Göre t Testi Sonuçları.....	105
16.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Kurs veya Seminare Katılmaya Göre t Testi Sonuçları.....	106
16.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Meslekteki Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	106
16.6	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları.....	107
17.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusunda, Öğretmen Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamalar ve Yüzde Hesapları.....	109
17.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	117
17.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları.....	118
17.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	118
17.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	119
17.6	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	120

18.1	İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusunda, Müfettiş Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamalar ve Yüzde Hesapları.....	122
18.2	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri ile İlgili Davranışları Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	130
18.3	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri ile İlgili Davranışları Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Branşa Göre t Testi Sonuçları.....	130
18.4	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri ile İlgili Davranışları Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Meslek Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	131
18.5	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri ile İlgili Davranışları Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları.....	132
19	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş, Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları.....	132

Şekiller Listesi

Şekil		Sayfa
No		No
1	Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model	30

ÖNSÖZ

Bu çalışmada amacımız, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim ile ilgili rol ve yeterliklerine ilişkin davranışları, hangi düzeyde göstermeleri gerektiği ve uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri hakkında ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler ve ilk öğretim müfettişlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çalışma bu alanda yapılmış çalışmalara destek olmak ve yeni çalışmaların önünü açması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları ve önemi tartışılmıştır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ve alanda yapılmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi sunulmuş, dördüncü bölümde elde edilen bulgular verilip yorumlanmıştır. Son bölümde ise, özet, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın tüm aşamalarında beni bilgi ve tecrübeleriyle destekleyip yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Refik BALAY'a, çalışmalarımda beni cesaretlendiren ve görüşlerinden büyük ölçüde yararlandığım değerli hocalarım, sayın Yrd. Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'a ve sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK'e, sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırma anketlerinin uygulanması ve toplanması konularında yardım eden tüm ilköğretim müfettişi meslektaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

ŞANLIURFA, 2006

Yakup ÖNCEL

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

İlköğretimin toplum ve birey için taşıdığı önem her türlü tartışmanın dışında tutulmaktadır. Çünkü, ilköğretim çocuk için gerçek fırsat eşitliği ve şanstır. Çocuğun yaşadığı topluma ait bir varlık ve öge olması ancak ilköğretim sayesinde olmaktadır. O yüzden de eğitimin bu kademesi, çoğu ülkede olduğu gibi ülkemizde de “Temel Eğitim” olarak adlandırılmaktadır.

Bu önemi nedeniyledir ki, ilköğrenim hakkı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 42. maddesinde olduğu gibi, hemen bütün ülke anayasalarında garanti altına alınmış ve eğitimin bu kademesinin istisnasız herkese zorunlu ve parasız olduğu vurgulanmış, bunun sağlanmasının da devletlerin görevi olduğu belirtilmiştir.

İlköğretim, günümüz insanın hem daha sonraki eğitim kademelerindeki başarısını hem de bütün yaşantısını etkileyen en önemli eğitim basamağı haline gelmiştir. Ülkemizde ilköğretimi bitiren her vatandaşın çeşitli nedenlerle daha üst eğitim kademelerine devam edemediği bir gerçektir. Durum böyle olunca bireyin hayatına yön verebilmesi için almış olduğu eğitim, yalnızca ilköğretim olmaktadır. Ayrıca ilköğretimin diğer eğitim kademelerine öğrenci hazırlama gibi bir görevinin de olması nedeniyle bu eğitimin gelecekteki öğrenci başarısı üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. İlköğretim okullarındaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinden birinci derecede sorumlu olan okul müdürleridir. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde de etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Bu yüzden okulda bulunan madde ve insan kaynaklarının sistem içerisinde en verimli şekilde kullanılabilmesi ve okulun bütün alt sistemlerinin belirlenen hedeflere ulaşmada yeterince katkı sağlayabilmeleri

oldukça önemlidir. Okul yöneticileri, özellikle okul müdürleri bütün yönleriyle okulu kontrol altında tutmak, aksayan yönleri süratle düzeltmek, yeni hedefler belirlemek, var olanları anlaşılır kılmak ve okulun vizyonunu belirlemek durumundadır. Bu kadar önemli bir görev olan okul müdürlüğünü başarıyla yapabilmek için, okul müdürlerinin denetim rol ve yeterliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada eğitim sistemimizde çok önemli bir yere sahip olan ilköğretim okul yöneticilerinin sahip oldukları ve olmaları gereken denetim rol ve yeterlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yeterlikleri belirlenirken ilgili araştırmalar taranarak genel bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın özellikle mevcut ilköğretim okulu müdürleri ile gelecekte ilköğretim okulu müdürü olmak isteyenlere yeni bir bakış açısı kazandıracağı beklenmektedir.

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek, yapıyı kurmak ve okulun havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmayı başarabilmelidir. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarının dengede tutulabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmalarını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 40). Okul yöneticileri başarılı olabilmek için denetim alanında belli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Problem

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimde göstermeleri gereken rol ve yeterlikler ile uygulamada gösterdikleri rol ve yeterliklere ilişkin müfettiş, müdür ve öğretmen algıları nasıldır?

Alt Problemler

1) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda;

a) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri nelerdir?

b) Müdürlerin görüşleri; cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, mesleki kıdeme, çalışılan yere ve kurs veya seminere katılma durumuna göre değişmekte midir?

2) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda;

a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

b) Öğretmenlerin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna, branşlarına, çalışılan yere ve meslekteki kıdemlerine göre değişmekte midir?

3) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda;

a) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri, cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna ve mesleki kıdemlerine göre değişmekte midir?

4) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

5) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

a) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri nelerdir?

b) Müdürlerin görüşleri; cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, meslek kıdemine, çalışılan yere ve kurs veya seminere katılma durumuna göre değişmekte midir?

6) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

a) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

b) Öğretmenlerin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna, branşlarına, çalışılan yere ve meslek kıdemlerine göre değişmekte midir?

7) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

a) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri, cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna ve meslek kıdemlerine göre değişmekte midir?

8) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri **uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin ve müfettişlerin, görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Denetim, bir okulun etkili ve verimli bir şekilde çalışmasının anahtar süreçlerinden birisidir. Denetimin yararlı olabilmesi, denetmenle öğretmenin karşılıklı anlayış ve hoşgörü çerçevesinde birlikte bir süre çalışmaları ile olanaklıdır. Bu süre içinde denetmenden öğretmenin sorunlarını çeşitli veri toplama teknikleri ile belirlemesi ve bu sorunları çözülmesi gereken hedef alanlar olarak ele alıp öğretmenle birlikte etkin bir plan çerçevesinde geliştirmesi beklenmektedir. Okullarda, özellikle ilköğretim okullarında denetim rolünü okul müdürünün oynaması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve uygulamada gösterdikleri denetim rol ve yeterliklerini araştırmaktır. Bu amaçla ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenleri ve deneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Böylece ilköğretim sisteminin üç önemli grubunun, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterliliğine ilişkin görüşleri, ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Öte yandan bu araştırma, okul müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerinin geliştirilmesi alanında yapılacak çalışmalara bir katkı sağlamayı da amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi

Öğretim kademeleri içinde öğrenci, öğretmen ve kurum sayıları açısından en önde gelen eğitim kademesi ilköğretim kademesidir. İlköğretim diğer öğretim kademelerinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca nüfusun önemli bir kesimi için bu öğretim kademesi hayat boyu girilen tek örgün eğitim kurumu olarak kalmaktadır. Böylesi öneme sahip bir öğretim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin denetimde göstermeleri gereken ve uygulamada gösterdikleri rol ve yeterliklerinin belirlenmesi yadsınamaz bir öneme sahiptir. Bu görüşlerin ortaya çıkarılması sistemin etkililiğinin artırılması açısından da önemlidir. Bu durumda okul

müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerinin belirlenmesi sistemin de etkililik düzeyini belirler ve sistemi değerlendirip geliştirmek isteyenlere önemli bir veri sağlayabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile uygulamada göstermekte oldukları denetim rol ve yeterlikleri arasındaki fark, bu müdürlerin üstleri ve astları olan müfettişler ile öğretmenler arasında bir karşılaştırma yapma imkanı da sunacaktır. Bu karşılaştırmalar okul müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerinin geliştirilmesinde de yararlı olacaktır.

Benzer araştırmalarda eğitim müdürlerinin yönetsel ve denetsel yeterlikleri üzerinde durulmuş ancak olması gerekenle olan arasında bir karşılaştırmaya gidilmemiştir. Bu yönüyle çalışmanın, daha önce yapılan araştırmaları tamamlayacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda yer almaktadır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile uygulamada gösterdikleri denetim rol ve yeterlikleri, okul yönetimine ilişkin öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri ve okul işletmesi boyutlarında anket maddeleriyle ölçülebilir.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile gösterdikleri denetim rol ve yeterlikleri arasındaki fark, müdür, öğretmen ve müfettişlerin görüşleri ile ölçülebilir niteliktedir.

Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırmanın kapsamına ilköğretim okulu müdürlerinin işlevsel süreçlere ilişkin denetim rol ve yeterlikleri girmektedir. Eğitim yönetimindeki süreçler, yönetsel ve işlevsel olarak iki grupta toplanabilir. Araştırmanın kapsamına ilköğretim okulu müdürlerinin işlevsel süreçlere ilişkin denetim rol ve yeterlikleri girmektedir. Bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinde bulunması gereken denetim rol ve yeterlikler ile gerçekte olan rol ve yeterlikler belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma, Şanlıurfa ilinde görev yapan ilköğretim okulu müdür, müfettiş ve öğretmenleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu çalışmada geçen;

İlköğretim okulu : Şanlıurfa ilinde bulunan, zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim – öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan resmi eğitim kurumlarını ifade eder.

Müdür : Şanlıurfa ilinde görevli ilköğretim okulu müdürlerini ifade eder.

Sınıf öğretmeni : Şanlıurfa ilinde bulunan ilköğretim okullarının ilk beş sınıfında görevli, alanı sınıf öğretmenliği olan ve girdiği sınıfın tüm derslerini okutmakla görevli öğretmenleri tanımlar.

Branş öğretmeni : Şanlıurfa ilinde bulunan ilköğretim okullarında, bir veya bir grup dersi okutmakla görevli öğretmenleri ifade eder.

Yönetici davranışı : İlköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterlikleri tanımlayan davranışları ifade eder.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgüt kavramı, denetim kavramı, yönetici kavramı, müdür kavramı ve ilişkili kavramlar ile denetim konusunda yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

1. Örgüt

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları ihtiyaçlarıdır. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinimlerin çokluğu ve sürekliliği, toplum üyelerinin birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal, doğal olduğu kadar da evrenseldir (Başaran, 1989: 87).

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın, toplumsal yaşamın olamayacağı artık iyice anlaşılmıştır (Aydın, 1994: 13).

Örgüt belli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir. Bu açıdan bakıldığında örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici bir ilişki içerisinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu

yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işlemlerini ifade eder (Genç, 2004: 99).

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak da görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür (Bursalıoğlu, 1998: 15).

Örgütün ne olduğuna ilişkin tanımlardan birisi tanınmış yönetim bilimci Barnard'a aittir. O'na göre örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri yapma sistemidir (Aydın, 1994: 14). Sosyologlara göre örgüt ise, özel amaçların izlenmesi için serbestçe kurulan ve yeniden oluşturulan bir sosyal birlik veya insan topluluğudur (Tortop, 1993: 31).

Barnard'a göre, bir örgütün varolabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1994: 14). Bu açıklamalardan, bir örgütün temel öğeleri olarak bireyler, isteklilik ile genel ve ortak bir amaç anlaşılmaktadır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1994: 15).

Örgüt kavramına değişik disiplinlerden gelen bilim adamları, kendi bilim dalları açısından bakmışlardır. Sosyologlar mikro bir yaklaşımla örgütü bir sistem olarak ele alırken, Psikologlar ise örgütü birey-örgüt etkileşimi açısından incelemişlerdir. Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkisi olarak tanımlanan örgüt, bazıları tarafından ise, iç içe geçmiş formel ve informal grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Yönetim bilimciler örgütü, açıkça gözlenebilen bir makine olarak görürken, son yıllarda örgütleri, sosyal bilimlerden ödünç alınan “grup”, “sosyal birim” gibi kavramlarla analiz etmeye çalışmaktadırlar. Böylece örgütler küçük bir toplumsal birim olarak kabul edilmektedir. Bu kabul örgütlerin beşeri yönüne işaret etmektedir (Genç, 2004: 99).

Örgütün ortak tanımlarından bir kaçını Bursalıoğlu şöyle açıklamaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 13):

- . Örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür.
- . Örgüt bir iletişim ağı gibi görülebilir.
- . Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur.

Bu tanımlardan başka örgüt şu şekilde tanımlanabilir: İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla belirli kuralların işlediği ve insanların bir araya gelmeleri suretiyle kurdukları bir sistemdir (Akçay, 1996: 2).

Sosyal örgütler, tüm toplumlarda görülür. Örgütler, toplumun vazgeçilmez parçaları, işlevsel birimleridir. Toplumsal sistemin parçaları olan örgütleri diğer örgütlerden ayrı düşünmek, mümkün değildir. Tüm örgütler, doğrudan ya da dolaylı olarak birbirlerini etkiler ve değiştirirler (Fidan , 1992: 54).

1.1. Yönetim

Yönetim bilimciler, yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 1972: 25).

Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1994: 70).

Yönetim, en kısa ve pratik tanımla “üretim aracı”dır. Bu araç kullanıldığı zaman örgütlerin üretimleri önce standart düzeye, sonra da bu düzeyin üzerine çıkabilmektedir (Kalkandelen, 1997: 9).

Aksu (1994: 2), yönetimin genel anlamda üç temel işlevinden söz etmektedir. Bu işlevler:

- 1) Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,

- 2) Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
- 3) Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

Aksu'nun aktarımına göre Everard ve Morris (1994: 2-3) yönetimi geniş anlamda;

- 1) Örgütsel amaçları belirlemek,
- 2) Gelişmenin nasıl olacağını ya da amacın nasıl gerçekleşeceğini belirlemek,
- 3) Amacın planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için var olan insan, madde ve zaman kaynağını örgütlemek,
- 4) Süreci kontrol etmek,
- 5) Örgütsel standartları belirlemek ve gerçekleştirmek, olarak ifade etmişlerdir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalardan biri de Gregg tarafından yapılmıştır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın, 1994: 123-124):

- 1) Karar verme,
- 2) Planlama,
- 3) Örgütleme,
- 4) İletişim kurma,
- 5) Etkileme,
- 6) Eşgüdümleme ve
- 7) Değerlendirmedir.

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının

bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Eğitim örgütleri ve bu örgütlerin yönetilmesinin önemi, temel girdisi ve çıktısının insan olmasının yanında temel hedefinin “davranış değiştirme” sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olmasından ileri gelmektedir.

1.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi; toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Eğitim yöneticisi, her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu ve bu alanda yetişmiş kimse demektir (Uluğ, 1985: 90).

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır. Tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994: 8).

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkileri ve bu ilişkileri yönetmenin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetiminin içinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994: 139).

Buradan, insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediğı ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiğı söylenebilir.

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiğı yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin

önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 32-34):

1) Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.

2) Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.

3) Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.

4) Okul, özel bir çevredir.

5) Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.

6) Okul, kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.

7) Okul, bürokratik bir kurumdur.

8) Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

1.3. Okul Müdürü

Okul müdürü, eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili faaliyetlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimsedir (Uluğ, 1985: 169).

Okul yöneticisi, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır. Ayrıca okul yöneticisinin okuldaki personeli değerlendirme sorumluluğu vardır. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etmek olanakları bir müfettişinkinden daha fazladır (Bursalıoğlu, 1998: 133).

1.4. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri

Milli Eğitim Bakanlığı 2508 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde ilköğretim okulu müdürlerinin görevleri şöyle sıralanmıştır. Buna göre bir ilköğretim okulu müdürü,

1) Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programına uygun olarak yürütür.

2) Okulu için vizyon ve misyon geliştirir. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.

3) Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.

4) Okulda öğrenen birey ve öğrenen örgüt felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alır.

5) Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

6) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.

7) Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.

8) Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

9) Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

10) Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre ve benzeri öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini st makamlara bildirir.

11) Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesiyle ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

12) ğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

13) Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.

14) Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha sratlı yapılmasını sağlar.

15) Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sağlar. Personel arasında işbirliğinin tesisinde, uyum sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

16) Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

17) Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha st kademelere hazırlanmalarına yardımcı olur.

18) Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

19) Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında st makamlara gönderir.

- 20) Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- 21) Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
- 22) Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından yasal olarak sorumludur.
- 23) İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda, öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı durumlarda müdür yardımcılarında birine vekalet verir.
- 24) Özürleri sebebiyle göreve gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- 25) Öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler verir.
- 26) Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- 27) Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- 28) Örencilere istendik davranışları kazandırmaya çalışır, disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
- 29) Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- 30) Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
- 31) Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.

32) Evcı çıkacak yatılı öğrencilerin işlemleri ile ziyaretçi kabul etme saat ve yerlerini düzenler.

33) Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

34) Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek 24 saat süren nöbetlerin yükümlülöklere göre titizlikle tutulmasını sağlar.

35) Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.

36) Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.

37) Revirdeki sağlık hizmetlerini ve muayenelerin durumları ile ilgili kendisine bildirilen konular hakkında gereken tedbirleri aldırır.

38) Muayene ve teslim alma komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleri ile ilgili kararlarını onaylar.

39) İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanmak amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğör tesisleri ile ilgili araç ve gereçleri hazır bulundurur, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

40) Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliğı, yangına karşı korunmaları ve güvenliğı için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin değışen ve gelişen eğitim ihtiyaçlarına ihtiyaç verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

41) Ders araç ve gereçlerinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliğı ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

42) Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

43) Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olması ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkanlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarından da çevrenin eğitim amaçlı yararlanmasını sağlar.

44) Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (okul koruma derneği, okul aile birliği v.b. gibi) işbirliği içinde çalışır.

45) Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

46) Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesi ile bütün yazılardan sorumludur.

47) Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.

48) Okulda yetiştirme kursunun açılmasını teklif eder.

49) Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

50) Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları v.b. evrakı onaylar.

51) Gelen yazılarda personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

52) Bütün personelin hasta sevk kağıtlarını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

53) Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

54) Taşımalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

55) Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.

56) YİBO Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.

57) Okulun ayniyat, gelir-gider bütçesiyle ilgili işlemlerin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

58) Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

59) Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.

60) İstenildiğinde, yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

61) Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

62) İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

2. Yeterlik ve Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanları

2.1.Yeterlik

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir (Başaran, 1996: 178). Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın devam etmektedir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 1980'li yıllarda eğitimsel lider, 1990'lı yıllarda ise dönüştürücü lider, rolleri ile bütünleşmiştir.

Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin altı önemli rolü; yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışmayı uzlaştırıcı olarak ortaya koymaktadır (Kolay ve Töremen,

2004). Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Güçlüol, 1985).

Dönmez, ilköğretim okulu yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olması gerektiğini belirtmiştir: Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla konularda ilgili herkesi sürece katmak için nasıl güdüleyeceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme (Dönmez, 2002).

Taymaz'ın (2001) aktarmalarına göre Kaya (1993: 134), okul yöneticilerinin şu yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir: Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Atay'ın (1995) aktardığına göre Akdeniz (1979) lise yöneticileri, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı, okul personelinin yönetimi, yetki ve sorumluluğun kullanılması, okulda olumlu bir hava yaratılması, liderlik davranışları, öğrenci kişilik hizmetlerinin yürütülmesi, araştırma, geliştirme, yenileme alanları, okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonunda yeterli olmalıdırlar.

2.2. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan ve farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991: 132). Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken yeterlikler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır. Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994: 9).

2.2.1. Teknik Yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Bu yeterlikler kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994,10). Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991: 207).

2.2.2. İnsani Yeterlikler: İnsani yeterlik, yöneticinin gerek birebir, gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). İnsani beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 207).

2.2.3. Kavramsal Yeterlikler: Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarında belli bir bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz, 1994,10).

Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991: 207).

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler, amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği olarak kültürel örüntüleri yaşatma etkinliği eklenebilir (Açıkgöz, 1994: 12).

Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulabilmesi, okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, okul müdürü eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için iyi bir bürokrat olmak zorundadır. Son olarak okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991: 38-39).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya,1991).

3. Etkililik ve Etkili Yöneticilerin Özellikleri

Barnard’a göre etkililik, belirlenen amacın gerçekleştirilme derecesidir (Aydın, 1994: 15). Drucker (1994) ise, “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralamaktadır:

1) Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2) Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3) Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani ellerinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları işlere girişmezler.

4) Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde odaklanırlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5) Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada; etkili yöneticilerin çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlararası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur. Tanrıöğen'in (1998) aktarmalarına göre Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals In Inservetionally Effective Schools" adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan yöneticilerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir liste hazırlamışlardır. Buna göre etkili okullarda çalışan yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır: Okul yöneticileri, okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler, öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler, okulun amaçlarını açık biçimde okuldaki herkese iletirler, okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temel yeterliklerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler, öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar, öğrenci davranışı ve başarısı için yüksek beklentilere sahiptirler, öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

Özmen'in (2002) aktarmalarına göre Clark (2000) ve Palmer (1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, *olmak, bilmek ve yapmak* sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin *olmaya* ilişkin özellikleri: Profesyonel olarak sorumluluk yüklenmek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, dürüst, bütünleştirici, cesaretli ve içten olmak gibi iyi karakter özelliklerine sahip olmak şeklinde sıralanabilir.

Okul yöneticilerinin *bilmeye* ilişkin özellikleri: Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek, güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikleri ile kendini bilmek, mesleğini bilmek, mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek, insan doğasını bilmek, insanların ihtiyaçları ve istekleri ile insanların stres karşısındaki durumlarını tahmin edebilmek, örgütü bilmek kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi ve kültürü hakkında gerekli bilgilere sahip olmaktır.

Okul yöneticilerinin *yapmaya* ilişkin özellikleri: Yönlendirme yapmak, amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak, uygulama yapmak, iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme, güdüleme yapmak, örgütte morali geliştirmek, eğitmek ve yönlendirme yapmaktır.

Dönmez (2002), 21.yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği rolleri kolaylaştırma, öğreticilik, uzmanlık danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik, destekleyicilik olarak aktarmıştır. Ayrıca okul yöneticisi bu rolleri oynarken personele güvenmesi, geleceğe ilişkin iyimser olması, bütün kaynaklardan ve personelin yaratıcılığından en etkili biçimde yararlanması gerektiğini bildirmiştir.

Bursalıoğlu (1975), “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş, Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenlerini araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterlikleri, tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarını kullanma, koruma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanların araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin

yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme olarak sıralamıştır.

Binbaşıoğlu (1983) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durarak, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu niteliklere göre iyi bir eğitim yöneticisi,

- 1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- 3) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, sorunların kendisine gelmesini beklemey, sorunları kendisi arar, yüreklidir.
- 4) Üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- 5) Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- 6) Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- 7) Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir, eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
- 8) Tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- 9) Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı bilir.
- 10) Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

11) Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir, olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Aydın (2002), “eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını” öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen-işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi şeklinde sıralamaktadır.

Çağdaş okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliğine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın,1996). Okul yönetimi alanında başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliliklere uygun ahlaki değerler, ölçütler ve eğilimler setinin de belirlenmesi gerekir. Ahlaki değerler dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysa ki, okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etik ölçütlere bağlı kalmalıdır (Çevik, 2000).

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993: 23).

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda müdürler, (1) hedefleri ve politikaları geliştirmek, (2) amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, (3) ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek

ve düzeni korumak, (4) kaynakları sağlamak ve yönetmek, (5) kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak, (6) Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi görevleri yerine getirmek durumundadırlar (Tanrıöğen, 1988: 4).

Örgüt, aynı amaçla bir araya gelen insanların amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çabalardan ve karşılıklı etkileşimlerden oluşur. Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır. Halpin'e göre her türlü yönetim, örgüt ortamında yer alır. Bursalıoğlu'na (1994: 14) göre ise yönetim:

- a) Örgütü saptanan amaçlara ulaştırmaya ve uygun biçimde yaşatmaya çalışır.
- b) İnsan ve madde kaynaklarını sağlar ve etkili biçimde kullanmaya çalışır.
- c) Örgüt içinde belirlenen politika ve kararları uygular ve işlerin yapılmasını sağlar.
- d) Örgüt çalışmalarını izler, denetler ve geliştirmeye çalışır.

Yönetim, hem alt sistemlerin etkili işlemlerinden, hem de örgütün bütünüyle etkililiğinden dolayı sorumlu olan örgütsel bir alt sistemdir. Bir örgütte yönetim alt sistemleri etkili olmadığında, örgütün etkili olması olanaksızlaşır. Yönetim, örgütün girdilerini, üretimini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyarlanmasını, yenileşmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme sokan bir güçtür. Bir örgütün yönetsel etkililiği, yönetmenlerin elindedir. Bir örgütün yönetimi ne denli yeterli yönetmenlerin elindeyse, örgüt o denli etkilidir. Bu yüzden örgütü yönetenlerin iyi yetişmiş, deneyimli, örgütsel önderlerden olması gerekmektedir (Başaran, 1982: 57). Yönetici örgütün tüm kaynaklarını uyumlu bir biçimde bağdaştırmaktan, bu kaynakları etkili biçimde kullanarak örgütsel amaçların başarılmasına doğru yöneltmekten sorumludur. Yönetici bunun için hem etkileme hem de yetkiyi kullanabilme yeteneğine ihtiyaç duyar. Peter F. Drucker'e göre de yönetici, her örgütte dinamik olan ve örgüte can veren bir unsurdur.

Yöneticiler, örgütlere tutarlılık, kontrol ve etkililik sağlarlar. Yönetim fonksiyonları, örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun, zorunlu olarak aynıdır. Koontz ve O'Dannel, bu durumu şöyle ifade etmektedirler: "Genel

başkanlar, bölüm başkanları, ustabaşılar, nezaretçiler, dekanlar, din adamları ve devlet daireleri başkanları, yönetim kapasitelerini kullanırken aynı şeyi yaparlar,, (Erçetin, 1997: 186).

Bilgi birikiminin hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı modern toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak okullarda sağlanabilir (Fidan, 1992: 72). Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yöneticileri, örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludur (Taymaz, 1995: 15). Yine eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin etkili anahtarları olarak kabul edilmektedir (Ataklı, 1996: 23).

Alan ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bunları geliştirecek olanlarsa belirli nitelikleri kazanmış yöneticidir (Bursalıoğlu, 1995: 15). Eğitim yöneticisi güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olmak zorundadır (Gürsel 1997, 84). Yine yöneticide bulunması gereken nitelikler planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetleme süreçlerini en iyi biçimde uygulayabilmektir (Tortop, 1993, 177). Her örgüt, amaçlarına erişmek ve başarılı olmak ister. Bunun temel koşulu ise, iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır.

4. Rol Kavramı ve Okul Yöneticilerinin Başlıca Roller

4.1. Rol Kavramı

Organizasyonlarda bireyler arası ilişkilerde ihmal edilmemesi gereken bir konu da insanların üstlendikleri rollerdir. Farklı düzeylerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan önemli kavramlardan biri de rol kavramıdır.

Rol kavramını bugünkü anlamda kullanmamıza yardımcı olan bilim adamı Linton'dur. Linton rolü statünün etkin bir yönünü ifade eden bir kavram olarak düşünmüştür. Linton'a göre toplumsal yapı içindeki bireyin hakları ve yükümlükleri belirlendiğinde onun sosyal rolü de belirlenmiş olmaktadır. Dolayısıyla rol ve statü ayrılmaz iki kavramdır. Rol kavramı, toplumsal yapı içinde bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol sayesinde insanlar, sosyal yapı içinde birbirlerinin davranışlarını önceden tahmin edebilirler. Horton ve

Hunt ise rolü kısaca beklenen davranış biçimi ve belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünü olarak tanımlamışlardır (Güney, 2000: 19).

Sosyal psikolojinin en temel kavramlarında bir olan rol; bireysel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi üstlenmektedir. Buradan hareketle toplumsal yapının bir takım rol öğelerinden oluştuğu düşünüleceği gibi, bireylerin davranışları da, oynadıkları ya da üstlendikleri rollerle açıklanabilir. Genellikle rol davranışı bir bireyin, başkalarının yinelenen eylemleri ile önceden bilinebilir bir sonuç verecek biçimde uygunca ilişkilendirilmiş tekrarlanan eylemlerini ifade eder.

İnsan örgütlerini, rol sistemleri olarak tanımlayan ve rol kavramını yapıtlarında merkez alan Katz ve Kahn, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında bugün hâlâ en çok kullanılan rol modelini oluşturmuşlardır. İnsanlar, birbirleriyle etkileşebilmek için başkalarının davranışlarının önceden tahmin edebilmelidirler. Rol, toplumsal yapıda bu işlevi yerine getirmektedir. Buna göre rol; bireyin öteki bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol, haklar, yükümlülükler, erk ve sorumluluklar ile ilişkili olup, bireylerin konumlarının toplumsal sistemdeki görünüş biçiminin sonucu olarak ortaya çıkar. Toplumsal yapı içerisinde standartlaşmış ya da kurumsallaşmış davranışlar rol olarak adlandırılmaktadır. Toplum içerisinde her bireyin üstlendiği bir ya da birden fazla rolü vardır (Katz ve Kahn, 1977).

Rol takımı, bir işgörenden rol oynamasını bekleyen insanların toplamını anlatan bir kavram olup, işgörenin hem rol davranışını hem de görev davranışını etkiler (Başaran, 2000: 261). Bir eğitim işgöreni olarak ilköğretim müfettişinden rollerini oynamasını bekleyen rol takımında, örgüt içi çevresinden üst yöneticiler olarak milli eğitim müdürü ve vali, diğer yönetici ve öğretmenler, örgüt dışı çevresinden kamu ve özel kesim örgütlerinin yöneticileri ve en geniş anlamıyla kaliteli eğitim hizmeti bekleyen toplumun kendisi yer almaktadır. Rol takımındaki bu farklı üyelerin, farklı rol beklentisi içerisinde olması ve baskı oluşturmaları kaçınılmazdır.

4.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgüt açısından rol, bir işgörenin, görevine ilişkin örgütsel konumuyla ilgili olarak kendinden yapması beklenen ya da kendisinin yapmayı düşündüğü davranışlardır. İşgörenin örgütsel konumu yükseldikçe veya örgüt içinde değişik

görevler üstlendiğinde kendinden beklenen roller de ağırlaşır ve çoğalır. (Başaran, 2000: 260).

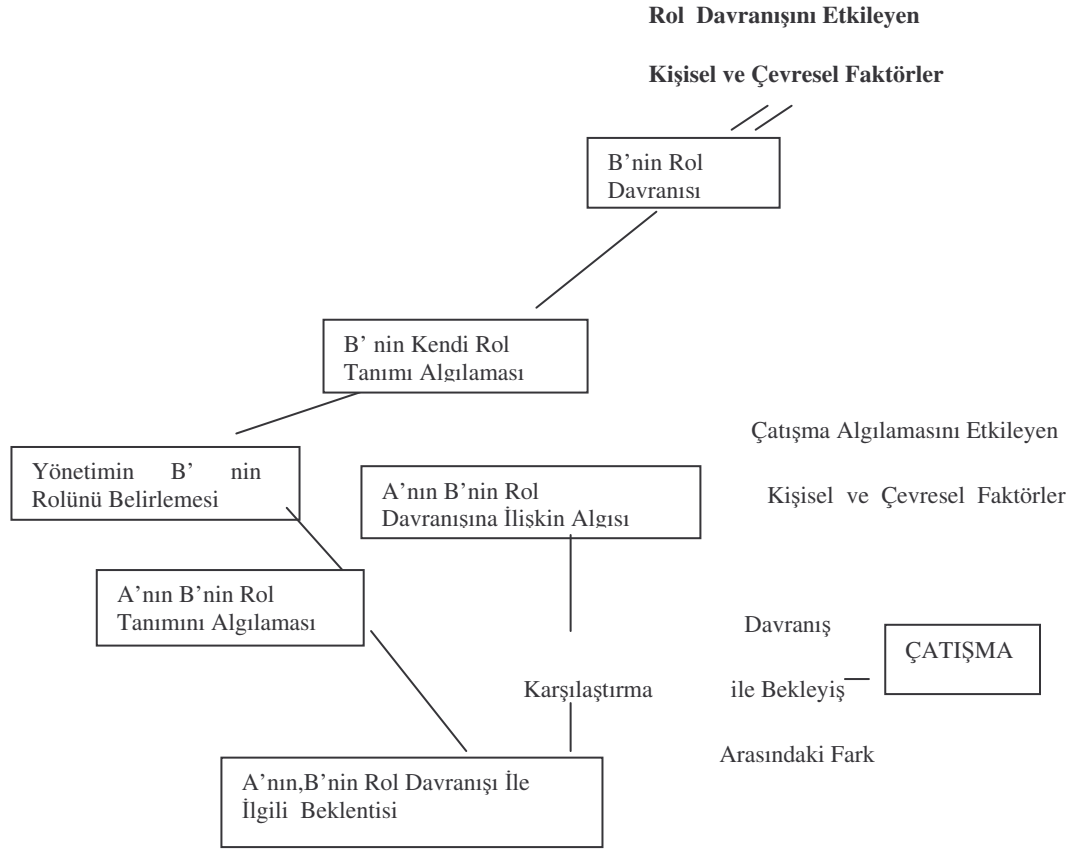
Rol çatışması, iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasıdır (Çokluk, 2003:). Diğer bir deyişle rol çatışması iki veya daha çok kişinin çalışandan zıt isteklerde bulunmasıdır. Rol çatışması aynı zamanda çalışanların beklentileri ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir (Işıkhan, 2004: 106).

Rol belirsizliği; görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin olmamasıdır (Çokluk, 2003). Çalışanlar yaptıkları işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmadıklarında veya yaptıkları işin amaçlarının ne olduğunu tam olarak bilmediklerinde gerginlik yaşamakta ve isteksiz davranmaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 1998: 89).

İşgörenin çevresinde rollerini oynamasını bekleyen bir rol takımı mevcuttur. Bu rol takımında bir çok kişi vardır. Bu kişilerin işgörenden oynamasını beklediği roller bazen birbirleriyle tutarlı olmamaktadır. Bu durumda işgörenin rol çatışmasına düşmesi kaçınılmazdır. Rol çatışmasının genel olarak şu nedenlerden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir (Başaran, 2000: 265): Roller arasında zıtlık olması, rolün kime oynanacağına karasızlık, oynanması beklenen rolün kişilik özelliklerine ters düşmesi ve yeterliğin üstünde rol yüklemek,

İşgörenin oynayacağı roller her zaman açık ve net olmayabilir. Bu durumda işgören, rolü kendi algıladığı gibi oynar. Roller belirsizleştikçe, rolün beklenen düzeyde oynanma olasılığı azalır (Başaran, 2000). Rol, bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün ortaya çıkardığı hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile bireyin görevleri ile bu görevlere ilişkin roller toplamda bireyin “rol düzlemini” oluşturmaktadır. Rol yükümlüsü birey, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir veya cezalandırılabilir. Herhangi bir sosyal ya da örgütsel sistemde yer alan bir bireye (rol yükümlüsüne) yönelik rol beklentileri, sosyal sistemin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup veya bireylerin beklentileri ve bireyin kendi beklentileri şeklinde ortaya çıkar. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı ya da ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında

bazı aksaklıklar yaşanmakta ve bunun sonucunda birey uygun davranışı gerçekleştirememekte, yani rol çatışması yaşamaktadır (Eren,2001). Bu durum rol analizine ilişkin Şekil:1’de açıklanmıştır.



Şekil 1. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model(Eren,2001).

Şekil 1’de görüldüğü gibi yönetim işe alınan işgören B’nin göstereceği rolü belirliyor, işgören B, kendi rol tanımını algılayıp ona göre rol davranışı sergiliyor. Örgüt içinde ya da dışında bulunan ve örgütle ilişkili bulunan A, B’nin rol tanımını algılayarak B’den buna uygun rol davranışı beklemektedir. B’nin ortaya koyduğu davranış, A’nın beklentilerine cevap vermediği durumlarda çatışma yaşanmaktadır.

4.3. Okul Yöneticilerinin Başlıca Roller

Roller bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri beliler. Bunları, 1) okulun yönetilmesini ve 2) örgüt olarak gelişmesini hedef tutan görevler gibi iki grupta toplarsak, okulun yöneticisinin de en az iki yönlü rol oynaması gerektiği sonucuna varırız. Buna

karşılık rolün kaynağına aynı, fakat görünüşüne değişik açılardan bakan yazarlar olmuştur. Bunlara göre okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirtir. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü de aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak, öğretmenlerin ya da çevrenin yönetici rolüne değişik açıdan bakmaları, bu rolde değişiklik meydana getirir. Çevredekilerin okul yöneticisine karşı olan tutum ve davranışları, yöneticinin kendisinden beklenen rolü oynamadaki başarısı hakkında fikir vericidir (Bursalıoğlu, 1998: 200).

Roller beklentiler açısından tanımlanır. Rolün kapsadığı belirli zorunluluk ve sorumluluklara rol beklentisi denir. Bir kurum içindeki roller birbirine bağımlı ve birbirinin tamamlayıcılarıdır. Rol kavramına ilişkin diğer iki nokta, rol farkları ve çatışmalarıdır. Roller bireyler tarafından oynanır ve bireyler arasındaki farklar rol farkını meydana getirir. Rol ve kişiliğin etkileşim oranı ise, mesleğe göre değişir. Bürokratik ortamda role ilişkin önemli bir davranış rol savunmasıdır. Bu davranış hiyerarşi ve uzmanlık rolleri arasındaki çatışmanın ürünüdür. Bürokrasi geliştikçe karizma gerilemekte, bürokrasinin de kuşku ve kaygısı artmaktadır. Demokratik rol savunmasında bütün insanlar gibi yöneticiler de etkileme mekanizması kurar ve çalıştırır (Bursalıoğlu, 1998: 200-201).

5. Denetim ve Okul Yöneticilerinin Denetim Roller

5.1. Denetimin Tanımı ve Kapsamı

Yönetimin başarılı olması için önce planların yapılması, ardından planın uygulanması için örgütün belirlenmesi, kadrolama işlevinin gerçekleştirilmesi ve yöneltme sisteminin kurulması gerekli olmakla birlikte son olarak, işlevlerin ne ölçüde başarılı olduğu saptanmalıdır. Bunu saptayacak yönetim işlevi denetimdir.

Denetleme, örgütte gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve sapma halinde sapmaların nedenlerini bulup giderme sürecidir (Genç, 2004: 153).

Bir örgütte yöneticiler, beklenen rollerle sonuçları karşılaştırıp kontrol işlevinin gereklerini yerine getirmelidirler. Denetim, sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Eğer bağdaşma problemi varsa, eksiklikler giderilmeye çalışılır. Yapılanların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin bilinmesi ve ikisi arasındaki farkın ortaya konulması şeklinde tanımlayabileceğimiz kontrol, görevleri inceleme, neyin yapılmakta olduğunu izleme ve sapmaları düzeltme imkanı sağlar (Genç, 2004: 153).

Denetimin bir tek tanımını yapmak imkansızdır. Alan araştırmacıları genel olarak kendi bakış açılarına göre denetimin değişik yönlerini öne çıkararak tanımlama yapmışlardır. Denetim konusunda yapılan birkaç tanımı şu şekilde sıralayabiliriz:

Denetim, işletme amaçlarının yarine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir. H. Fayol ise denetimi, “Bir teşebbüste, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Genç, 2004: 153).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir (Aydın, 1986: 1)

Genel olarak denetim ya da denetleme; örgütün planlanan ve saptanan amaçlara ulaşp ulaşmadığının, ne ölçüde ulaşabildiğinin, aksayan yönlerinin, eksikliklerin ve hataların bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla zaman zaman personel ve malzeme dahil örgütün tüm eylem ve işlemlerinin kontrol edilmesidir (Öztekin, 1993:2)

Taymaz (1993:2), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından düzenlenen ve sekiz kamu kuruluşundan gelen denetmenlerin katıldığı bir seminerde denetimi bir kuruluşun, amacına en verimli bir şekilde, zamanında ve mevcut hukuk düzenine uygun olarak ulaşp ulaşmadığını, amaca yönelmede kullanılan yöntemlerin, yapılan işlem ve eylemlerin uygunluğunu, bunların verimini, etkinliğini ve hizmet kalitesini sağlayıp sağlamadığını araştırmak ve kontrol etmek, ulaşılması öngörölmüş hedeflerden ve mevzuattan sapmalar varsa, bunları ve meydana geliş nedenlerini ortaya çıkarmak, bu sapmaların düzeltilmesi için uygulayıcıya ve kuruluşun başındaki yöneticiye ışık tutacak şekilde, mümkün çözümler arasından en iyisini ve tutarlısını seçerek tavsiyelerde bulunmak, merkezle taşra arasında köprü kurmak, merkezin, hizmetin yürüyüşü ile ilgili her türlü planlama ve düzenleme çalışmalarına katılmak gibi görevlerle, hizmetlerin örgütün amacına en uygun tarzda yürütölmesine yardımcı olmaktır.

Çağdaş anlamda eğitim denetimi, önceden belirlenmiş genel amaçlar ve ilkeler doğrultusunda, çevresel koşullar dikkate alınarak, eğitimden etkilenenlerle işbirliği içinde, bilimsel yöntemlerle nesnel olarak eğitim kurumlarındaki her türlü

insan ve madde kaynağının, program ve çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda, belirlenen eksiklik ve problemlerin giderilmesi, kurumsal amaçların olanaklar ölçüsünde gerçekleşmesi, geliştirilmesi, çalışanların iş doyumunun ve eğitimden etkilenen diğer müşterilerin memnuniyetinin sağlanması için kuruma ve çalışanlara yapılan destek ve liderlik hizmetini içeren bir süreçtir.

Denetim, kamu yararına davranışları kontrol etme sürecidir. Önceden kararlaştırılmış amaçların gerçekleşme derecesini bulmak üzere, her kurumda denetim yapılır. Eğitim sisteminde denetim, çeşitli kurumlar yoluyla tahmin edilen sonuçları sentez eden bir süreçtir (Taymaz, 1993: 1)

Köroğlu (1977: 12) ise modern denetimi “ okuldaki eğitim ve öğretim çalışmalarının verimini arttırmak amacıyla denetmenler veya uzmanlar tarafından öğretmenlere ve diğer görevlilere sağlanan mesleki yardım ve rehberlik hizmetlerinin tümünü içeren teknik bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Çağdaş işletme bünyesindeki denetim sadece kontrol yönlü bir etkinlik değildir. Denetim, sonuçların gözden geçirilmesi ve yeni çözüm yollarının bulunması açısından yol göstericidir. Tüm işlevsel yapıların denetimi, işletme etkinliğini bütünleyen en son halkadır. Denetim sonucu yeniden örgütlenme gündeme gelebilir. Denetim sonuçlarının yeniden örgütlenme gerektiren bir sonuç sergilemesi tüm kademelerdeki başarısızlığın yansımasıdır (Genç, 2004: 153).

5.2. Denetimin Amacı

İyi bir denetim örgüt etkinliğinin hem sonucu hem de başlangıç noktasıdır. Bu nedenle üretim olanaklarının optimum değerini saptayabilen, işletmenin iç piyasa değerini artıran, ihracat gücü yaratan bir denetim anlayışını benimsemesi, yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır. Denetimle yerine getirilmesi gereken işlevler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1) Çağdaş örgüt anlayışındaki denetim işlevi ile tüm birimlerin aksayan yönlerini saptamak,
- 2) İşletme bünyesindeki aksaklıkları işletme politikaları doğrultusunda değiştirmek ve ilgili örgüt kademelerini bilgilendirmek,
- 3) Gerektiği takdirde yeniden örgütlemeye gitmek,

4) Örgütü, işletme etkinliği ve ulusal ekonominin gerekleri doğrultusunda bir yörengeye oturtmak için gerekli birimleri harekete geçirmek,

5) Plan ve programları yeni baştan gözden geçirmek, aksayan uygulamaları plandan çıkarmak, yeni belirlenen yöntemleri plan dahiline sokmak.

Genç (2004:154), denetimin amaçlarını ise aşağıdaki gibi saymaktadır:

- 1) Performans standartları oluşturmak
- 2) Performansı ölçmek
- 3) Standartlar ile gerçek sonuçları kıyaslamak
- 4) Gerekli yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak.

Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır ve düzeltilir. Hataların yinelenmesi engellenmeye ve sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 1986: 1). Aydın'a göre denetimin temel hedeflerinde birisi de sürece katılanlarda sürekli bir öz-denetim ve değerlendirme ruhunun yaratılması ve sürdürülmesidir (Aydın, 1986: 12).

Denetimin amacı, öğrenme-öğretme sürecinin geliştirilmesidir. Denetim, yönetici, öğretici ve yardımcı personelin mesleki gelişimlerini sağlama yoluyla okulların başarısında ve ürünün niteliğinin artırılmasında anahtar görevi yapar (Seçkin, 1991: 201)

Licita and Wilson'a göre, denetimsel eylemlerinin düzeltme ve geliştirme şeklindeki genel amaçları yanında, değişik denetim eylemlerinin (ders ve kurum denetimi gibi) birbirinden farklı yönleri ile denetimin, sistemdeki tüm öğelere yönelik özel amaçları da vardır (Başar, 1993: 4). Modern denetimin amacı; öğretmen - öğrenci ilişkilerinde işbirliğini sağlamak, öğretim çalışmalarında öğretmen - öğrenci ilişkilerini geliştirmek, öğretmenin öğrencilerde öğrenme isteğini uyandırmasına yardımcı olmaktır (Su, 1974: 73).

Dördüncü Milli Eğitim Şurasında, Türk milli eğitim sisteminde denetim alt sisteminin amacı ve yönü belirlenmiş ve denetimin klasik yönü olan eksik arama ve kontrolörlük görevi yerine, çağdaş yönü olan rehberlik ve geliştirme görevi ön plana

çıkarılmıştır. Şuranın, ortaöğretim raporunda denetimin amacı şu şekilde saptanmıştır: Denetim sisteminde kusur arama amacını güden bir zihniyetten ayrılarak, daha çok yetiştirici bir niteliğe yönelmek, kırtasiye işlerinden çok, eğitim ve öğretimin ruhunu oluşturan ahengi ortaya çıkarmak, örgütlerin kuruluş ve işleyişlerindeki maharet, öğretmenlere teşebbüs yeteneklerini geliştirmek için verilen fırsatlar, kendi kendine yönetim sorunlarına verilen önem derecesi gibi bir okula anlam ve kimlik veren tek mil özellikler denetim ruhunu oluşturmalıdır (Dördüncü Milli Eğitim Şurası Kararları, 1949).

5.3. Denetimin Önemi

Denetim, eğitim sistemi için yaşamsal bir önem taşır. Denetim yoluyla kurumun amaçları daha iyi anlaşılır, prosedürler izlenir, amaçlara ulaşılmadığı durumlarda da gerekli önlemler alınır (Seçkin, 1991: 201).

MacKean ve Miles'e göre, denetim, çok yönlü ve karmaşık bir süreç olup, tüm kurum personelinin ortak bir ürünü, görevi ve sorumluluğudur. Örneğin eğitim sistemi içinde okullarda görevli yönetici ve öğretmenler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Ayrıca öğretim süreç ve tekniklerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinimlerin değişmesi, eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Bütün bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için tüm yönetici, öğretmen diğer personel ve denetmenlerin birlikte çalışması, işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardım etmeleri zorunludur. Bu nedenle eğitimde sürekli bir gelişmeyi sağlamak için denetim hizmetinin gerekliliği ve önemi artmaktadır (Taymaz, 1993: 5).

Denetim, türüne bakılmaksızın her faaliyetin içinde ve yanında vardır. Özellikle insan unsurunun ağır bastığı sosyal faaliyetlerde “ olmazsa olmaz” düzeyde denetime şiddetle ihtiyaç duyulur. Denetim ve gözetim hizmeti devredilemez ve başka bir sektöre tevdi edilemez bir kamu görevidir. Bu göreve tam anlamı ile sahip çıkmak, eğitime verilen önemin de samimi ve açık bir göstergesi olacaktır (Cengiz, 1992: 7) .

Gerek, formal gerekse informal olsun örgütün bulunduğu her yerde denetim mekanizmasının olması örgütün sağlıklı çalışması ve etkililiği için hayati önem taşır. Çünkü her örgüt kendine göre amaçlar tayin ederek bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yapar. Bu çalışmalar amacı gerçekleştirmeye yönelik değilse ya

da amacı gerçekleştirmekten uzaksa örgütün varlığı tartışılır hale gelir. Eğitim sisteminde örgütsel işleyişin amacı gerçekleştirici düzeyde ve yönde olup olmadığını belirlemek, bu işleyişin amaca yöneltilmesi için gerekli çalışmaları yapmak ve öneriler sunmak denetim alt sisteminin bir işlevi olarak görülmektedir. Bu işlevin yerine getirilmesi ise ancak denetim alt sisteminin sağlıklı ve etkili bir örgüt yapısına sahip olması ile olanaklıdır. Denetim alt sisteminin amaç ve işlevlerini gerçekleştirmeye verilen önem, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmeye verilen öneme bağlıdır. Denetim sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin sorunlarının çözülmesi, etkili bir eğitim sistemi için yaşamsal önem taşır.

Özellikle ülkemizde yöneticiliğin henüz profesyonel ve bilimsel anlamda eğitim sistemine yerleşmemiş olması, buna koşut olarak yöneticilerin, yönetim biliminin gerektirdiği bilgi beceri ve tutuma sahip olmaktan uzak kalmaları, dışarıdan rehberliğe ve kontrole dayalı bu günkü denetim sisteminin önemini arttırmaktadır.

İyi bir örgüt, işlevsel aksaklıkları en az olan aksaklıkları kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı ve koordineli bir sistemdir. İyi bir örgüt insan faktörünün aksayan ve iyi işleyen yönlerini saptayabilen bir yapılanmadır. Örgüt zaten başlı başına insan faaliyetlerini düzene koyma, düzeni sağlama, yetki ve sorumlulukları belirleme eylemedir. Örgütte aksayan yönleri ortaya çıkarmak ve gelecekte daha mükemmel örgüt modelleri ortaya çıkarmak, denetim işlevinden elde edilecek veriler sayesinde olabilir. Dolayısıyla denetim, sanıldığı gibi aksine sadece hataları ve ayıpları ortaya çıkarma etkinliği değildir. Denetimi aynı zamanda yeniden örgütlenme ve değişim mühendisliği için veri toplama etkinliği olarak görmek gerekir (Genç, 2004: 154).

Denetim, başarılması istenen durumla başarılan durum arasında köprü görevi görür. Düzenleyici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Denetim, yalnızca örgütün amaçlarına erişip erişmediğini belirlemekle kalmaz, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınmasını da sağlar. Diğer denetim fonksiyonlarının sonuçları alındıktan sonra denetim yapılır. Denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının neyi ne ölçüde başardığını araştırır ve saptar, gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Bu nedenle denetim, diğer yönetim fonksiyonlarının üzerinde bir fonksiyon niteliğine sahiptir .

Diğer yandan denetim ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Bu işlevin yapıldığı işyerlerinde verim yükselmekte, yapılmadığı işyerlerinde ise verim düşmektedir (Tortop, 1993: 154). Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönleri belirlenemez. Okul müdürü yönetim görevinin yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir (Taymaz, 1989: 27). Denetleme ve değerlendirme yönetimin ayrılmaz parçaları olup, okul yöneticileri ve denetmenler tarafından yerine getirilmektedir. Yöneticinin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Okulun iş ve personel durumunu bilmeyen yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. Bu nedenle yöneticinin okulu olumlu ya da olumsuz yönleri ile tanıması gerekir (Başaran, 1985: 94). Denetimin sürekliliği gereği, inceleme ve gözlem, okul yöneticilerince yıl içinde sürekli olarak yapılmalıdır (Başar, 1996: 496).

Denetimin bir okulda etkili ve verimli olabilmesi denetmenle öğretmenin karşılıklı anlayış ve hoşgörü içinde birlikte bir süre çalışmaları ile olanaklıdır. Bu süreç içinde denetmenden, öğretmenin sorunlarını çeşitli veri toplama yöntemleriyle belirlemesi ve bu sorunları geliştirilmesi gereken hedef alanlar olarak ele alıp öğretmenle birlikte etkin bir plan çerçevesinde geliştirmesi beklenir. Bu rolün okul örgütü dışından bir birey tarafından yerine getirilmesi oldukça güçtür. Böyle bir rolün okul içinden bir bireyin, okul müdürünün, müdür yardımcısının, zümre başkanının ya da öğretmene yardım edebilecek bilgi beceri ve tutumlara sahip usta öğretmenler tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu da sistem içindeki denetmenlerin nitelik ve niceliklerinin artırılmasıyla olanaklı görülmektedir (Tanrıöğen, 1997, 120-121). Yine öğretmenlerde geliştirilmesi gereken beceri alanlarının sayıları zaten sınırlı olan denetmenler tarafından geliştirilmesi olanaksız görünmektedir (Tanrıöğen, 1997: 111). Gerçekten de Milli Eğitim Sistemi içinde yer alan denetmen gruplarından ilköğretim müfettişlerinin ilgili yönetmeliğine bakıldığında denetim elemanlarının görev alanına 19 çeşit kurumun girdiği, bu kurumlardaki inceleme, soruşturma, rehberlik ve denetim görevinin bu denetim elemanlarınca yerine getirildiği görülmektedir (İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği, 2003).

Bu durumda okul içinde denetim sorumluluğunu yüklenecek okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretimsel lider, usta öğretmen gibi kimselerin öğretim sorunları

yaşayan öğretmenlere rehberlik etmesi daha akılcı görünmektedir (Tanrıöğen, 1997: 111). İlgili mevzuatta da bu anlamda bir denetim görevi okul müdürüne verilmiştir. Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği 2003).

Bir okul bağlı olduğu eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Başaran'a göre eğitimi üreten temel sistemdir. Bir sistem olan toplumun alt sistemlerinden biri olan eğitim sistemi; yükseköğretim, ortaöğretim, ilköğretim ve okul öncesi gibi alt sistemlerden oluşur (Aydın, 1994: 199)

Öğretim kademeleri içinde öğrenci, öğretmen ve kurum sayıları açısından en önde gelen ilköğretim kademesidir. Örgün öğretimde okulların % 30'u okul öncesi, % 60'ı ilköğretim ve % 10'u ortaöğretimde yer almaktadır. Öğrencilerin dağılımına bakıldığında, % 3'ü okul öncesi, % 75'i ilköğretim ve % 22'si ortaöğretimde bulunmaktadır. Öğretmenlerin dağılımına göz attığımızda ise, % 4'ü okul öncesinde, % 68'i ilköğretimde ve % 28'i ise ortaöğretimdedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2005: 15). İlköğretimdeki bu yoğunluğun en önemli sebepleri parasız ve zorunlu olması olabilir. Öte yandan ilköğretim, diğer öğretim kademelerinin temelini oluşturmaktadır. Nüfusun önemli bir kısmı için bu öğretim kademesi hayat boyu girilen tek örgün öğretim faaliyeti olarak kalmaktadır.

Buraya kadar toplumsal sistem içindeki örgütsel yapılar, örgütsel yapıları etkili işletecek olan yönetim fonksiyonu ve yönetim fonksiyonu içinde de denetimin önemi üzerinde durulmuştur.

Eğitim sistemi içinde önemli bir yere sahip olan ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sistemin etkililiğini geliştirmeye katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

KONUyla İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Tanrıöğen (1998)'in aktarmalarına göre Leithwood ve Montgomery (1982), "The Role of The Elementary Principal in Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili yöneticilere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır:

- 1) Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
- 2) Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
- 3) Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar.
- 4) Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
- 5) Öğretmenleri, mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
- 6) Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
- 7) Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri dinler ve desteklediklerini ifade ederler.
- 8) Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
- 9) Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.
- 10) Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.
- 11) Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken, amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Drucker (1994: 33-34), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasını (1) etkinlik öğrenilebilir, (2) zamanını bil, (3) ne katkıda bulunabilirim?, (4) gücü üretken kılmak, (5) öncelikli olan ilk önce, (6) karar vermenin unsurları ve (7) etkili kararlar, başlıkları altında yedi bölüm halinde hazırlamıştır. Daha çok işletme yöneticiliğine yönelik olan bu çalışmasında Drucker, etkin yöneticilikte bilginin önemine vurgu yaparak, etkin yöneticiliğin öğrenilebileceği sonucuna varmıştır. Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:

- 1) Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2) Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3) Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirken, yapamayacakları işlere girişmezler.

4) Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5) Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Tanrıöğen, (1988: 48)’in aktarımına göre Hall ve diğerleri (1984) “Change in High Schools: Rolling Stones or Asleep At The Whell” adlı çalışmalarında, az etkili ve çok etkili müdürler arasındaki farkları beş noktada toplamışlardır

1) Çok etkili müdürler, okullarında yapmak istedikleri işlere ilişkin açık ve belirgin görüşlere sahiptirler.

2) Çok etkili müdürler, söz konusu görüşleri okulları için amaçlara; öğretmenleri, öğrencileri ve yöneticileri için de beklentilere dönüştürürler.

3) Çok etkili müdürler, bu amaçlar ve beklentiler doğrultusunda ilerlemeye yardımcı olacak bir okul iklimi oluştururlar.

4) Çok etkili müdürler, ilerlemeyi sürekli olarak izlerler.

5) Çok etkili müdürler, gerekli gördükleri durumlarda destekleyici ve düzeltici bir biçimde olaylara müdahale ederler.

Tanrıöğen'in (1988: 53), aktarımına göre Lipham, Rankin ve Hoeh (1985) "The Principals: Concept, Competencies and Cases" adlı yapıtlarında etkili okul müdürlüğüne ilişkin davranışları şöyle belirlemişlerdir:

- 1) Okulun amaçlarını belirleme,
- 2) Okulu örgütleme,
- 3) Eğitimsel liderlik sergileme,
- 4) Eğitsel kararları geliştirme,
- 5) Eğitsel değişiklikleri uygulama,
- 6) Öğretimsel programları geliştirme,
- 7) Personelle etkili bir biçimde çalışma,
- 8) Okulun kaynaklarını yönetme,
- 9) Okul-çevre ilişkilerini güçlendirme.

KONUyla İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bursalıoğlu, "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği içinde olduğu hususlar aşağıda sıralanmıştır (Bursalıoğlu, 1981: 132-133):

- 1) Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçme, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme,
- 2) Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,
- 3) Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme,

4) Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,

5) Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme,

6) Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme,

7) Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,

8) Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanların araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme,

9) Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme,

10) Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,

11) Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme,

12) Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,

13) Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,

14) Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,

15) Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Açıkalın (1977), “Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, milli eğitim müdürlerinin saptanabilen yeterliklerinin davranışa dönük tanımlarını yapmaya, varolan duruma göre yeterliklerin hangi düzeyde veya hangi yöntemlerle kazanıldığını saptamaya yarayacak veriler elde etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, milli eğitim müdürlerinin, görevlerinin gerektirdiği bir çok yeterlikleri alanlarında görevlerini yaparken, kendi kendilerine sınama-yanılma yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.

Binbaşoğlu (1983: 137) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği tezinden yola çıkarsak, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Buna göre iyi bir eğitim yöneticisi:

- 1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- 3) Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- 4) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- 5) Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- 6) Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- 7) Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- 8) Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.

Tanrıöğen (1988), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu doktora araştırmasında okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çeşitli alanlardaki etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Aksu (1994) “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” konulu doktora çalışmasında, müdürlerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Aydın (1994: 178-179), “Eğitim Yönetimi” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamıştır:

- 1) İnsanlarla etkili biçimde çalışma,
- 2) Etkili bir işletme yönetimi sergileme,
- 3) Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,
- 4) Eğitim programının geliştirilmesi,
- 5) Mesleğe hizmet,

Aydın, aynı çalışmasında eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını ise şöyle sıralamaktadır:

- 1) Öğretim ve program geliştirme,
- 2) Öğrenci işleri,
3. Çevre-okul liderliği,
- 4) Öğretmen işgören hizmeti,
- 5) Okul binası ve alanı,
- 6) Ulaşım,
- 7) Örgüt ve yapı,
- 8) Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

Açıkgöz (1994), “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insani ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları öne çıkarmaktadır (Açıkgöz, 1994: 10):

- 1) Amaçlara ulaşma,
- 2) Örgütsel sistemi yaşatma,
- 3) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama,
- 4) Kültürel örüntüleri yaşatma.

Açıkgöz, aynı çalışmasında eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim, görüşme, planlama, karar verme, sorun çözme, toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralamıştır.

Açıkalın (1994), “Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölüm, araştırma modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması kısımlarından oluşmaktadır.

Araştırma Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte olduğu denetim rol ve yeterliklerini ilköğretim okulu müdür, öğretmen ve müfettişlerin görüşlerine göre bir incelemesini amaçlayan bu çalışma, “betimsel tarama modelinde” bir araştırmadır. Ayrıca, araştırmaya katılanların algılarının kişisel değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ilişki taraması yapılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, 2004 – 2005 öğretim yılında, Şanlıurfa ili merkez ve bağlı 10 ilçe merkezinde bulunan toplam 126 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, 126 ilköğretim okulu müdürü ve 4326 öğretmen ile Şanlıurfa’da görevli bulunan 44 ilköğretim müfettişinden oluşmaktadır.

Araştırmanın Örneklemi

Zaman ve ekonomik imkanlar tüm evren üzerinde çalışmayı sınırlandırdığından, araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklemen belirlenmesinde şu işlemler yapılmıştır: Öncelikle araştırmanın evrenine göre, Şanlıurfa ili merkez ve bağlı 10 ilçe merkezinde bulunan resmi ilköğretim okulları ve bu okullarda görevli okul müdürü ve öğretmenlerin listesi Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır. İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinden örneklem alınmayarak tümüne ulaşmak amaçlanmıştır. Ancak, görev yapan 126 ilköğretim okulu müdüründen 96’sına 44 ilköğretim müfettişinden de 35’ine ulaşılabilmiştir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin % 76’sı, ilköğretim müfettişlerinin ise yaklaşık % 80’ i araştırmaya katılmıştır. Tablo 2’de araştırmaya veri sağlayan ilköğretim okulu müdürlerinin merkez ilçe ve diğer ilçelere göre dağılımı verilmiştir.

Öğretmenlerden alınacak örneklemin ‘oranlı eleman örnekleme’ türünde yapılması uygun görülmüştür. Anket, il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında çalışan toplam 560 öğretmene uygulanmıştır. Bu sayı evrenin tamamı olan 4326 öğretmenin % 13’ü ne denk gelmektedir. Geçersiz sayılan 37 anketten sonra, 523 öğretmen değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayı ise evrenin yaklaşık % 12’sine tekabül etmektedir.

Şanlıurfa ilinin her ilçesi bir alt evren olarak kabul edilerek; araştırmaya katılacak öğretmenlere bu şekilde ulaşılmıştır. Anket uygulamak amacıyla belirlenen öğretmenlerin il ve ilçe merkezilerine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.Okulların Merkez ve Diğer İlçelere Göre Dağılımı

	EVREN		ÖRNEKLEM	
	Okul sayısı	%	Okul sayısı	%
Merkez ilçe	54	43.00	38	30.00
Diğer ilçeler	72	57.00	58	70.00
TOPLAM	126	100.00	96	100.00

Her okuldan kaç öğretmenin örnekleme alınacağı, o okulda çalışan öğretmenlerin toplam sayısı gözetilerek hesaplanmıştır (Tablo 2). Öğretmenlerin arasından % 12’ si random “tesadüfi” yöntemi ile belirlenmiştir. Buna göre, öğretmenlerden alınan örneklem (37 geçersiz anketten sonra) 523 öğretmenden oluşmuştur. Bu sayı 519 kişi olarak belirlenen örneklem büyüklüğünden fazladır. Araştırmanın evren ve örneklemini Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Evren ve Örneklemini

İLÇE	EVREN						ÖRNEKLEM					
	MÜDÜR		ÖĞRETMEN		MÜFETTİŞ		MÜDÜR		ÖĞRETMEN		MÜFETTİŞ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Merkez ilçe	54	43.00	2317	53.56	44	100	38	39.50	316	60.40	35	100
Diğer ilçeler	72	57.00	2009	46.44	-	-	58	60.50	207	39.60	-	-
TOPLAM	126	100	4326	100	44	100	96	100	523	100	35	100

Verilerin Toplanması

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından, Bursalıoğlu'nun (1975) "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" adlı anketinden uyarlanarak, geliştirilen bilgi toplama aracı kullanılmıştır. Bilgi toplama aracının geliştirilmesi için eğitim yöneticilerinin yeterlikleri konusunda yerli yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. İlgili mevzuat incelenmiştir. Okul müdürleri, öğretmenler, ilköğretim denetçileri ve üniversitelerin Eğitim Bilimleri bölümlerinde çalışan öğretim elemanlarının da görüşü alınarak 'anket taslağı' oluşturulmuştur.

Bilgi Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları

36 madde olarak düzenlenen anket taslağı uzman görüşüne sunularak "içerik geçerliği" (Karasar, 1995: 151) sağlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonunda, uzmanların eleştirileri doğrultusunda anket taslağında bulunan bazı maddelerin ifadeleri değiştirilmiş ve madde sayısı 31'e indirilmiştir.

Düzeltilmiş anket taslağının ön uygulaması, 2004 – 2005 öğretim yılı ikinci döneminde araştırma evreninden seçilen ve anketi eksiksiz dolduran ilköğretim müfettişi, müdür ve öğretmenlerden oluşan 100 kişinin görüşü alınarak yapılmıştır. Deneklerden alınan dönütler doğrultusunda anlaşılmayan ifadeler, kontrol edilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Ön uygulamadan elde edilen veriler kullanılarak ölçme aracının "yapı geçerliği" faktör analizi ile incelenmiştir. Ayrıca, ölçme aracının güvenilirliğini belirlemek için madde analizi yapılmıştır. Bulunan sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Her bir boyuta ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ankette bulunan bütün maddelerin yüksek faktör yük değerine sahip olduğu görülmektedir. En düşük faktör yükü .50'dir. Bu durum anketin yapı geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3'ten anlaşılaçağı üzere, her boyuta ilişkin olarak madde analizi yapılarak; ölçme aracındaki her bir maddenin aldığı değer ile, ölçme aracının tümünden alınan toplam değer arasındaki ilişki (korelasyon) hesaplanmıştır. Anketteki her madde bazında hesaplanan madde – toplam korelasyonlarının 0.50'nin

üzerinde çıkması, “ölçme aracının belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, birbirinden bağımsız anket sorularından oluştuğunu ve bunların bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğunu” (Karasar 1995:150) göstermektedir. En düşük madde toplam korelasyonu .51’dir. Bu durumda anketin iç tutarlığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Veri Toplama Aracının Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yük Değerleri		Madde Toplam Korelasyonu	
		I. KISIM	II. KISIM	I. KISIM	II. KISIM
Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	01	.60	.58	.60	.58
	02	.53	.51	.54	.51
	03	.55	.53	.55	.53
	04	.52	.51	.53	.51
	05	.56	.50	.56	.50
	06	.61	.58	.61	.58
	07	.65	.59	.65	.59
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	08	.63	.60	.63	.60
	09	.58	.54	.58	.54
	10	.68	.63	.68	.63
	11	.62	.60	.62	.60
	12	.56	.51	.56	.51
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	13	.58	.53	.58	.53
	14	.59	.58	.59	.58
	15	.66	.60	.66	.60
	16	.68	.62	.67	.62
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	17	.59	.56	.59	.56
	18	.58	.54	.58	.54
	19	.63	.60	.63	.60
	20	.66	.62	.66	.62
	21	.60	.58	.60	.58

Tablo 3'ün devamı

Faktör	Madde	Faktör Yük Değerleri		Madde Toplam Korelasyonu	
		I. KISIM	II. KISIM	I. KISIM	II. KISIM
Okul Personelinin Yönetiminde	22	.74	.71	.74	.71
	23	.66	.63	.66	.63
	24	.67	.65	.67	.65
	25	.66	.64	.66	.64
	26	.67	.64	.67	.64
Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	27	.69	.67	.69	.67
	28	.73	.70	.73	.70
	29	.79	.75	.79	.75
	30	.76	.73	.76	.73
	31	.66	.60	.66	.60

Anketin güvenirliğini belirlemek için ayrıca Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları da hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.Veri Toplama Aracının Alt Boyutlara Göre Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyans Oranları

Faktör	Açıkladığı Varyans %		Alpha	
	I. KISIM	II. KISIM	I. KISIM	II. KISIM
Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	19.5	18.7	.74	.73
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	13.1	13.0	.77	.77
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	11.6	10.6	.79	.78
Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	8.1	9.1	.77	.76
Okul Personelinin Yönetiminde	6.2	6.0	.84	.82
Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	5.1	5.1	.77	.77
Toplam	63.6	62.5	-	-

Tablo 4’te görüldüğü gibi, I. Kısımın açıkladığı varyans 63.6, II. Kısımın açıkladığı varyans 62.5’tir. Alpha değerleri ise şu şekilde gerçekleşmiştir. I. Kısım için en düşük .74 ile “Okul Yönetimine İlişkin Kararları Verirken” boyutuna, en yüksek .84 ile “Okul Personelinin Yönetiminde” boyutuna ait olduğu; II. Kısımda ise yine en düşük .73 ile “Okul Yönetimine İlişkin Kararları Verirken” boyutuna, en yüksek .82 ile “Okul Personelinin Yönetiminde” boyutuna ait olduğu görülmektedir.

Bu aşamalardan sonra, geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılan ankete son şekli verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterliliklerine ilişkin 31 yönetici davranışı yer almıştır. Araştırmaya katılanlardan her bir davranışın okul müdürleri tarafından; hangi düzeyde gösterilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerini, I. Kısımda; uygulamada hangi düzeyde gösterildiğine ilişkin görüşlerini ise, II. Kısımda belirtmeleri istenmiştir.

Hazırlanan anket (Ek -1), gerekli izin alınarak (Ek -2), 2004 – 2005 öğretim yılı, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde örnekleme alınan okul müdürleri ve öğretmenler ile müfettişlere uygulanmıştır. Uygulama, önceden belirlenen örneklem listesi doğrultusunda, her bir okula gidilerek, araştırmacı ve anketörler tarafından yapılmıştır. Uygulama sırasında deneklere gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Verilen Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket uygulaması tamamlandıktan sonra, anketler tek tek gözden geçirilmiş ve kişisel bilgileri eksik, içerik bilgilerinde katılmayı güçleştirici ve olanaksızlaştırıcı bulunan 37 tane anket değerlendirme dışı tutulmuştur. Değerlendirilen anket formu sayısı, 96’sı müdür, 523’ü öğretmen ve 35’i ilköğretim müfettişi anketi olmak üzere toplam 654 tanedir.

Veriler önce bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İstatistik analizler, istatistik uzmanlarının yardımıyla, SPSS (Statistical Package for Social Science) programı kullanılarak yapılmıştır. Yapılan istatistik işlemleri aşağıda belirtilmiştir:

Okullarda denetime yönelik yönetici davranışlarının, ilköğretim okulu müdürleri tarafından;

- 1) Hangi düzeyde gösterilmesi gereken bir davranış olduğuna (önemine),

2) Uygulamada hangi düzeyde gösterildiğine (gerçekleşme düzeyine) ilişkin; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin ve müfettişlerin “Pek çok”, “Çok”, “Orta”, “Az” ve “Hiç” seçeneklerinde belirttikleri görüşleri, frekans ve aritmetik ortalama değerleri olarak tablolarda belirtilip, yorumlanmıştır. Anketin beşli puanlama biçimi ve puan aralıkları şu şekildedir:

Tablo 5. Anketin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Pek çok	5	4.21 – 5.00
Çok	4	3.41 – 4.20
Orta	3	2.61 – 3.40
Az	2	1.81 – 2.60
Hiç	1	1.00 – 1.80

Gruplar arası karşılaştırmalar, bağımsız değişkenin iki seçenekli olduğu durumlarda “t-testi” kullanılarak, bağımsız değişkenin iki seçenekten fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre, eğer grupların görüşleri arasında anlamlı fark varsa (F değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda), hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için scheffe tekniğinden yararlanılmıştır. Hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu tablo üzerinde gösterebilmek için ise numaralandırma yapılmıştır. Farkların anlamlı olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim okulu öğretmenlerinden anket yoluyla elde edilen bilgilere ve toplanan verilerin istatistiksel analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde anket yoluyla elde edilen bilgilere göre ankete katılanların görev, cinsiyet, branş, eğitim durumu, çalışılan yer, mesleki kıdem, kurs veya seminere katılma durumuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

1. Görev

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürleri, Öğretmenler ve Müfettişlerin Dağılımı

Görev	Frekans	(%)
1. İlköğretim müfettişi	35	5.4
2. Okul müdürü	96	14.7
3. Öğretmen	523	79.9
Toplam	654	100

Tablo 6’nın incelenmesinden, araştırmaya 35 ilköğretim müfettişi, 96 ilköğretim okulu müdürü ve 523 ilköğretim okulu öğretmenin katıldığı görülmektedir.

2. Cinsiyet

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7'nin incelenmesinden araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinden 4'nün kadın, 31'inin erkek, ilköğretim okulu müdürlerinden 2'si kadın, 94'ünün erkek ve öğretmenlerden 189'nun kadın, 334'nün ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Müfettiş, Müdür ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Görev Cinsiyet	İlköğretim Müfettişi		İlköğretim Okulu Müdürü		Öğretmen	
	N	%	N	%	N	%
1. Kadın	4	11.4	2	2.1	189	36.1
2. Erkek	31	88.6	94	97.9	334	63.9
Toplam	35	100	96	100	523	100

Ayrıca tablo incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinden sadece 2'sinin bayan olduğu, bunun da yüzde 2.1 oranına denk geldiği görülmektedir. Bu durumda bayan ilköğretim müdürü sayısının erkeklere göre çok düşük olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakarak bayanların okul yöneticiliğine gerekli ilgiyi göstermedikleri ya da yeterince şans bulamadıkları söylenebilir.

3. Branş

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin branşlara göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	İlköğretim Müfettişi		İlköğretim Okulu Müdürü		Öğretmen	
	N	%	N	%	N	%
1. Sınıf Öğretmenliği	30	85.7	86	89.6	330	63.1
2. Branş Öğretmenliği	5	14.3	10	10.4	193	36.9
Toplam	35	100	96	100	523	100

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin 30'unun sınıf öğretmeni, 5'inin branş öğretmeni, ilköğretim okulu müdürlerinin 86'sının sınıf öğretmeni, 10'unun branş öğretmeni ve öğretmenlerin 330'unun sınıf öğretmeni,

193'ünün ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmeni sayısının branş öğretmeni sayısından fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bunun, ilköğretim okullarının ilk beş sınıfında sınıf öğretmenliğinin esas olması ve branş öğretmenlerinin birden fazla şubenin dersine girme imkanına sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerinin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	İlköğretim Müfettişi		İlköğretim Okulu Müdürü		Öğretmen	
	N	%	N	%	N	%
1. Ön Lisans	0	0	36	37.5	39	7.5
2. Lisans	28	80.0	60	62.5	469	89.7
3. Lisansüstü	7	20.0	0	0	15	2.8
Toplam	35	100	96	100	523	100

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinden 28'inin lisans, 7'sinin lisans üstü, ilköğretim okulu müdürlerinden 36'sının ön lisans, 60'ının lisans, ve öğretmenlerden 39'unun ön lisans, 469'unun lisans ve 15'nin ise lisans üstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Gruplar karşılaştırıldığında ilköğretim müfettişlerinin % 20'lik oranla lisansüstü eğitim düzeyi açısından en iyi orana sahip oldukları ve eğitimsel liderlikte diğer eğitim çalışanlarına oranla kendilerini geliştirmeye daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

5. Çalışılan Yer

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerinin çalışılan yere göre dağılımı Tablo10'da verilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan deneklerin 389'unun il merkezinde, 265'inin ise ilçe merkezinde görev yaptığı görülmektedir. Merkezde bulunan okulların sayı olarak fazla olması ve ilköğretim müfettişlerinin de il

merkezinde oturmaları nedeniyle il merkezinden araştırmaya katılanların sayısı daha fazla görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı

Çalıştığı Yer	İlköğretim Müfettişi		İlköğretim Okulu Müdürü		Öğretmen	
	N	%	N	%	N	%
1. İl Merkezi	35	100	38	39.6	316	60.4
2. İlçe Merkezi	0	0	58	60.4	207	39.6
Toplam	35	100	96	100	523	100

6. Kıdem

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerinin kıdeme göre dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri, İlköğretim Okulu Müdürleri ve Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	İlköğretim Müfettişi		İlköğretim Okulu Müdürü		Öğretmen	
	N	%	N	%	N	%
1) 5 Yıl ve Daha Az	3	8.6	8	8.3	277	53.0
2) 6-10 Yıl	2	5.7	20	20.8	157	30.0
3) 11-15 Yıl	4	11.4	21	21.9	43	8.2
4) 16-20 Yıl	17	48.6	10	10.4	12	2.3
5) 21-ve Daha Fazla	9	25.7	37	38.5	34	6.5
Toplam	35	100	96	100	523	100

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinden 3’ünün 5 yıl ve daha az, 2’sinin 6-10 yıl, 4’ünün 11-15 yıl, 17’sinin 16-20 yıl, 9’unun 21 yıl ve daha fazla kıdemi olduğu görülürken; ilköğretim okulu müdürlerinden 8’inin 5 yıl ve daha az, 20’sinin 6-10 yıl, 21’inin 11-15 yıl, 10’unun 16-20 yıl, 37’sinin ise 21 yıl ve daha fazla kıdeminin olduğu görülmektedir. Son olarak da öğretmenlerin 277’sinin 5 yıl ve daha az, 157’sinin 6-10 yıl, 43’ünün 11-15 yıl, 12’sinin 16-20 yıl, 34’ünün ise 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olduğu

görülmektedir. Öğretmenlerin % 53'nün 5 yıl ve daha az hizmet süresine sahip olmasında, Şanlıurfa'da genel olarak mesleğe yeni başlayan genç öğretmenlerin görev yapmasının ve zorunlu hizmet süresini tamamlayan öğretmenlerin tayin isteyerek ayrılmasının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan ilköğretim okulu müdürlerinin % 38.5'inin 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip oldukları ve bu kategorideki sayının en yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, görev yapan okul müdürlerinin yaşlarının yüksek olduğu söylenebilir.

1) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusunda, Müdürlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterliklerine ilişkin davranışları” **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda;

a) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri cinsiyete, bransa, öğrenim durumuna, çalışılan yere, kıdeme ve kurs veya seminere katılma durumuna göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin, denetimdeki rol ve yeterliklerine ilişkin davranışları hangi düzeyde göstermeleri gerektiği konusundaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 12.1’de verilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri denetimle ilgili rol ve yeterlikleri, “**pek çok**” düzeyinde algılamışlardır. Ankette yer alan 31 yeterliklerin 14’ünü “**pek çok**”, kalan 17’sini “**çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Madde 22’de yer alan “ Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.52) müdürlerin, en çok göstermeleri gereken; 14. maddede yer alan “Birbirine aykırı bilgi ve becerileri birbiriyle uzlaştırabilme” ($\bar{X}$ = 3.92) ise,

diğer seçeneklere oranla daha az göstermeleri gereken bir davranış olarak görmektedirler.

Tablo 12.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROL VE YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	I. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLMESİ GEREKEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	37	38.5	44	45.8	11	11.5	4	4.2	-		4.18
2) Kararlardan etkleneceklerle karara katılma olanağı verebilme,	37	38.5	41	42.7	14	14.6	3	3.1	1	1.0	4.14
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	54	56.3	35	36.5	3	3.1	3	3.1	1	1.0	4.43
4) Birey veya grup kararları- nın önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	36	37.5	46	47.9	12	12.5	1	1.0	1	1.0	4.19
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	48	50.0	41	42.7	2	2.1	5	5.2	-	-	4.37
6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,	46	47.9	39	40.6	6	6.3	5	5.2	-	-	4.31
7) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	59	61.5	28	29.2	5	5.2	4	4.2	-	-	4.47
Boyut Ortalaması	45	47.2	39	40.8	8	7.9	3.5	3.7	0.5	0.4	4.29

Tablo 12.1'in devamı

B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	41	42.7	42	43.8	8	8.3	5	5.2	-	-	4.23
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	35	36.5	44	45.8	14	14.6	3	3.1	-	-	4.15
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	41	42.7	43	44.8	8	8.3	4	4.2	-	-	4.26
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar aratabilme,	51	53.1	31	32.3	10	10.4	3	3.1	1	1.0	4.33
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	45	46.9	33	34.4	11	11.5	7	7.3	-	-	4.20
Boyut Ortalaması	43	44.4	38.6	40.2	10.2	10.6	4.4	4.6	0.2	0.2	4.23
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	25	26.0	44	45.8	26	27.2	1	1.0	-	-	3.96
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	25	26.0	46	47.9	18	18.8	7	7.3	-	-	3.92
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yönleltebilme,	29	30.2	45	46.9	20	20.8	2	2.1	-	-	4.05
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı derecelerini saptayabilme,	32	33.3	39	40.6	23	24.0	2	2.1	-	-	4.05
Boyut Ortalaması	27.8	28.9	43.2	45.3	22	22.7	3	3.1	-	-	3.99

Tablo 12.1'in devamı

D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	52	54.2	30	31.3	12	12.5	3	2.1	-	-	4.37
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	32	33.3	40	41.7	19	19.8	5	5.2	-	-	4.03
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	38	39.6	35	36.5	17	17.7	6	6.3	-	-	4.09
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	30	31.3	45	46.9	28	18.8	3	3.1	-	-	4.06
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	37	38.5	43	44.8	13	13.5	3	3.1	-	-	4.18
Boyut Ortalaması	36	39.4	39	40.2	18	16.5	3	4.0	-	-	4.14
E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	60	62.5	28	29.2	6	6.3	2	2.1	-	-	4.52
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	47	49.0	32	33.3	13	13.5	4	4.2	-	-	4.27
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	48	50.0	36	37.5	11	11.5	1	1.0	-	-	4.36
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	37	38.5	45	46.9	12	12.5	2	2.1	-	-	4.21
26) Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,	49	51.0	36	37.5	10	10.4	1	1.0	-	-	4.38
Boyut Ortalaması	48	50.0	35	37.0	11	11.0	2	2.0	-	-	4.34
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	39	46.0	32	33.3	21	21.9	4	4.2	-	-	4.10

Tablo 12.1'in devamı

28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,	37	38.5	36	37.5	17	17.7	4	4.2	-	-	4.06
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	41	42.7	33	34.4	16	16.7	3	3.1	-	-	4.10
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	33	34.4	42	43.8	18	18.8	3	3.1	-	-	4.47
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	40	41.7	35	36.5	18	18.8	3	3.1	-	-	4.16
Boyut Ortalaması	38	40.0	36	37.5	18.8	19.0	3.2	3.5	-	-	4.17

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 12.1’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 1 – 7), çok önemli ($\bar{X}= 4.29$) algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan bu boyuttaki algılarının özellikle % 47.2 ile **“pek çok”** ve % 40.8 ile **“çok”** düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bursalıoğlu’nun (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da müdürler, okul yönetimine ilişkin kararların verilmesi boyutundaki rol ve yeterlikleri yüksek düzeyde gösterilmesi gereken davranışlar olarak belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürlerinin, “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki rol ve yeterlikleri, **“pek çok”** ($\bar{X}= 4.29$) düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, eğitim sistemimizde öngörülen ve istenilen ilköğretim okulu müdürü davranışlarının bu boyutta yer alan davranışlarla örtüşmesi ve birer eğitim lideri olan okul müdürlerinin, başarının yakalanmasında, kurumda iyi bir örgüt iklimi oluşturma ve çalışanları karara katmanın önemini farkına varmış olmaları olarak açıklanabilir. Okulun başarısı, büyük ölçüde yöneticilere, özellikle de okul müdürlerine bağlıdır. Açıkalan’ın (1997: 9) vurguladığı gibi: “Bir okul, yöneticisi kadar kalitelidir”. “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışlar, okuldaki eğitim öğretim faaliyetinin etkili ve verimli olmasında anahtar rol oynamaktadır.

Müdürlerin toplamda % 88'i, (pek çok + çok) okulun yönetimiyle ilgili kararları verme boyutunda yer alan rol ve yeterliklerin, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin karar verme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

“Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme” ($\bar{X}$ = 4.47) maddesi (7. madde) ile; madde 3'te yer alan, “Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme” ($\bar{X}$ = 4.43) ifadesi, ilköğretim okulu müdürlerinin en önemli gördüğü iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde ilgililerle işbirliği yapma ve karar çözümlerinde tarafsız kalma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Madde 2'de yer alan “Kararlardan etkilenecekler karara katılma olanağı verebilme” ($\bar{X}$ = 4.14) ve madde 1'de yer alan, “Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama” ($\bar{X}$ = 4.18) davranışları, ilköğretim okulu müdürlerinin bu boyutta göreceli olarak en düşük düzeyde önemli gördüğü davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu davranışların yine de “**çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bulguya bakarak ilköğretim okulu müdürlerinin kurumdaki ilişkilerin niteliğini önemsedikleri ve yönetimde karardan etkileneceklerin karara katılması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 8 – 12), çok önemli algılamışlar ve bu yeterlikleri “**pek çok**” düzeyinde ($\bar{X}$ = 4.23) göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin % 84.6'sının (pek çok + çok), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda yer alan davranışları üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmiş olmaları, eğitimde örgütlemenin önemini kavradıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin örgütlenme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklere ilişkin algılarının ise özellikle % 44.4 “**pek çok**”, % 40.2 “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin, “okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi” boyutundaki yeterlikleri,

“pek çok” göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, eğitim ve öğretim çalışmalarının etkili yürütülmesi isteğinden kaynaklanabilir. Başaran’a (1994: 49) göre de iyi bir örgütleme, örgütün başarısı için yapılması gereken ilk eylemdir. Yönetimde örgütleme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütleme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri çalışmalar örgütlemeyi gerektirir. Aydın’a (1994:139) göre de örgütleme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri olarak düşünülmektedir.

Bu boyutta madde 11’de yer alan “Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme” ($\bar{X}$ = 4.33) ilköğretim okulu müdürlerinin en önemli gördüğü yeterlidir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde çözümleri gerçekleştirirken çalışanların tamamının memnun olması gerektiği düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Madde 9’da yer alan, “Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma” ($\bar{X}$ = 4.15) davranışı, bu boyutta, diğer seçeneklere oranla aritmetik ortalaması en düşük seçenek olarak ortaya çıkmakla birlikte yine de yüksek olduğu görülmektedir. Bu konudaki yeterliğin okul müdürleri tarafından % 36.5 “pek çok”, % 45.8 “çok” ve toplamda % 82.3 düzeyinde önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin kurumda farklı durumlarla karşı karşıya gelmeyi; kurum içi çatışmayı istemedikleri, ancak grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilmek ve karşılaşılabilecek durumlara hazırlıklı olmalarının gerekliliğini de kavradıkları söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışları (madde 13 – 16), çok önemli ($\bar{X}$ = 3.99) algılamakla beraber, bu boyuttaki rol ve yeterlikleri altı boyutta yer alan yeterlikler içinde en düşük düzeyde önemli görmüşlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin bu boyuttaki davranışların “çok” düzeyinde

gösterilmesi gerektiğini belirtmelerine rağmen, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için kaynakların işe koşulması boyutunda bilgi eksikliklerinin olduğu söylenebilir.

Madde 15’de yer alan “Birbirinden farklı görüşleri temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme” ($\bar{X}$ = 4.05) ile; madde 16’da yer alan, “Birbirinden farklı görüşleri temsil eden örgüt birimlerden her birinin verim ölçütlerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme,” ($\bar{X}$ = 4.05) ilköğretim okulu müdürlerinin en önemli gördüğü iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okulda farklı görüşlere sahip grup ve birimlerin olabileceğini ve bu farklılığın başarının yakalanmasında yararlanılması gereken bir özellik olarak algıladıkları söylenebilir.

Müdürlerin % 74.2’si (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda yer alan rol ve yeterliklerin, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin koordinasyon boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise % 28.9 ile “**pek çok**” ve % 45.3 ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin, bir eğitim örgütü olan okulda koordinasyon sürecini önemsedikleri ve öğrencilerin eğitimi için, eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmak isteğinde oldukları söylenebilir (Başaran, 1994: 53). “Eğitim için birden çok işgörenin çalıştığı, okullarda eşgüdüm sağlanmadan başarıya ulaşmak ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek güçtür”, biçiminde bir yargının eğitim örgütleri açısından gerçekçi olacağı söylenebilir.

Madde 14’de yer alan, “Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracı” ($\bar{X}$ = 3.92) yeterliği, ilköğretim okulu müdürlerinin bu bölümdeki diğer seçeneklere göre daha az önemli gördüğü yeterlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu, ilköğretim okulu müdürlerinin birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracı konusunda gerekli bilgi ve tecrübeye yeterince sahip olmadıkları veya aykırı bilgi ve becerileri uzlaştırmamanın önemini yeterince kavramadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 17–21), çok önemli algılamışlar ($\bar{X}$ = 4.14) ve bu davranışları, “**çok**” düzeylerinde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme” boyutundaki davranışları, yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, yürütmenin önemini kavradıklarını gösterir.

Müdürlerin % 79.6’sı (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesi boyutunda yer alan yeterliklerin, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yürütme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise % 39.4 ile “**pek çok**”, % 40.2 ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Boyutlar içindeki maddeler incelendiğinde madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}$ = 4.37) ilköğretim okulu müdürlerinin en önemli gördüğü yeterliktir. Sarıtaş’ın (1991) yaptığı araştırmada da yöneticiler, “öğretmenlerin çalışmalarını onlarla birlikte değerlendirme” davranışını “çoğu zaman” göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, ilköğretim okulu müdürlerinin, değerlendirme yaparken amaçları ölçüt olarak almayı benimsediklerini; hissi davranmamanın gereğine inandıkları ve yaptıkları değerlendirmelerin çalışanlar tarafından onay görmesini istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Madde 18’de yer alan, “Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme” ($\bar{X}$ = 4.03) ve madde 20’de yer alan “Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçütlerini saptayabilme” ($\bar{X}$ = 4.06) yeterliklerini bu boyutta, diğer seçeneklere oranla aritmetik ortalaması en düşük seçenekler olarak ortaya koydukları görülmektedir. Buna rağmen, ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmaları önemsediklerini ve değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ile başarı ölçütlerini saptayabilmeyi önemli gördükleri söylenebilir.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, “Okul personelinin yönetimi” boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 22–26), çok önemli algılamışlar ($\bar{X}$ = 4.34) ve

bu davranışları, “**pek çok**” göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Müdürlerin % 87.1’i (pek çok + çok) okul personelinin yönetimi boyutunda yer alan yeterliklerin, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin okul personelinin yönetimi boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise % 50.2 ile **pek çok**, % 36.9 ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin, bu boyuttaki davranışları, “**pek çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, çalışanların örgütün verimliliği ve etkililiği üzerindeki etkisini kavradıklarını gösterir. Bursalıoğlu’nun (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında müdürler, okul personelinin yönetilmesi boyutundaki davranışları yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Aytemiz’in (1991) yaptığı çalışmada da, yöneticiler, yedi görev alanından personel yönetimine en yüksek önemi vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu boyuttaki maddelere bakıldığında madde 22’de yer alan “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.52) ile Madde 26’da yer alan “Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme” ($\bar{X}$ = 4.38) ilköğretim okulu müdürlerinin en önemli gördükleri yeterliklerdir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, personel yönetimi ile ilgili konularda tarafsızlığı benimsedikleri görülmektedir, Bu anlayış, günümüz modern yönetim anlayışına uygun düşmektedir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 27–31), önemli algılamışlar ($\bar{X}$ = 4.17) ve bu yeterlikleri, “**çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin okulun sahip olduğu kaynakları rasyonel kullanma bilincinde olmak istedikleri şeklinde açıklanabilir. Kaynaklarını etkili ve verimli kullanamayan örgütlerin amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Bursalıoğlu’nun (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da müdürler, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutundaki davranışları yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Müdürlerin % 77.8'i, (pek çok + çok) okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda yer alan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yürütme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise % 40.7 ile “**pek çok**”, % 37.1 ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışların, aynı müdürler tarafından ne derece gösterilmesi gerektiği konusunda; yönetici algılarının branş, eğitim durumu, kıdem, çalışılan yer ve kurs veya seminere katılma değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Yapılan analizde bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu durumlarda “t – testi”, bağımsız değişkenin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır. Kadın katılımcılar sayı itibariyle yeterli düzeyde olmadığından cinsiyete göre analiz yapılmıştır.

Branşa göre okul müdürlerinin görüşleri

Branş değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, Tablo 12.2’de verilmiştir.

Tablo 12.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	86	4.17	.62	94	1.469	.007
Alan Öğretmenliği	10	4.46	.29			

*P<.05

Tablo 12.2 incelendiğinde, ilköğretim okulu müdürlerinin, denetimle ilgili rol ve yeterliklerinin branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. ($t_{(94)} = 1.469$; $P < .05$). Buna göre, alan öğretmenliğinden gelen ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X} = 4.46$), sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürlere ($\bar{X} = 4.17$) göre bu yeterlikleri daha yüksek oranda göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre alan öğretmenliğinden gelen müdürlerin, denetim yeterliliği ile ilgili

duyarlıklarının sınıf öğretmenliği alanından gelen müdürlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, Tablo 12.3'te verilmiştir.

Tablo 12.3'e bakıldığında çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t_{(94)} = .123$; $P > .05$).

Tablo 12.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Çalıştığı Yer	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İl Merkezi	38	4.19	.59	94	.123	.986
İlçe Merkezi	58	4.21	.62			

$P < .05$

Hem il merkezinde, hem de ilçe merkezinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum, çalışılan yer ile ilköğretim okulu müdürlerince gösterilmesi gereken rol ve yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte ilçe merkezinde çalışan müdürlerin algılarının ($\bar{X} = 4.21$), il merkezinde çalışanlardan ($\bar{X} = 4.19$) göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kurs veya seminere katılma değişkenine göre müdürlerin görüşleri

Kurs veya seminere katılma değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, Tablo 12.4'te verilmiştir.

Tablo 12.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Kurs veya Seminere Katılma Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Kurs veya Seminere Katılma Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Katıldı	18	4.15	.46	94	.463	.174
Katılmadı	78	4.22	.63			

$P < .05$

Tablo 12.4'e bakıldığında kurs veya seminere katılma değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($t_{(94)} = .463$; $P > .05$). Hem kurs veya seminere katılan ($\bar{X} = 4.15$) hem de

kurs veya seminere katılmayan ($\bar{X}= 4.22$) müdürler, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından üst düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmelerine karşın görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Meslekteki kıdeme göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, Tablo 12.5’te verilmiştir.

Tablo 12.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1) 5 Yıl ve daha az	8	4.21	.68	GA: 4 Gİ: 91 T: 95	1.520	.203	—
	2) 6 – 10 Yıl	20	4.37	.39				
	3) 11- 15 Yıl	21	4.34	.60				
	4) 16- 20 Yıl	10	3.90	.78				
	5) 21 Yıl ve daha fazla	37	4.11	.60				
	Toplam	96	4.20	.60				

P<.05 GA: Gruplar arası Gİ: Grup içi T: Toplam

Tablo 12.5 incelendiğinde meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. ($F(4-91) = 1.520$; $P > .05$). Bütün kıdem grubundaki ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları, yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak bu yeterlikleri meslek kıdemi 6–10 yıl olan müdürler ($\bar{X}= 4.37$), en yüksek düzeyde, meslek kıdemi 16-20 yıl arası olan müdürler ($\bar{X}= 3.90$) ise bu davranışları en düşük düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulguya bakılarak mesleğin başında bulunan müdürlerin göreceli olarak meslek kıdemi fazla olan müdürlerden daha idealist oldukları söylenebilir.

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, Tablo 12.6’da verilmiştir.

Tablo 12.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Ön Lisans	36	3.98	.63	94	2.26	.536
Lisans	60	4.33	.55			

Örnekleme giren ilköğretim okulu müdürlerinden lisansüstü öğrenim gören olmamıştır. Eğitim değişkeninin iki düzeyde kalması nedeniyle t test uygulanmıştır. Tablo 12.6'ya göre ön lisans ve lisans mezunu olmalarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t_{(94)} = 2.26$; $P > .05$). Araştırmaya katılan bütün müdürler, denetime ilişkin rol ve yeterlikleri yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu durum eğitim durumu ile denetime ilişkin rol ve davranışları gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte lisans mezunu müdürler ($\bar{X} = 4.33$), ön lisans mezunu olan müdürlerden ($\bar{X} = 3.98$) göreceli olarak daha yüksek düzeyde bu rol ve yeterlikleri göstermelerini gerektiğini ifade etmişlerdir.

2) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusunda Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri “**hangi düzeyde göstermeleri gerektiği**” konusunda;

- Öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
- Öğretmenlerin görüşleri cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, meslekteki kıdeme ve çalıştığı yere göre anlamlı değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

a) Öğretmenlerin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim yeterliliği ile ilgili rol ve yeterlikleri, öğretmenler de “**pek çok**” düzeyinde algılamışlardır. Öğretmenler, ankette yer alan 31 yeterlikten 25'ini (madde 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31) “**pek çok**”, kalan altısını (madde 2, 4, 13, 14, 15, 16) da “**çok**” düzeyinde ilköğretim okulu müdürlerinin göstermelerini beklemektedirler.

Madde 22’de yer alan “ Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.54) öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinden en çok bekledikleri; 14. maddede yer alan “Birbirine aykırı bilgi ve becerileri birbiriyle uzlaştırabilme” ($\bar{X}$ = 4.19) ise, diğer seçeneklere oranla daha az bekledikleri bir davranış olarak görülmektedir.

Ankette, öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinden en çok göstermelerini bekledikleri davranışlar, okul personelinin yönetimi boyutunda yer alan davranışlardır. ($\bar{X}$ = 4.43). Bunu sırasıyla, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi ($\bar{X}$ = 4.35), okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme ($\bar{X}$ = 4.35), okul yönetimine ilişkin kararları verme ($\bar{X}$ = 4.32), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesi ($\bar{X}$ = 4.32), ve okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu ($\bar{X}$ = 4.14) boyutlarında yer alan davranışlar izlemektedir.

Tablo 13.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	I. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLMESİ GEREKEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	265	50.7	196	37.5	40	7.6	20	3.8	2	0.4	4.34
2) Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme,	225	43.0	204	39.0	65	12.4	23	4.4	6	1.1	4.18
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	322	61.6	146	27.9	43	8.2	9	1.7	3	0.6	4.48
4) Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	196	37.5	253	48.4	56	10.7	13	2.5	5	1.0	4.18
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	293	56.0	165	31.5	47	9.0	16	3.1	2	0.4	4.39

Tablo 13.1'in devamı

6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,	272	52.0	187	35.8	49	9.4	14	2.7	1	0.2	4.36
7) Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	333	63.7	146	27.9	31	5.9	12	2.3	1	0.2	4.52
Boyut Ortalaması	272	52.1	185	35.4	47	9.0	15	2.9	4	0.6	4.32
B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	239	45.7	223	42.6	46	8.8	12	2.3	3	0.6	4.30
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	223	42.6	229	49.8	60	11.5	10	1.9	1	0.2	4.26
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	276	52.8	195	37.3	35	6.7	15	2.9	2	0.4	4.39
11) Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme,	290	55.4	173	33.1	43	8.2	13	2.5	4	0.8	4.39
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	294	56.2	175	33.5	41	7.8	11	2.1	2	0.4	4.43
Boyut Ortalaması	264	50.5	199	38.1	45	8.6	12	2.3	3	0.5	4.35
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	208	39.8	230	44.0	66	12.6	19	3.6	-	-	4.19
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	188	35.9	222	42.4	89	17.0	21	4.0	-	-	4.19
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,	196	37.5	222	42.4	82	15.7	20	3.8	3	0.6	4.12
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı derecelerini saptayabilme,	194	37.1	241	46.1	66	12.6	19	3.6	3	0.6	4.14
Boyut Ortalaması	197	37.6	228	43.7	76	14.5	20	3.8	2	0.4	4.14

Tablo 13.1'in devamı

D)Okul veÇevredeki Eğitim ve ÖğretimÇalışmalarınıYürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	321	61.4	147	28.1	39	7.5	14	2.7	2	0.4	4.47
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	241	46.1	215	41.1	51	9.8	16	3.1	-	-	4.30
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	226	43.2	215	41.1	68	13.0	10	1.9	4	0.8	4.24
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	217	41.5	238	45.5	54	10.3	13	2.5	1	0.2	4.25
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	267	51.1	188	35.9	52	9.9	15	2.9	1	0.2	4.38
Boyut Ortalaması	255	48.8	200	38.3	53	10.1	13	2.6	2	0.2	4.32
E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	347	66.3	132	25.2	31	5.9	8	1.5	5	1.0	4.54
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	287	54.9	184	35.2	39	7.5	11	2.7	2	0.4	4.42
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	285	54.5	184	35.2	42	8.0	8	1.5	4	0.8	4.41
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	244	46.7	226	43.2	42	8.0	12	1.9	1	0.2	4.34
26) Güdölleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,	300	57.4	169	32.3	43	8.2	9	1.7	2	0.2	4.44
Boyut Ortalaması	293	56.0	179	34.2	39	7.5	10	1.8	2	0.5	4.43
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapılıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	240	45.9	204	39.0	69	13.2	7	1.3	3	0.2	4.28
28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,	297	56.8	268	32.1	47	9.0	7	1.3	4	0.6	4.42
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	279	53.3	180	34.4	46	8.8	14	2.7	4	0.8	4.36

Tablo 13.1'in devamı

30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	256	48.9	203	38.8	53	10.1	9	1.7	2	0.4	4.34
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	263	50.3	204	39.0	43	8.2	10	1.9	3	0.6	4.36
Boyut Ortalaması	267	51.0	192	36.7	52	9.9	9	1.8	3	0.6	4.35

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 13.1'de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu öğretmenleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan yeterlikleri (madde 1 – 7), çok önemli algılamışlar ($\bar{X}= 4.32$) ve okul müdürlerinin bu yeterlikleri, ağırlıklı olarak **“pek çok”** düzeylerinde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin % 87.5'i (pek çok + çok) okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin karar boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise % 52.1 ile **“pek çok”** ve % 35.4 ile **“çok”** seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin, “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışları, okul müdürlerinin **“pek çok”** düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, karar sürecini eğitim sistemimiz açısından çok önemli gördüklerinin ve kendilerini ilgilendirecek kararların alınmasında etkin rol alma isteğinde olmalarının bir göstergesi olarak görülebilir.

Madde 7'de yer alan “Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme” ($\bar{X}= 4.52$) ile; madde 3'de yer alan “Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme” ($\bar{X}= 4.48$) ilköğretim okulu öğretmenlerinin en önemli gördüğü iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yönetiminde ilgililerle işbirliği yapmanın ve sorunların çözümü aşamasında yöneticilerin tarafsız kalmalarının önemli olduğu düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Madde 4'te yer alan, “Birey ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme” ($\bar{X}= 4.18$) ve madde 2'de yer alan “Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme” ($\bar{X}= 4.18$) davranışları, ilköğretim

okulu öğretmenlerinin en düşük düzeyde önemli gördüğü diğer davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdemir'in (2000: 102) yaptığı araştırmaya göre de öğretmenlerin okul yöneticilerinden en çok bekledikleri davranış, “öğretmenlerin okul yönetimine etkin olarak katılmalarını sağlamak” davranışı olmuştur. Buna göre, öğretmenlerin kendilerini ilgilendirecek kararların alınmasında etkin olmak istedikleri söylenebilir. Ancak, öğretmenler, gerçekten alınan kararlar ve dolayısıyla uygulamalar üzerinde etkili olabileceklerine inanmıyor olabilirler. Bu durum, karara katılmayla ilgili öğretmenlerin olumsuz yaşantılarından kaynaklanıyor olabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışları (madde 8 – 12), pek çok düzeyinde ($\bar{X}=4.35$) algılamışlardır. İlköğretim okulu müdürlerinin bu davranışları, “**pek çok**” göstermeleri gerektiğini belirtmeleri, öğretmenlerin eğitimde örgütlemenin önemini kavradıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin % 88.6'sı (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan yeterliklerin, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin örgütlenme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise özellikle (% 50.5) ile “**pek çok**” ve (% 38.1) ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Öğretmenlerin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi” boyutundaki davranışları, okul müdürlerinin “**pek çok**” göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, eğitim ve öğretim çalışmalarının etkili yürütülmesi isteğinden kaynaklanabilir.

Madde 12'de yer alan “Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme” ($\bar{X}=4.43$) davranışı, öğretmenlerin bu boyutta en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yönetiminde çevre güçlerinden yararlanmanın önemli olduğu ve başarı için çevre güçlerinden yararlanmak gerektiği düşüncesinde oldukları söylenebilir. Bursalıoğlu'nun (1981: 131) ilköğretim okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da öğretmenler, okul müdürlerinden “okul ve çevre güçlerinden yararlanma” ve “birey ve gruplar arası

çatışmaların okul yararına çözülmesi” davranışlarını üst düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul içi ve okul dışındaki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul kadar çevre güçlerinden yararlanmayı da önemsedikleri söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışları (madde 13 – 16), çok önemli algılamakla beraber ($\bar{X}$ = 4.14), bu katılımın altı boyutta yar alan davranışlar içinde en düşük düzeyde önemli algılandığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin de müdürler gibi yönetim süreçleri içerisinde koordinasyonu önemli görmekle beraber, önem derecesini diğer bölümlerden sonra belirledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yine de öğretmenlerin % 81.3’ü (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin koordinasyon boyutundaki algılarının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 37.6) ile “**pek çok**” ve (% 43.7) ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İşbölümünün önemli olduğu örgütlerde eşgüdüm gerekli ve zorunludur. Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde; insan ögesinin önemli olması, çok sayıda işgören ve öğrencinin okulda yer alması ve çeşitli etkinliklerin sergilenmesi ve çok sayıda bireysel çabanın olması, bunların bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur (Aydın, 1994:152).

Madde 13’de yer alan “Madde ve insan kaynaklarının kullanımında aksaklıkları belirleyerek, bunları amaçlara dönük birleştirebilme” ($\bar{X}$ = 4.19) ve madde 14’te yer alan “birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracı” ($\bar{X}$ = 4.19) ilköğretim okulu öğretmenlerinin en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okuldaki madde ve insan kaynaklarının amaçlara yönelik kullanılmasını ve birbirine aykırı bilgi ve becerilerin okul amaçları doğrultusunda uzlaştırmayı önemsedikleri söylenebilir.

Madde 15’de yer alan, “Bunları temsil eden örgüt birimlerinin varkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme” ($\bar{X}$ = 4.12) davranışı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin de müdürler gibi diğer seçeneklere oranla daha az önemli gördüğü davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin farklı görüş temsilcilerini okul amaçlarına yöneltme konusunu diğerlerine göre nispeten daha az önemli görmeleri; yönetici konumunda olmamalarına ve bu konunun taşıdığı zorluğa bağlanabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan yeterlikleri (madde 17–21), “pek çok” düzeyinde önemli algılamışlar ve okul müdürlerinin, bu davranışları, üst düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme” boyutundaki davranışları, okul müdürlerinin “**pek çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, yürütmenin önemini kavradıklarını gösterir.

Öğretmenlerin % 87.1’i, (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesi boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yürütme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklere ilişkin algılarının ise (% 48.7) ile “**pek çok**” ve (% 38.4) ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}$ = 4.47) öğretmenlerin bu boyutta en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, değerlendirme yapılırken amaçların ölçüt olarak alınması; kişisel yakınlık ve anlaşmazlıkların karıştırılmaması gerektiğine inandıklarını söylemek mümkün olabilir.

Madde 19’da yer alan, “Değerlendirmesi sonucunda verimsiz örgüt ilişkilerini ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme” ($\bar{X}$ = 4.24) davranışı, öğretmenlerin, diğer seçeneklere oranla daha az önemli gördüğü davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin değerlendirme

ile ilgili yapılan araştırmaları ve örgüt içinde gerektiğinde yeni düzenlemeler yapmayı diğerk seçeneklere oranla daha az önemsemedikleri söylenebilir.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

Öğretmenler, okul personelinin yönetimi boyutunda toplanan davranışları (madde 22–26), ($\bar{X}$ = 4.43) **“pek çok”** düzeyinde önemli algılamışlar ve bu davranışları, okul müdürlerinin yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, bu boyuttaki davranışları, okul müdürlerinin **“pek çok”** düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, çalışanların örgütün verimliliği ve etkililiği üzerindeki etkisini kavradıklarının bir göstergesi olarak algılanabilir.

Öğretmenlerin % 90.2’si (pek çok + çok) okul personelinin yönetimi boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul personelinin yönetimi boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklere ilişkin algılarının ise (% 56.0) ile **“pek çok”** ve (% 34.2) ile **“çok”** seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 22’de yer alan “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.54) ile madde 26’da yer alan “Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme” ($\bar{X}$ = 4.44) ilköğretim okulu öğretmenlerinin en önemli gördükleri davranışlardır. Bursalıoğlu’nun (1981:130) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da öğretmenler, okul müdürlerinden “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” davranışını yüksek düzeyde göstermeleri gereken bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, personel yönetimi ile ilgili konularda okul müdürlerinin, tarafsız davranmaları, liyakat esasına göre en uygun seçimleri yapmalarını ve motivasyonu sağlamalarını istedikleri söylenebilir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim Okulu öğretmenleri, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan yeterlikleri (madde 27–31), **“pek çok”** düzeyinde önemli ($\bar{X}$ = 4.35) algılamışlar ve bu davranışları, üst düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulun sahip olduğu kaynakların rasyonel kullanılması gerektiğini önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kaynakların etkili ve verimli kullanılması, örgütlerin amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirmeleri bakımından önemlidir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarının temizlik, araç gereç, ısınma vb. birçok ihtiyacının okul müdürünün çabalarıyla sağlanmaya çalışıldığı bir ortamda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerini birer işletmeci gibi görmek istemeleri doğal karşılanmalıdır.

Öğretmenlerin % 86.7'si, (pek çok + çok) okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 51.0) ile “**pek çok**” ve (% 36.7) ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

b) Öğretmenlerin Cinsiyete, Branşa, Eğitim Durumuna, Çalışılan Yere ve Mesleki Kıdem Değişkenlerine Göre Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından ne derece gösterilmesi gerektiği konusunda; öğretmen algılarının cinsiyet, branş, eğitim durumu, çalıştıkları yer ve meslek kıdemi değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Veriler, bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu durumlarda “t – testi” kullanılarak, bağımsız değişkenin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri Tablo 13.2'de gösterilmiştir.

Tablo 13.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	189	4.41	.52	521	2.414	.446
Erkek	334	4.29	.54			

P<.05

Tablo 13.2 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($t_{(521)} = 2.414$; $P > .05$).

Bayan ve erkek öğretmenler, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmelerine rağmen, bayanların bu konudaki katılım düzeylerinin ($\bar{X}=4.41$), erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=4.29$) görece olarak daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Branş değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri Tablo 13.3'te gösterilmiştir.

Tablo 13.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	330	4.33	.53	521	.491	.765
Alan Öğretmenliği	193	4.34	.55			

$P<.05$

Tablo13.3'e bakıldığında branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t_{(521)} = .491$; $P >.05$). Hem branş hem de sınıf öğretmenleri, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında hem sınıf öğretmenliği branşında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.33$), hem de alan öğretmenliğinde olanların ($\bar{X}=4.34$) birbirine yakın katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna göre bütün öğretmenlerin, denetim yeterliliği yüksek olan okul müdürleri ile çalışmak isteğinde oldukları söylenebilir.

Çalışılan yer değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri

Çalışılan yer değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri Tablo 13.4'te gösterilmiştir.

Tablo 13.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Çalıştığı Yer	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İl Merkezi	316	4.28	.56	521	2.850	.005
İlçe Merkezi	207	4.42	.47			

* $P<.05$

Tablo 13.4'e göre ilköğretim okulu müdürlerinin denetime ilişkin rol ve davranışları hangi düzeyde göstermeleri gerektiği konusunda çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir

fark vardır ($t_{(521)} = - 2.850$; $P < .05$). Buna göre ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin beklentileri ($\bar{X} = 4.42$), il merkezinde görev yapan öğretmenlerden ($\bar{X} = 4.28$) daha yüksektir. Bu bulgu okul müdürlerinin denetim davranışları ile çalışılan yer değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin yararlanabilecekleri kaynakların yetersizliği ile açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, bir sorunla karşılaştıklarında ilk başvuracakları kaynak okul müdürüdür.

Meslekteki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri Tablo 13.5'te gösterilmiştir.

Tablo 13.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzyey	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1) 5Yıl ve daha az	277	4.37	.51	GA: 4 Gİ:518 T: 522	3.699	.006	1-5, 2-5 ve 3-5
	2) 6 – 10 Yıl	157	4.33	.54				
	3) 11- 15 Yıl	43	4.39	.52				
	4) 16- 20 Yıl	12	4.18	.63				
	5) 21 Yıl ve daha fazla	34	4.02	.57				
	Toplam	523	4.34	.53				

* $P < .05$

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 13.5'e göre ilköğretim okulu müdürlerince gösterilmesi gereken denetimsel rol ve yeterlikler konusunda meslek kıdemi değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark vardır ($F_{(4-518)} = 3.699$; $P < .05$). Farkın hangi kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonucuna göre, meslek kıdemi 11-15 yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X} = 4.39$) ile meslek kıdemi 21yıl ve daha fazla olan öğretmenler ($\bar{X} = 4.02$), meslek kıdemi 5 yıl ve daha az öğretmenler ($\bar{X} = 4.37$) ile meslek kıdemi 21yıl ve daha fazla olan öğretmenler ($\bar{X} = 4.02$) ve meslekteki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X} = 4.33$) ile meslek kıdemi 21yıl ve daha fazla olan öğretmenler ($\bar{X} =$

4.02) arasında görüş farklılığının anlamlı olduğu görülmüştür. Meslek kıdemi 11-15 yıl arası, meslek kıdemi 5 yıl ve daha az ve meslekteki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenler, meslek kıdemi 21yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin bu davranışları daha yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin denetim boyutunda göstermeleri gereken yeterliklerle ilgili beklentilerinin daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri Tablo 13.6'da gösterilmiştir.

Tablo 13.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterliklerini, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzey	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Eğitim	1) Lisans Üstü	15	4.39	.38	GA: 2	4.287	.014	1-2 ve 1-3
	2) Lisans	469	4.35	.52	Gİ:520			
	3) Ön Lisans	39	4.09	.64	T: 522			
	Toplam	523	4.33	.53				

*P<.05

GA: Gruplar arası Gİ: Grup içi T: Toplam

Tablo 13.6 incelendiğinde, eğitim durumuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-520)} = 4.287$ ve $P < .05$). Bütün eğitim grubundaki öğretmenler, bu davranışları, okul müdürlerinin yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak lisans üstü eğitim alanların bu konudaki görüşleri ($\bar{X} = 4.39$) ile lisans düzeyinde eğitim alanların ($\bar{X} = 4.35$) görüşleri ön lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 4.09$) daha yüksek bulunmuştur.

Lisans ve lisans üstü düzeyinde eğitim alan öğretmenler, ön lisans düzeyindeki öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin bu davranışları daha yüksek göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre eğitim düzeyi ile okul ortamında oluşan durumları anlama arasında doğru bir orantı olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi yüksek öğretmenlerin, okulun etkili ve verimli yönetilmesi için gerekli yönetici davranışlarını daha iyi kavradıkları görülmektedir.

3) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusunda İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri” **hangi düzeyde göstermeleri gerektiği** konusunda;

- c) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?
- d) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna ve meslekteki kıdeme göre anlamlı değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

a) İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları, ilköğretim müfettişleri de genellikle üst düzeyde önemli algılamışlardır. İlköğretim müfettişleri, ankette yer alan 31 yeterliğin 26’sını (madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31,) “**pek çok**”, kalan 5’ini de (8, 14, 27, 29 ,30) “**çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}$ = 4.66) ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinden en çok bekledikleri; 30. maddede yer alan “Bütçe hazırlama ve uygulama tekniklerini kullanabilme ($\bar{X}$ = 4.02) ise, en düşük düzeyde bekledikleri yeterliklerdir.

Ankette, ilköğretim müfettişlerinin müdürlerden en çok göstermelerini bekledikleri davranışlar, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda yer alan davranışlardır. ($\bar{X}$ = 4.48) Bunu sırasıyla, okul personelinin yönetimi ($\bar{X}$ = 4.46), okul yönetimine ilişkin kararları verme ($\bar{X}$ = 4.43), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi ($\bar{X}$ = 4.32), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu ($\bar{X}$ = 4.30)ve okulu

işletmecilik ilkelerine göre yönetme ($\bar{X}$ = 4.20)boyutlarında yer alan davranışlar izlemektedir. İlköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 14.1’de gösterilmiştir.

Tablo 14.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusunda Müfettişlerin Görüşlerine İlişkin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamalar ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	I. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLMESİ GEREKEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	16	45.7	17	48.5	1	2.9	1	2.9	-	-	4.34
2) Kararlardan etkleneceklerle karara katılma olanağı verebilme,	22	62.9	9	25.7	3	8.6	1	2.9	-	-	4.49
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	21	60.0	12	34.3	2	5.7	-	-	-	-	4.54
4) Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	17	48.6	12	34.3	6	5.7	-	-	-	-	4.31
5) Geçmişteki örnekleri izlemek ten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	20	57.1	13	37.1	2	5.7	-	-	-	-	4.51
6)Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme	16	45.7	14	40.0	3	8.6	2	5.7	-	-	4.26
7) Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	24	68.6	8	22.9	3	8.6	-	-	-	-	4.60
Boyut Ortalaması	19	55.5	12	33.6	3	8.0	1	2.9	-	-	4.43
B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	12	34.3	15	42.9	7	20.0	1	2.9	-	-	4.09
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılacak durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	15	42.9	14	40.0	6	17.1	-	-	-	-	4.26

Tablo 14.1'in devamı

10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	21	60.0	10	28.6	3	8.6	1	2.9	-	-	4.46
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme,	20	57.1	10	28.6	4	11.4	1	2.9	-	-	4.37
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	18	51.4	14	40.0	3	8.6	-	-	-	-	4.43
Boyut Ortalaması	17	49.1	13	36.6	4	13.4	1	2.9	-	-	4.32
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	22	62.9	10	28.6	3	8.6	-	-	-	-	4.54
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	12	34.3	17	48.6	4	11.4	1	2.9	1	2.9	4.09
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,	13	37.1	19	54.3	3	8.6	-	-	-	-	4.29
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme,	13	37.1	19	54.3	2	5.7	1	2.9	-	-	4.26
Boyut Ortalaması	15	42.9	16.2	46.5	3	8.6	0.50	1.5	0.25	0.7	4.30
D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	25	71.4	8	22.9	2	5.7	-	-	-	-	4.66
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	17	48.6	15	42.9	3	8.6	-	-	-	-	4.40
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden üzenleyebilme,	20	57.1	13	37.1	1	2.9	1	2.9	-	-	4.49
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	16	45.7	16	45.7	3	8.6	-	-	-	-	4.37
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	16	45.7	19	54.3	-	-	-	-	-	-	4.46
Boyut Ortalaması	18.8	52.7	14.2	41.6	1.8	5.1	0.2	0.6	-	-	4.48

Tablo 14.1'in devamı

E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	22	62.9	13	37.1	-	-	-	-	-	-	4.63
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	17	48.6	14	40.0	4	11.4	-	-	-	-	4.37
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	17	48.6	15	42.9	2	5.7	1	2.9	-	-	4.37
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	18	51.4	14	40.0	3	8.6	-	-	-	-	4.43
26) Güdülleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,	18	51.4	14	40.0	3	8.6	-	-	-	-	4.43
Boyut Ortalaması	18.4	54.0	14	40.0	2.4	6.9	0.2	0.6	-	-	4.46
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	13	37.1	18	51.4	2	5.7	2	5.7	-	-	4.20
28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,	16	45.7	16	45.7	2	5.7	1	2.9	-	-	4.31
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	13	37.1	15	42.9	7	20.0	-	-	-	-	4.17
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	13	37.1	12	34.3	9	25.7	1	2.9	-	-	4.02
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	15	42.9	17	48.6	2	5.7	1	2.9	-	-	4.31
Boyut Ortalaması	14	40.0	15.6	44.6	4.4	12.5	1	2.9	-	-	4.20

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 14.1’de görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışları (madde 1 – 7), çok önemli algılamışlar ve bu davranışları, ilköğretim okulu müdürlerinin “**pek çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışları, “**pek çok**” düzeyinde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, karar vermeyi eğitim sistemimiz açısından çok önemli gördüklerinin bir kanıtı olarak algılanabilir.

İlköğretim müfettişlerinin % 89.1’i (pek çok + çok) okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 55.5) “**pek çok**” ve (% 33.6) “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu boyutta yer alan maddeler açısından bir değerlendirme yapıldığında, madde 7’de yer alan “Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme” ($\bar{X}$ = 4.60) ile; madde 3’de yer alan “Guruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme” ($\bar{X}$ = 4.54) ilköğretim müfettişlerinin en önemli gördüğü iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde ilgililerle işbirliği yapma ve sorunları çözme aşamasında tarafsız kalmanın önemli olduğu düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Madde 6’da yer alan, “Personeli görevlendirirken görev tanımlarını göz önünde bulundurma” ($\bar{X}$ = 4.26) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin diğer seçeneklere oranla daha düşük düzeyde sergilemelerini bekledikleri davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin bu maddeye ilişkin davranışı okul müdürlerinden göreceli olarak daha düşük düzeyde beklemeleri, özellikle okullarda zaman zaman zorunluluklardan kaynaklanan ve görev tanımları ile liyakate dayanmayan bazı görevlendirmelerin yapılabileceği düşüncesinden kaynaklanmış olabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışları (madde 8 – 12), üst düzeyde önemli ($\bar{X}=4.32$) algılamışlar ve bu davranışları, okul müdürlerinin **“pek çok”** göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bunda eğitimde örgütlemenin gereğine ve önemine inanmaları etkili olmuş olabilir.

İlköğretim müfettişlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi” boyutundaki davranışları, **“çok”** göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, örgütlemenin eğitim ve öğretim çalışmalarının etkili ve verimli yürütülmesindeki önemini kavradıklarını gösterir.

İlköğretim müfettişlerinin % 85.7’si, (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin örgütlenme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 49.1) ile **“pek çok”** ve (% 36.6) ile **“çok”** seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 12’de yer alan “Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme” ($\bar{X}=4.43$) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin, okullarda çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, iyi yönetildiğinde örgütü dinamik bir yapıya kavuşturduğu düşüncesini paylaştıkları söylenebilir.

Madde 8’de yer alan, “Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek gerekli düzenlemeleri yapabilme” ($\bar{X}=4.09$) davranışı, müfettişlerin diğer seçeneklere oranla daha düşük düzeyde sergilemelerini bekledikleri davranış olarak görülmektedir. Müfettişlerin göreceli olarak bu yeterliliğin müdürler tarafından, düşük düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmeleri, çalışanların rol ve görevlerin yerine getirilme derecesini belirleme konusunun uzmanlık gerektirmesi nedeniyle okul müdürlerinin, beklenen düzeyde bu yeterliliği gösteremeyecekleri düşüncesinden kaynaklanmış olabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul ve çeredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışları (madde 13 – 16), üst düzeyde önemli($\bar{X}$ =4.30) algılamışlardır.

Bu boyuttaki maddeler incelendiğinde madde 13’de yer alan “Madde ve insan kaynaklarının kullanımında aksaklıkları belirleyerek, bunları amaçlara dönük birleştirebilme” ($\bar{X}$ = 4.54) ilköğretim müfettişlerinin en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin, okuldaki madde ve insan kaynaklarının amaçlara yönelik kullanılmasını önemsedikleri söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin (%89.4)’ü (pek çok + çok) okul ve çeredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin koordinasyon boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 42.9) ile “**pek çok**” ve (% 46.5) ile “**çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 14’de yer alan, “Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırmak” ($\bar{X}$ = 4.09) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin de öğretmenler gibi diğer seçeneklere oranla okul müdürlerinden en düşük düzeyde bekledikleri davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin farklı görüş ve düşünceleri uzlaştırma konusunu diğerlerine göre göreceli olarak, okul müdürlerinden düşük düzeyde beklemeleri, müdürlerin yönetim alanında yeterli düzeyde uzmanlık bilgisine sahip olmamalarından kaynaklanmış olabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan davranışları (madde 17–21), üst düzeyde önemli ($\bar{X}$ = 4.48) algılamışlar ve bu davranışları, okul müdürlerinin “**pek çok**” göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme” boyutundaki davranışları, okul müdürlerinin “**pek çok**” göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, yürütmenin önemini kavradıklarını gösterir.

İlköğretim müfettişlerinin (%94.3)’ü (pek çok + çok) okul ve çeredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesi boyutunda toplanan davranışların, okul

müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin yürütme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 52.7) ile **“pek çok”** ve (% 41.6) ile **“çok”** seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}$ = 4.47) ilköğretim müfettişlerinin en önemli gördüğü davranıştır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin, değerlendirme yapılırken amaçların ölçüt olarak alınması; yapılan değerlendirmelerde kişisel yakınlık ve anlaşmazlıkların karıştırılmaması gerektiğine inandıklarını söylemek mümkündür.

Madde 20’de yer alan, “Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme” ($\bar{X}$ = 4.37) davranışını ortalama puanı yüksek olmasına rağmen, ilköğretim müfettişlerinin diğer seçeneklere oranla okul müdürlerinden daha düşük düzeyde bekledikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin değerlendirme konusunda teknik yardıma ihtiyaçlarının olduğu anlayışından kaynaklamakta olabilir.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul personelinin yönetimi boyutunda toplanan davranışları (madde 22–26), üst düzeyde önemli ($\bar{X}$ = 4.46) algılamışlar ve bu davranışları, okul müdürlerinin **“pek çok”** göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin, bu boyuttaki davranışları, okul müdürlerinin **“pek çok”** göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, çalışanların örgütün verimliliği ve etkililiği üzerindeki etkisini kavradıklarını gösterir.

İlköğretim müfettişlerinin (%94.0)’ü (pek çok + çok) okul personelinin yönetimi boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin okul personelinin yönetimi boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 54.0) ile **“pek çok”** ve (% 40.0) ile **“çok”** seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 22’de yer alan “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.63) ile madde 26’da yer alan “Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme” ($\bar{X}$ = 4.43) ilköğretim müfettişlerinin en önemli gördükleri davranışlardır. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin, personel yönetimi

ile ilgili konularda müdürlerin tarafsız davranmalarını ve bu sayede çalışanların motivasyonunu sağlamalarını bekledikleri söylenebilir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan davranışları (madde 27–31), çok önemli($\bar{X}$ = 4.20) algılamışlar ve bu davranışları, okul müdürlerinin “çok” göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum ilköğretim müfettişlerinin okulun sahip olduğu kaynakları rasyonel kullanılması gerektiğini önemsediklerini göstermektedir.

İlköğretim müfettişlerinin (%84.6)’sı (pek çok + çok) okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan davranışların, okul müdürleri tarafından üst düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişlerinin okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutundaki algılarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 40.0) ile “pek çok” ve (% 44.6) ile “çok” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

b) İlköğretim Müfettişlerinin Cinsiyete, Branşa, Eğitim Durumuna ve Meslek Kıdemi Değişkenlerine Göre Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından ne derece gösterilmesi gerektiği konusunda; ilköğretim müfettişlerinin algılarının cinsiyet, branş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre test edilmiştir. Veriler, bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu durumlarda “t – testi” kullanılarak, bağımsız değişkenin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 14.2’de verilmiştir.

Tablo 14.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	4	4.06	.92	33	-1.252	.039
Erkek	31	4.40	.46			

*P<.05

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark vardır ($t_{(33)} = -1.252$; $P < .05$). Bayan müfettişler, ($\bar{X} = 4.06$) erkek müfettişlere ($\bar{X} = 4.40$) göre bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından daha düşük gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulguya göre erkek müfettişlerin, müdürlerin denetim rol ve yeterlikleri göstermeleri konusunda bayan müfettişlerden daha duyarlı oldukları söylenebilir.

Branş değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Branş değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 14.3'te gösterilmiştir.

Tablo 14.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	4	4.40	.52	33	-1.482	.652
Alan Öğretmenliği	31	4.17	.50			

$P < .05$

Branş değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t = -1.482$ ve $P > .05$). Hem branş hem de sınıf öğretmenliği alanından gelen ilköğretim müfettişleri, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte sınıf öğretmenliği branşından gelen müfettişler ($\bar{X} = 4.40$), alan öğretmenliği branşından gelen müfettişlerden ($\bar{X} = 4.17$) göreceli olarak bu yeterliklerin daha yüksek düzeyde müdürler tarafından gösterilmesini beklemektedirler.

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 14.4'te verilmiştir.

Tablo 14.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1. 5Yıl ve daha az	3	3.67	.75	GA: 4 Gİ:30 T: 34	3.067	.334	-
	2. 6 – 10 Yıl	2	4.69	.29				
	3. 11- 15 Yıl	4	4.20	.66				
	4. 16- 20 Yıl	17	4.57	.41				
	5. 21 Yıl ve daha fazla	9	4.21	.39				
	Toplam	35	4.36	.52				

P<.05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 14.4 incelendiğinde meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($F_{(4-30)} = 3.067$; $P > .05$). Bütün kıdem grubundaki ilköğretim müfettişleri, bu davranışları, okul müdürlerinin yüksek düzeyde göstermeleri gereken davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Ancak meslek kıdemi 6-10 yıl arası olan ilköğretim müfettişleri, söz konusu denetim rol ve yeterliklerin müdürler tarafından en yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4.69$) gösterilmesini beklerken, meslek kıdemi 11-15 yıl arası olan ilköğretim müfettişleri ise en düşük düzeyde ($\bar{X} = 4.20$) bu yeterlikleri göstermelerini beklemektedirler.

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 14.5'te gösterilmiştir.

Tablo 14.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Lisans	28	4.30	.55	33	-1.482	.153
Lisansüstü	7	4.63	.29			

P< .05

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($t_{(33)} = -1.482$; $P > .05$). Bütün eğitim grubundaki ilköğretim müfettişleri, bu davranışları, okul müdürlerinin yüksek düzeyde göstermeleri gereken

davranışlar olarak görmelerine karşın, lisans üstü eğitim gören müfettişlerin ($\bar{X}=4.63$), lisans eğitimi gören müfettişlerden ($\bar{X}=4.30$) daha yüksek düzeyde denetim rol ve yeterliklerin müdürler tarafından gösterilmesini bekledikleri görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyi yükseldikçe uzmanlığın arttığı, buna bağlı olarak duyarlıklarının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

4) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiğine İlişkin Müdür, Öğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Farklılığı

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi düzeyde göstermeleri gerektiğine ilişkin müfettiş, müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu üç grubun görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığı, “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir. Bu bölümde, davranışların geneline ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Tablo 15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Göstermeleri Gerektiği Konusundaki Müdür, Öğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzey	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Görev	1) Müfettiş	35	4.36	.52	GA: 2 Gİ:651 T: 653	2.549	.079	—
	2) Müdür	96	4.20	.60				
	3) Öğretmen	523	4.33	.53				
	Toplam	654	4.31	.54				

P<.05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 15’te de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi düzeyde göstermeleri gerektiğine ilişkin ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmen görüşleri arasında, anlamlı fark bulunmamıştır. ($F_{(2-651)} = 2.549$; $P > .05$).

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, öğretmenler ve müdürlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan bütün grupların, denetimle ilgili davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesini önemsedikleri söylenebilir. Bu

bulgular her üç grubun da beklentilerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında ilköğretim müfettişleri ($\bar{X}= 4.36$) müdürlerin denetim rol ve yeterliklerini en yüksek düzeyde göstermelerini beklerken, okul müdürleri göreceli olarak daha düşük ($\bar{X}= 4.20$) düzeyde gösterilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin denetimle ilgili yeterlikleri yüksek düzeyde önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

İlköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirmesinden birinci derecede sorumlu olan bu üç grubun da denetim ile ilgili davranışların okul müdürleri tarafından yüksek oranda göstermeleri gerektiğini belirtmeleri olumlu bir bulgu olarak yorumlanabilir. Bu durumda gruplar arasında dayanışma ve işbirliğinin sağlanması daha kolay olacaktır. Okul müdürlerinin bu davranışları sergilemeleri, okul ortamında olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacağından çalışanları motive edeceği söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin bu davranışları, yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini düşünmeleri, ilköğretim müfettişleri ile işbirliği yapmalarını kolaylaştırmasını ve geliştirmeye açık yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Okul müdürlerinin, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler tarafından kendilerine yapılacak önerilere daha olumlu yaklaşacakları ve bu önerilerden yararlanabilecekleri söylenebilir.

5) İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri” **hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

b) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri nelerdir?

b) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, çalışılan yere, kıdeme ve kurs veya seminere katılma durumuna göre anlamlı değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri ile ilgili veriler Tablo 16.1’de gösterilmiştir.

Tablo 16.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdiklerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROL VE YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	II. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	18	18.8	44	45.8	21	21.9	9	9.4	4	4.2	3.66
2) Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme,	17	17.7	44	45.8	25	26.0	6	6.3	4	4.2	3.67
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	31	32.3	38	39.6	13	13.5	10	10.4	4	4.2	3.85
4) Birey veya grup kararları nın önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	19	19.8	48	50.0	23	24.0	5	5.2	1	1.0	3.82
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	19	19.8	46	47.9	20	20.8	10	10.4	1	1.0	3.75
6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,	25	26.0	35	36.5	23	24.0	10	10.4	3	3.1	3.72
7) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	31	32.3	33	34.4	23	24.0	7	7.3	2	2.1	3.88
Boyut Ortalaması	23	23.9	41	42.8	21	22.0	8	8.5	3	2.8	3.76

Tablo 16.1'in devamı

B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	13	13.5	49	51.0	24	25.0	10	10.4	-	-	3.68
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	15	15.6	41	42.7	28	29.2	9	9.4	3	3.1	3.58
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	13	13.5	47	49.0	28	29.2	5	5.2	3	3.1	3.65
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar aratabilme,	21	21.9	44	45.8	21	21.9	8	8.3	2	2.1	3.77
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	22	22.9	32	33.3	23	24.0	18	18.8	1	1.0	3.58
Boyut Ortalaması	17	17.5	42	44.4	25	25.8	10	10.4	2	1.9	3.65
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	11	11.5	33	34.4	32	33.3	19	19.8	1	1.0	3.35
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	13	13.5	32	33.3	37	38.5	12	12.5	2	2.1	3.44
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,	12	12.5	39	40.6	31	32.3	12	12.5	2	2.1	3.49
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı derecelerini saptayabilme,	18	18.8	35	36.5	29	30.2	12	12.5	2	2.1	3.57
Boyut Ortalaması	13	14.1	35	36.2	32	33.6	14	14.3	2	1.8	3.46

Tablo 16.1'in devamı

D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	40	41.7	32	33.3	14	14.6	8	8.3	2	2.1	4.04
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	15	15.6	41	42.7	26	27.1	11	11.5	3	3.1	3.56
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	18	18.8	36	37.5	26	27.1	14	14.6	2	2.1	3.56
20) Değerlendirmenin gerek tirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	14	14.6	44	45.8	23	24.0	12	12.5	3	3.1	3.56
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	22	22.9	44	45.8	16	16.7	13	13.5	1	1.0	3.76
Boyut Ortalaması	22	22.7	39	41.0	22	21.9	11	12.1	2	2.3	3.70
E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	41	42.7	33	34.4	15	15.6	5	5.2	2	2.1	4.10
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	31	32.3	42	43.8	14	14.6	7	7.3	2	2.1	3.97
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	19	19.8	44	45.8	23	24.0	8	8.3	2	2.1	3.73
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	19	19.8	43	44.8	24	25.0	8	8.3	2	2.1	3.72
26) Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,	31	32.3	35	36.5	25	26.0	4	4.2	1	1.0	3.95
Boyut Ortalaması	28	29.0	39	41.4	20	21.0	7	6.7	2	1.9	3.89
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapılp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	18	18.8	36	37.5	29	30.2	12	12.5	1	1.0	3.60

Tablo 16.1'in devamı

28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,	26	27.1	35	36.5	23	24.0	11	11.5	1	1.0	3.77
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	29	30.2	30	31.3	25	26.0	11	11.5	1	1.0	3.78
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	20	20.8	39	40.6	24	25.0	9	9.4	4	4.2	3.65
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	18	18.8	46	47.9	18	18.8	10	10.4	4	4.2	3.67
Boyut Ortalaması	22	23.1	37	38.8	24	24.8	11	11.1	2	2.3	3.69

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 16.1’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışları (madde 1 – 7), “**çok**” düzeyinde ($\bar{X}$ = 3.76) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müdürlerin % 66.7’si, (pek çok + çok) okulun yönetimiyle ilgili kararları verirken ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken rol ve yeterlikleri yeterince ortaya koyduklarını, karar sürecine ilişkin beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki rol ve yeterliklere ilişkin algılarının ise (% 42.8) ile “**çok**” ve (% 23.9) ile “**pek çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bursalıoğlu’nun (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da müdürler, okul yönetimine ilişkin kararların verilmesi boyutundaki davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürlerinin, “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışları, “**Çok**” gösterdiklerini belirtmeleri eğitim sistemimizde öngörülen ve istenilen ilköğretim okulu müdürü davranışlarını yeterince sergiledikleri düşüncesinde olduklarının bir göstergesi olarak algılanabilir.

Madde 7’de yer alan “Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme” ($\bar{X}$ = 3.88) ile; madde 3’te yer alan, “Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme” ($\bar{X}$ = 3.85) ilköğretim okulu müdürlerinin en çok gösterdiklerini düşündükleri davranışlardır. Buna göre,

ilköğretim okulu müdürlerinin, okulda meydana gelen bütün durumlardan haberdar oldukları ve karar çözümlerinde objektif davrandıklarını düşündükleri söylenebilir.

Madde 1’de yer alan, “Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama” ($\bar{X}$ = 3.66) ve madde 2’de yer alan “Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme” ($\bar{X}$ = 3.67) davranışları, ilköğretim okulu müdürlerinin diğer seçeneklere oranla daha az gösterdikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaten ilköğretim okulu müdürleri bu iki maddeyi diğerlerine göre daha az gösterilmesi gereken davranışlar olarak göstermişlerdi. Bu durum, İlköğretim Okulu müdürlerinin kurumdaki ilişkilerin niteliğini yeterince kavrayamadıkları ve karar sürecini yeterince işletemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim okulu müdürlerinin, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışları (madde 8 – 12), çok önemli algılamaları ve bu davranışları, “**çok**” düzeyde ($\bar{X}$ = 3.65) gösterdiklerini belirtmeleri, eğitimde örgütlenme konusunda ön görülen davranışları sergilediklerini, rol ve statü ilişkisini kurduklarını, aksaklıkları önceden tahmin ederek grupların davranışlarını tahmin edebildiklerini ve bu durumlara hazırlıklı olduklarını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin, okulda bir güven ortamının oluşturulmasını önemli gördükleri şeklinde algılanabilir. Sarıtaş’ın (1991) yaptığı araştırmada da yöneticiler, “okulda güven ortamını arttırmak” davranışını “her zaman” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sürekli bir çatışma ortamında çalışan personelin başarılı ve verimli olamayacağı fikrinin yöneticilerde oluştuğu ve müdürlerin okullarında karşılaşacakları durumlara hazırlıklı olarak, kaygıları azaltmak konusunda kendi çalışmalarını yeterli buldukları söylenebilir.

Müdürlerin % 61.9’u, (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri istenilen düzeyde ortaya koyduklarını, örgütlenme konusunda beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 44.4) ile “**çok**” ve (% 17.5) “**pek çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 11’de yer alan “Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme” ($\bar{X}$ = 3.77) ile; madde 8’de yer alan, “Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecesini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme” ($\bar{X}$ = 3.68) ilköğretim okulu müdürlerinin en çok gösterdiklerini düşündükleri iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde çalışanların tamamının kabul edecekleri çözümleri bulma ve gerektiğinde yeni düzenlemeler yapma konusunda kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir.

Madde 12’de yer alan, “Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme” ($\bar{X}$ = 3.58) davranışı, ilköğretim okulu müdürlerinin diğer seçeneklere oranla daha az gösterdikleri davranış olarak görülmektedir. Bu durum, ilköğretim okulu müdürlerinin okulun başarısı için okul ve çevre güçlerinin ne kadar önemli olduğunu yeterince kavrayamadıklarını göstermektedir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışları (madde 13 – 16), “çok” düzeyinde ($\bar{X}$ = 3.46) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum tıpkı gösterilmesi gereken davranışlarda olduğu gibi bütün boyutlar içinde en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bulgu, ilköğretim okulu müdürlerinin, koordinasyon sürecini göreceli olarak diğer boyutlardan daha az önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Müdürlerin % 50.3’ü, (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri istenilen düzeyde ortaya koyduklarını, koordinasyon konusunda beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise (% 36.2) ile “çok” ve (% 33.6) ile “orta” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Madde 15’de yer alan “Birbirinden farklı görüşleri temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme” ($\bar{X}$ = 3.49 ile; madde 16’da yer alan, “Birbirinden farklı görüşleri temsil eden örgüt birimlerden her birinin verim ölçütlerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme” ($\bar{X}$ = 3.57) ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek

oranda gösterdikleri iki davranıştır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okulda farklı görüşlere sahip grup ve birimlerin varlığından rahatsızlık duymadıkları ve başarıya ulaşmada bu farklılıklardan yararlanabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Madde 13’de yer alan, “Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek, bunları amaçlara dönük birleştirebilme” ($\bar{X}= 3.35$) davranışı, ilköğretim okulu müdürlerinin diğer seçeneklere oranla daha düşük oranda gösterdikleri davranıştır. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin kaynakların kullanımındaki aksaklıkları görme ve amaca dönük düzenlemeler yapma konusunda gerekli hassasiyete sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan davranışları (madde 17–21) “**çok**” ($\bar{X}= 3.70$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müdürlerin % 63.7’si, (pek çok + çok) okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri istenilen düzeyde ortaya koyduklarını, örgütleme konusunda beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 41.0) “**çok**” ve (% 22.7) “**pek çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme” boyutundaki davranışları, “**çok**” gösterdiklerini düşünmeleri, onların yürütme konusunda kendilerini yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}= 4.04$) ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdiklerini düşündükleri davranıştır. Sarıtaş’ın (1991) yaptığı araştırmada da yöneticiler, “öğretmenlerin çalışmalarını onlarla birlikte değerlendirme” davranışını “çoğu zaman” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, değerlendirme yaparken amaçları ölçüt olarak aldıklarını, objektif davrandıklarına inandıklarını ve yaptıkları değerlendirmelerin çalışanlar tarafından onaylanmasını istediklerini söylemek mümkündür.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, “Okul personelinin yönetimi” boyutunda toplanan davranışları (madde 22–26), “**çok**” ($\bar{X}$ =3.89) gösterdiklerini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin, bu boyuttaki davranışları, “**çok**” gösterdiklerini düşünmeleri, onların çalışanları örgütün verimliliği ve etkililiği için gerektiği gibi harekete geçirdiklerine inandıklarını söylemek mümkündür.

Müdürlerin % 70.4’ü, (pek çok + çok) okul personelinin yönetmede, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri istenilen düzeyde ortaya koyduklarını, örgütlenme konusunda beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki rol ve yeterliklere ilişkin algılarının ise (% 41.4) ile “**çok**” ve (% 29.0) ile “**pek çok**” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bursalıoğlu’nun, (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da müdürler, okul personelinin yönetilmesi boyutundaki davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışmada ise okul yöneticilerinin personel hizmetleri ile ilgili denetim görevlerini yerine getirme düzeylerini; Öğretmenler, (%44,98) ile “**çok**” ve “**daha çok**” düzeyde, araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri (%29.68) ile **çok**” ve “**daha çok**” düzeyde yeterli bulduklarını bildirmişlerdir (Ekleme, 2003: 1).

Madde 22’de yer alan “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 4.10) ile madde 23’de yer alan “Görev rol ve statüleri tanımlayabilme” ($\bar{X}$ = 3.97) İlköğretim Okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdiklerini belirttikleri davranışlardır. Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, personel yönetimi ile ilgili konularda tarafsız davrandıklarını ve çalışanların rol ve statüsünü belirleme konusunda yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim okulu müdürleri, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan davranışları (madde 27–31), “**çok**” ($\bar{X}$ = 3.69) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin okulun sahip olduğu kaynakları rasyonel kullanma bilincine sahip oldukları düşüncesinde olduklarını gösterir. Kaynaklarını etkili ve verimli kullanan müdürlerin başarıya ulaştıkları araştırmalarla da ortaya konulmuştur (Ekleme, 2003).

Müdürlerin % 61.9'u, (pek çok + çok) okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetmede, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken rol ve yeterlikleri istenilen düzeyde ortaya koyduklarını, bu boyutta beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir. Bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 38.8) ile “çok” ve (% 24.8) ile “orta” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bursalıoğlu'nun (1981: 79) ilköğretmen okulu müdürlerine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmasında da müdürler, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutundaki davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin bu boyuttaki davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmeleri, kendilerini daha çok bir işletmeci olarak gördüklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Yönetimi insani boyutundan çok maddi yönüyle değerlendirmeleri, geleneksel müdür imajından kurtulamadıklarının bir göstergesidir. Yeterli kaynağa sahip olmayan ve bir çok okul ihtiyacını kişisel çabalarıyla gidermeye çalışan okul müdürlerinin, enerjilerinin büyük bölümünü bu alana harcadıkları bilinmektedir. Böyle bir uğraş içinde olan ilköğretim okulu müdürlerinin birer işletmeci gibi davranmalarını yadırgamamak gerekir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet, Branş, Eğitim Durumu, Meslek Kıdemi ve Kurs veya Seminere Katılma Değişkenlerine Göre Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki algılarının branş, eğitim durumu, kıdem, çalıştıkları yer ve kurs veya seminere katılma değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Veriler, bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu durumlarda “t – testi” kullanılarak, bağımsız değişkenin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde kadın ilköğretim okulu müdürü sayısı yeterli olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır.

Branşa göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Branşa göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri Tablo 16.2'de verilmiştir.

Tablo 16.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	86	3.68	.75	94	-.1.077	.480
Alan Öğretmenliği	10	3.95	.68			

P<.05

Tablo 16.2'ye bakıldığında branş değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, denetimdeki rol ve yeterlikleri gösterme düzeyi açısından anlamlı bir fark yoktur ($t_{(94)} = -1.077$; $P > .05$). Hem branş hem de sınıf öğretmenliği alanından gelen ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmelerine karşın alan öğretmenliğinden gelen müdürler ($\bar{X} = 3.95$), bu yeterlikleri sınıf öğretmenliğinden gelen müdürlerden ($\bar{X} = 3.68$) daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Çalışılan yere göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Çalışılan yere göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri Tablo 16.3'te verilmiştir.

Tablo 16.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Çalışılan Yere Göre t Testi Sonuçları

Çalıştığı Yer	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İl Merkezi	38	3.60	.092	94	-1.187	.002
İlçe Merkezi	58	3.78	.60			

*P<.05

Çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, denetimdeki rol ve yeterlikleri gösterme düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır ($t_{(94)} = -1.187$; $P < .05$). Hem il merkezinde görev yapan hem de ilçe merkezinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak; ilçe merkezlerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri ($\bar{X} = 3.78$), il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinden ($\bar{X} = 3.60$) bu davranışları daha yüksek oranda gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre ilçe merkezlerinde görev yapan müdürlerin verimli ve

etkili çalışma açısından il merkezinde görev yapan müdürlerden daha fazla çaba sarf ettiklerini düşündükleri söylenebilir.

Kurs veya seminere katılma değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Kurs veya seminere katılma durumuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri Tablo 16.4'te verilmiştir.

Tablo 16.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Kurs veya Seminere Katılma Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Kurs veya Seminere Katılma	N	$\bar{X}$	S	sd	T	P
Katıldı	79	3.73	.720	94	.801	.102
Katılmadı	17	3.58	.902			

$P < .05$

Kurs veya seminere katılma değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, denetimdeki rol ve yeterlikleri gösterme düzeyi açısından anlamlı bir fark yoktur ($t_{(94)} = -.801$; $P > .05$). Hem kurs veya seminere katılan hem de kurs veya seminere katılmayan ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak kurs veya seminere katılan müdürler ($\bar{X} = 3.73$), kurs veya seminere katılmayan müdürlerden ($\bar{X} = 3.58$), bu yeterlikleri nispeten daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin yeterlikleri kazanmada ve bu yeterlikleri sergilemede, kurs ve seminerlerin önemli bir katkısının olduğu söylenebilir.

Meslekteki kıdeme göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri Tablo 16.5'te gösterilmiştir.

Tablo 16.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetimle İlgili Rol ve yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Meslekteki Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1. 5 Yıl ve daha az	8	3.51	.85	GA: 4 Gİ: 91 T: 95	.155	.960	-
	2. 6 – 10 Yıl	20	3.73	.69				
	3. 11- 15 Yıl	21	3.70	.76				
	4. 16- 20 Yıl	10	3.68	.66				
	5. 21 Yıl ve daha fazla	37	3.73	.78				
	Toplam	96	3.70	.742				

P < .05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 16.5 incelendiğinde meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($F_{(4-91)} = .155$ ve $P > .05$). Bütün kıdem grubundaki ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna karşın meslek kıdemi 6-10 arası olan müdürler ($\bar{X} = 3.73$) ile meslek kıdemi 21 yıl ve daha fazla olan müdürler ($\bar{X} = 3.73$) en yüksek düzeyde, meslek kıdemi 5 yıl ve daha az olan müdürler ($\bar{X} = 3.51$) en düşük düzeyde bu yeterlikleri sergilediklerini belirtmişlerdir.

Eğitim durumuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri

Eğitim durumuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri Tablo 16.6’da verilmiştir.

Tablo 16.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Ön Lisans	36	3.53	.819	94	-1.778	.194
Lisans	60	3.81	.678			

P<.05

Tablo 16.6’da görüldüğü gibi, örnekleme giren ilköğretim okulu müdürlerinden lisansüstü öğrenim gören olmamıştır. Eğitim durumu değişkeninin iki düzeye düşmesi nedeniyle t testi uygulanmıştır. Ön lisans ve lisans mezunu olmalarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri gösterme düzeyi açısından görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t_{(94)} = -1.778$;

$P > .05$). Hem ön lisans hem de lisans mezunu ilköğretim okulu müdürleri, bu davranışları yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak, lisans düzeyinde eğitim gören okul müdürleri ($\bar{X} = 3.81$), ön lisans düzeyinde eğitim gören müdürlerden ($\bar{X} = 3.53$) bu yeterlikleri daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir. Her iki eğitim düzeyinde bulunan müdürlerin denetimdeki rol ve yeterlikleri “**çok**” düzeyinde gösterdiklerini belirtmeleri, okul müdürlerinin denetim alanında kendilerini yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

6) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları” **hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

- e) Öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
- f) Öğretmenlerin görüşleri cinsiyete, branşa, öğrenim durumuna, meslekteki kıdeme ve çalışılan yere göre anlamlı değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

a) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterliklerle ilgili davranışları hangi düzeyde gösterdiklerini, öğretmenler, sekiz madde (madde 4, 7, 21, 27, 28, 29, 30, 31) “**orta**” düzeyde, kalan 23’ünde de (madde 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26,) “**az**” düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Madde 28’de yer alan “Okulun sahip olduğu maddi kaynakları etkin biçimde kullanabilmesi için maliyet yarar analizleri yapabilme” ($\bar{X} = 2.89$) öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürleri tarafından en yüksek oranda gösterdiklerini belirttikleri; madde 15’te “Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme”($\bar{X} = 2.32$) ise, en düşük oranda gösterdiklerini belirttikleri davranışlardır.

Ankette, öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürleri tarafından en çok gösterildiğini belirttikleri davranışlar, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme

boyutunda yer alan davranışlardır.($\bar{X}= 2.79$) Bunu sırasıyla, okul yönetimine ilişkin kararları verme ($\bar{X}= 2.53$), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesi ($\bar{X}= 2,49$), okul personelinin yönetimi ($\bar{X}= 2.49$), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi ($\bar{X}= 2.47$), ve okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu ($\bar{X}= 2.42$), boyutlarında yer alan davranışlar izlemektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim yeterliliği ile ilgili davranışları Hangi Düzeyde gösterdikleri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri Tablo 17.1’de verilmiştir.

Tablo 17.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamaları ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROL VE YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	I. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLMESİ GEREKEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	10	1.9	70	3.4	158	30.2	186	35.6	99	18.9	2.44
2) Kararlardan etkleneceklerle karara katılma olanağı verebilme,	14	2.7	44	8.4	158	30.2	236	45.1	71	13.6	2.41
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	15	2.9	66	12.6	136	26.0	252	48.2	54	10.3	2.50
4) Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	10	1.9	50	9.6	232	44.4	199	38.0	32	6.1	2.63
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	10	1.9	69	13.2	162	31.0	195	37.3	87	16.6	2.46

Tablo 17.1'in devamı

6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,	14	2.7	53	10.1	127	24.3	282	53.9	47	9.0	2.44
7) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	14	2.7	69	13.2	289	55.3	116	22.2	35	6.7	2.83
Boyut Ortalaması	12	2.4	60	11.3	180	34.5	210	40.1	61	11.7	2.53
B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	10	1.9	53	10.1	194	37.1	238	45.5	28	5.4	2.58
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşı laşılacak durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	10	1.9	41	7.8	199	38.0	230	44.0	43	8.2	2.51
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	7	1.3	52	9.9	126	24.1	278	53.2	60	11.5	2.37
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar aratabilme,	4	.8	79	15.1	121	23.1	255	48.8	64	12.2	2.43
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	16	3.1	50	9.6	147	28.1	269	51.4	41	7.8	2.49
Boyut Ortalaması	9	1.9	55	10.5	158	30.1	254	48.6	47	9.9	2.47
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	9	1.7	45	8.6	161	30.8	239	45.7	69	13.2	2.40
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştıracılabılme,	2	.4	38	7.3	222	42.4	207	39.6	54	10.3	2.48
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,	4	.8	50	9.6	118	22.6	286	54.7	65	12.4	2.32

Tablo 17.1'in devamı

16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme,	10	1.9	47	9.0	172	32.9	251	48.0	43	8.2	2.48
Boyut Ortalaması	6	1.2	45	8.6	168	32.2	246	47.0	58	11.0	2.42
D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	8	1.5	57	10.9	122	23.3	246	47.0	90	17.2	2.33
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	8	1.5	57	10.9	122	23.3	246	47.0	90	17.2	2.33
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	5	1.0	55	10.5	173	33.1	245	46.8	45	8.6	2.48
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	9	1.7	48	9.2	139	26.6	240	45.9	87	16.6	2.33
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	12	2.3	61	11.7	266	50.9	131	25.0	53	10.1	2.71
Boyut Ortalaması	8	1.9	56	11.0	164	34.0	222	42.1	73	11.0	2.49
E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	11	2.1	61	11.7	184	35.2	210	40.2	57	10.9	2.54
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	19	3.6	58	11.1	149	28.5	252	48.2	45	8.6	2.53
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	10	1.9	64	12.2	135	25.8	269	51.4	45	8.6	2.47
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	12	2.3	52	9.9	152	29.1	261	49.9	46	8.8	2.47
26) Güdüleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,	12	2.3	61	11.7	123	23.5	269	51.4	58	11.1	2.43
Boyut Ortalaması	13	2.4	60	12.6	148	28.4	252	48.4	50	8.2	2.49

Tablo 17.1'in devamı

F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapılıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	16	3.1	74	14.1	282	53.9	120	22.9	31	5.9	2.85
28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,	26	5.0	85	16.3	259	49.5	109	20.8	44	8.4	2.89
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	22	4.2	90	17.2	248	47.4	125	23.9	38	7.3	2.87
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	16	3.1	83	15.9	209	40.0	171	32.7	44	8.4	2.72
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	11	2.1	62	11.9	225	43.0	180	34.4	45	8.6	2.64
Boyut Ortalaması	18	3.5	79	15.8	244	46.8	141	27.2	41	6.7	2.79

Öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürleri tarafından en çok gösterildiğini belirttikleri davranışlar, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda yer alan davranışlar olması doğaldır. Çünkü öğretmenler bu alana giren yeterliklerin geliştirileceği ortam içinde çalışmaktadır.

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 17.1'de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu öğretmenleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışları (madde 1 – 7), ilköğretim okulu müdürlerinin tarafından “az” düzeyde ($\bar{X}=2.53$) gösterildiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışları, ilköğretim okulu müdürleri tarafından “az” düzeyde gösterildiğini belirtmeleri, karar verme boyutunda işlerin ancak yürütüldüğü; karar sürecinin etkili kullanılmadığını düşündüklerini gösterir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için en azından işlerin sürekli yapılmasını sağlayacak kararların alınması gerekir. Ancak; etkili ve verimli bir örgütten bahsetmek için işlerin doğru yapılmasından ziyade doğru işin yapılmasını sağlayacak

kararlara ihtiyaç vardır. Özden'in (1999: 6) belirttiği gibi, "Eğitim sisteminin etkiliği açısından, işi doğru şekilde yapmaktan çok, doğru işi yapmak daha önemlidir." Bu açıdan okul müdürlerinin inisiyatif kullanarak, toplumumuzun yeni gereksinimlerine cevap verecek şekilde karar almaları kritik önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin % 51.8'i (az + hiç) okulun yönetimiyle ilgili kararları verirken okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri beklentileri oranında ortaya koyamadıklarını, karar sürecine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu ancak mevcut müdürlerin bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise (% 34.5) ile "orta" ve (% 40.1) "az" seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin karara katılmada etkili olamadıkları sonucuna ulaşılan diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Özden 1999: 174; Deniz 1997: 92 – 95). Demokratik yaşayışın başta gelen ilkelerinden biri, kişilerin kendilerini etkileyen kararlara doğrudan katılmalarıdır. Bu ilkenin uygulanacağı doğal ortam okullar olduğu halde; okul müdürlerinin, demokratik katılım becerilerini geliştirmek amacıyla bu gerçek hayat ortamının avantajından yeterince yararlanmadıkları söylenebilir. Ancak, okul yöneticileri, hizmet öncesi eğitimlerinde ve öğretmenlik yıllarında karara yeterince katılamama deneyimlerden geçmiş olduklarından, kendilerinin de bu tür yeterliklere yeterince sahip olmamaları doğal karşılanabilir.

Madde 7'de yer alan "Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme" ($\bar{X}=2.83$) ile; madde 4'te yer alan, "Birey ve grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme" ($\bar{X}=2.63$) ilköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdiklerini belirttikleri davranışlardır.

Madde 2'de yer alan "Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme" ($\bar{X}= 2.41$) davranışı, bu boyutta ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin daha düşük oranda gösterdikleri bir davranış olmuştur. Bu durum, ilköğretim okulu müdürlerinin karar alırlarken, karardan etkilenecekleri pek düşünmediklerini gösterir. İş yapacakların, o işle ilgili kararları birlikte almaları, uygulama olasılığını artıracakı söylenebilir. Konuyla ilgili yapılan başka bir araştırmada da okul müdürü aday öğretmenlerin %10'una göre, müdürler öğretmenlere "hiçbir zaman" danışmazlar, görüşünü ifade ederken; öğretmenlerin

%31'i "nadiren", %33'ü "ara sıra", %25'i "her zaman" okul müdürünün öğretmenlerle danışarak iş yaptığı görüşünü belirtmiştir (Okutan, 1999). Buna göre, okul müdürlerinin çağdaş yönetim yaklaşımlarının gerektirdiği "katılmalı yönetim" davranışını yeterince sergileyemedikleri söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışların (madde 8 – 12), ilköğretim okulu müdürlerince "az" gösterildiğini ($\bar{X}$ = 2.47) belirtmişlerdir. Bu bulgu, öğretmenlerin, "Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi" boyutundaki davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından yeterince gösterilmediği şeklinde algıladıkları açıklanabilir.

Bu boyutta öğretmen algılarının (% 30.1) ile "orta" ve (% 48.6) ile "az" düzeyinde yoğunlaştığı, bu alanda müdürlerin sahip olmaları gereken tutum ve davranışları tam olarak gösteremedikleri söylenebilir.

Madde 8'de yer alan "Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme" ($\bar{X}$ = 2.58) davranışını öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdikleri davranış olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu davranış bile "az" düzeyinde kalmaktadır. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim öğretim çalışmalarını örgütlenme boyutunda gösterdikleri davranışları yeterli düzeyde bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, madde 10'da yer alan "Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme" ($\bar{X}$ = 2.37) davranışının, müdürler tarafından düşük düzeyde sergilendiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada da okul müdürü adayı öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin, okulda ortaya çıkan sorunları "hiçbir zaman" araştırarak çözmediklerine inanmaktadır. Öğretmenlerin dörtte biri, müdürlerin sorunları "nadiren", dörtte biri "ara sıra" ve dörtte biri de "her zaman" araştırarak çözdüklerini ifade etmiştir (Okutan, 1999). Bu sonuca göre, okul

müdürlerinin çağdaş yönetim yaklaşımının gerektirdiği problem çözme becerisini yeterince sergileyemedikleri söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan davranışları (madde 13 – 16), ilköğretim okulu müdürlerinin ($\bar{X}= 2.42$)’lik ortalamayla altı bölümden oluşan davranışlar içinde en düşük düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin koordinasyon boyutundaki davranışları yeterince sergileyemedikleri düşüncesinde olduklarını söylemek mümkündür.

Bu boyutta öğretmen algılarının (% 32.2) ile “**orta**” ve (% 47.0) ile “**az**” düzeyinde gerçekleştiği, bu alanda müdürlerin sahip olmaları gereken tutum ve davranışları tam olarak gösteremedikleri söylenebilir.

Madde 14’de yer alan, “Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme” ($\bar{X}= 2.48$) ve madde 16’da yer alan, “bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme” ($\bar{X}= 2.48$) ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdikleri davranışlardır. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, bu boyutta yer alan diğer davranışlara oranla, okuldaki madde ve insan kaynaklarının amaçlara yönelik kullanılması ve birimlerin performanslarını değerlendirme ile ilgili müdürlerin yeterliklerini nispeten yüksek algıladıklarını görmekteyiz. Ancak bu oranın da “**az**” düzeyinde kaldığını ve öğretmenlerin, kurumlarda koordinasyonun yetersiz kaldığı görüşünde olduklarını söylemek mümkündür.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan davranışları (madde 17–21), ilköğretim okulu müdürlerinin “**az**” ($\bar{X}= 2.49$) gösterdiklerini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme” boyutundaki davranışları, ilköğretim okulu müdürleri tarafından “**az**” gösterildiği

şeklinde algılamaları, okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütmenin gereği gibi sağlanamadığı düşüncesinden kaynaklanabilir.

Bu boyutta öğretmen algılarının özellikle (% 34.0) ile “**orta**” ve (% 42.1) ile “**az**” düzeyinde yoğunlaştığı, bu alanda müdürlerin sahip olmaları gereken tutum ve davranışları tam olarak gösteremedikleri söylenebilir.

Madde 21’de yer alan “Öngörülen teftiş görevini sosyal ve teknik yönleriyle gerçekleştirebilme” ($\bar{X}$ = 2.71) davranışını ilköğretim okulu öğretmenleri, ilköğretim okulu müdürlerinin bu boyutta göreceli olarak daha yüksek düzeyde gösterdikleri davranış olarak algılamışlardır. Ancak, öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim görevlerini “**orta**” düzeyde yerine getirdiklerini ifade etmeleri, yeterli olmamakla beraber diğer davranışlara göre iyi sergilendiği şeklinde yorumlanabilir. İlköğretim okulu müdürlerinin öngörülen teftiş görevlerini gereği gibi gerçekleştirebilmeleri, öğretmen ve diğer çalışanları sistemli bir şekilde gözlemlemelerine bağlıdır. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada; öğretmenler, okul müdürlerinin “öğretmenlerin ders içi ve ders dışı etkinliklerine ilişkin gözlem yapmak” davranışını “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir Özdemir (2000: 133) . Balcı’nın yaptığı araştırmada da, öğretmenler, yöneticilerin sınıf ziyareti yapması davranışının düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Balcı 1993: 59 – 85). Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerden kendi çalışmalarını gözlemlemelerini bekledikleri söylenebilir.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, “Okul personelinin yönetimi” boyutunda toplanan davranışları (madde 22–26), ilköğretim okulu müdürlerinin “**az**” gösterdiklerini ($\bar{X}$ = 2.49) belirtmişlerdir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, bu boyuttaki davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından “**az**” gösterildiğini düşünmeleri; çalışanların örgütün verimliliği ve etkililiği üzerindeki etkisinin ilköğretim okulu müdürleri tarafından yeterince kavranılmadığını gösterir.

Bu boyutta da öğretmen algılarının (% 28.4) ile “**orta**” ve (% 48.4) ile “**az**” düzeyinde gerçekleştiği, görülmektedir, Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin beklentilerinin altında tutum ve davranış gösterdikleri söylenebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerine göre, madde 22’de yer alan “Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme” ($\bar{X}$ = 2.54) ilköğretim okulu müdürleri

tarafında bu boyutta en yüksek düzeyde gösterilen davranıştır. Bu durum, öğretmenlerin “az” düzeyinde de olsa ilköğretim okulu müdürlerinin personeli değerlendirirken tarafsız davrandıklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim okulu öğretmenleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan davranışları (madde 27–31), ilköğretim okulu müdürlerinin “orta” düzeyde ($\bar{X}=2.79$) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulun sahip olduğu kaynakların yeterince rasyonel kullanılmadığı, ilköğretim okulu müdürlerinin bu alandaki yeterliklerinin düşük olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Bu boyutta öğretmen algılarının (% 46.8)’ile “orta” ve (% 27.2)’ile “az” düzeylerinde yoğunlaştığı ve okul müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerinin genellikle orta düzeyde kaldığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok bir işletmeci olarak gördükleri söylenebilir.

Denetim rol ve yeterlik alanlarıyla ilgili olarak bütün boyutlarda öğretmen beklentilerinin beklenen düzeyin altında çıkmasında ve mevcut ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinden beklenen yeterliklere sahip olma oranlarının düşük çıkmasında; “Yönetici Atama ve Görevde Yükseltme Yönetmeliği’nin” sık sık değiştirilerek, yöneticilik kadrolarına yapılan atamalarda siyasi tercihlerin, okul müdürlerinden beklenen yeterlik alanlarından önde gelmesi, atamalarda liyakat yerine farklı kriterlerin aranması ve atanan müdürlerin beklentileri karşılayacak düzeyde yeterlilik gösterememelerinin etkili olduğu söylenebilir.

Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı’nın ilköğretim okullarını maddi açıdan yeterince desteklememesi, fiziki şartların iyileştirilmesinde ve okul hizmetlerinin yürütülmesinde müdürlerin yalnız bırakılmasının da müdürleri bir işletmeci haline getirdiği ve bu alandaki rol ve yeterliklerinin diğer beklenen yeterliklerin önüne geçtiği söylenebilir.

b) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi düzeyde gösterdikleri konusunda, öğretmen algılarının cinsiyet, branş, eğitim durumu ve çalıştıkları yer değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Veriler, bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu

durumlarda “t – testi” kullanılarak, bağımsız değişkenin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir.

Cinsiyete göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Cinsiyete göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17.2’de verilmiştir

Tablo 17.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	189	2.51	.628	520	-.658	.442
Erkek	334	2.55	.584			

P<.05

Tablo 17.2 incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre, anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur ($t_{(520)} = -.658$; $P > .05$). Hem bayan hem de erkek öğretmenler, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından düşük düzeyde gösterildiğini belirtmelerine karşın müdürlerin bu yeterlikleri gösterme düzeyini erkek öğretmenler ($\bar{X} = 2.55$), bayan öğretmenlere ($\bar{X} = 2.51$) göre daha yüksek algıladıkları görülmektedir.

Branş değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Branşa göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17.3’te verilmiştir

Tablo 17.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Branşa Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	330	2.52	.596	520	-.738	.965
Alan Öğretmenliği	192	2.56	.608			

P<.05

Tablo 17.3’te görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşleri branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir. ($t_{(520)} = -.738$; $P > .05$).

Hem branş ($\bar{X}$ = 2.56) hem de sınıf öğretmenleri ($\bar{X}$ = 2.52), bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından düşük düzeyde gösterildiğini belirtmişlerdir.

Çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Çalışılan yer değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17.4'te verilmiştir

Tablo 17.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Çalışılan Yer Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Çalıştığı Yer	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İl Merkezi	316	2.48	.556	520	.776	.020*
İlçe Merkezi	207	2.62	.654			

Tablo 17.4'te görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşleri çalışılan yer değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. ($t_{(520)} = -.776$; $P<.05$). İlköğretim okulu müdürlerinin bu davranışları gösterme düzeyini, ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$ =2.62), il merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek ($\bar{X}$ = 2.48) olarak algılamışlardır. Bu durum çalışılan yer ile algılama arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenler, eğitim ve öğretim ile ilgili herhangi bir konuda karşılaştıkları sorunları çözme sürecinde, kaynak açısından fazla seçenekleri olmadığından daha çok okul müdürlerinden yararlanmak durumunda kalmaktadırlar. Sürekli müdürlerle ilişki kurmak durumunda kalmalarından dolayı, müdürlerin denetim yeterliklerini sergileme düzeyini göreceli olarak yüksek algılamalarını sağlamış olabilir.

Meslekteki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17.5'te verilmiştir.

Tablo 17.5'te görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşleri meslekteki kıdeme göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür ($F_{(4-518)} = .776$; $P >.05$). Ancak; bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme düzeyini, kıdemi 5 yıl ve daha az olan ($\bar{X}$ = 2.55) ve kıdemi 6-10 yıl ($\bar{X}$ =2.54) olan

öğretmenler, kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}$ = 2.47), kıdemi 16-20 yıl ($\bar{X}$ = 2.51) ve 21 yıl ve daha fazla ($\bar{X}$ =2.38) olan öğretmenlerden daha yüksek belirtmişlerdir. Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenler, okul müdürlerini denetim konusunda yeterli olmadıkları şeklinde ifade etmeleri, öğretmenlerin deneyim kazandıkça okul yönetimiyle ilgili aksayan yönleri daha iyi gördükleri, mesleğin başında bulunan, kıdemi az olan öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili daha iyimser oldukları, bazı durumları tam olarak algılayamadıkları söylenebilir.

Tablo 17.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimle İlgili Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Meslekteki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzey	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1) 5Yıl ve daha az	277	2.55	.61	GA: 4 Gİ:518 T: 522	.776	.541	-
	2) 6 – 10 Yıl	157	2.54	.60				
	3) 11- 15 Yıl	43	2.47	.59				
	4) 16- 20 Yıl	12	2.51	.50				
	5) 21Yıl ve daha fazla	34	2.38	.46				
	Toplam	523	2.53	.60				

P<.05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 17.6'da verilmiştir

Tablo 17.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterliklerini, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzey	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Eğitim	1) Ön Lisans	39	2.44	.52	GA: 2 Gİ:520 T: 522	2.880	.057	-
	2) Lisans	469	2.55	.60				
	3) Lisansüstü	15	2.21	.72				
	Toplam	523	2.53	.60				

P<.05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 17.6’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. ($F_{(2-520)} = 2.880$; $P > .05$). Bütün eğitim grubundaki ilköğretim öğretmenleri, bu davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme düzeyini düşük ifade etmelerine karşın lisans düzeyindeki öğretmenler ($\bar{X}=2.55$), ön lisans ($\bar{X}=2.44$) ve lisans üstü ($\bar{X}=2.21$) düzeyindeki öğretmenlerden göreceli olarak müdürlerin bu yeterlikleri daha yüksek düzeyde gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

7) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdiklerine İlişkin Müfettişlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri” **hangi düzeyde gösterdikleri** konusunda;

- g) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri nelerdir?
- h) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri cinsiyete, bransa, öğrenim durumuna ve meslekteki kıdeme göre anlamlı değişmekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

a) İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki ilköğretim müfettişlerinin görüşleri, 31 davranışın 1’ini (madde 17) “**orta**”, geriye kalan 30 maddesini de “**az**” düzeyde gösterdiklerini belirtmektedirler.

İlköğretim müfettişleri, madde 17’de yer alan “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}= 2.69$) davranışını ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek oranda gösterdikleri davranış olarak belirtmişleridir.

Ankette, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri tarafından en yüksek düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranışlar, okul personelinin yönetimi ($\bar{X}= 2.43$) boyutunda yer alan davranışlardır. Bunu sırasıyla, okul yönetimine ilişkin kararları verme ($\bar{X}= 2.38$), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının

örgütlenmesi ($\bar{X}=2.33$), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu ($\bar{X}= 2.31$), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme ($\bar{X}=2.28$), ve okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme ($\bar{X}=2.21$) boyutlarında yer alan davranışlar izlemektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim yeterliği ile ilgili davranışları Hangi Düzeyde gösterdiklerine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 18.1’de gösterilmiştir.

Tablo 18.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalamalar ve Yüzde Hesapları

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİM ROL VE YETERLİKLERİYLE İLGİLİ DAVRANIŞLARI	II. KISIM										
	HANGİ DÜZEYDE GÖSTERİLMESİ GEREKEN BİR DAVRANIŞTIR?										
	Pek çok 5		Çok 4		Orta 3		Az 2		Hiç 1		$\bar{X}$
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,	-	-	2	5.2	12	34.3	18	51.4	3	8.6	2.37
2) Kararlardan etkleneceklere karara katılma olanağı verebilme,	-	-	-	-	8	22.9	22	62.9	5	14.3	2.09
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,	-	-	2	5.7	18	51.4	14	40.0	1	2.9	2.60
4) Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,	-	-	2	5.7	16	45.7	16	45.7	1	2.9	2.54
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,	-	-	1	2.9	10	28.6	20	57.1	4	11.4	2.23

Tablo 18.1'in devamı

6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,	-	-	3	8.6	11	31.4	21	60.0	-	0	2.49
7) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme	-	-	1	2.9	15	42.9	14	40.0	5	14.3	2.34
Boyut Ortalaması	-	-	2	3.7	13	36.7	15	51.7	5	7.8	2.38
B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,	1	2.9	2	5.7	12	34.3	15	45.9	5	14.3	2.40
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,	-	-	2	5.7	13	37.1	17	48.6	3	8.6	2.40
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,	-	-	2	5.7	12	34.3	14	40.0	7	20.0	2.26
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar aratabilme,	-	-	-	-	9	25.7	18	51.4	8	22.9	2.03
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,	-	-	-	-	20	57.1	13	37.1	2	5.7	2.51
Boyut Ortalaması	0.2	0.6	1.2	3.4	13.6	37.7	15	44.6	5	14.3	2.33
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,	-	-	1	2.9	16	45.7	17	48.6	1	2.9	2.49
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	-	-	3	8.6	8	22.9	19	54.2	5	14.3	2.26

Tablo 18.1'in devamı

15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltebilme,	-	-	-	-	11	31.4	20	57.1	4	11.4	2.20
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı derecelerini saptayabilme,	-	-	-	-	13	37.1	19	54.3	3	8.6	2.29
Boyut Ortalaması	-	-	1	2.9	12	39.3	19	53.6	3	9.2	2.31
D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,	-	-	2	5.7	20	57.1	13	37.1	-	5.7	2.69
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,	-	-	-	-	12	34.3	14	40.0	9	25.7	2.08
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	-	-	-	-	9	25.7	16	45.7	10	28.6	1.97
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,	-	-	1	2.9	12	34.3	16	45.7	6	17.1	2.23
21) Öngörülen teftiş görevi ni, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,	1	2.9	5	14.3	9	25.7	13	37.1	7	20.0	2.43
Boyut Ortalaması	0.2	0.6	2	3.9	12.4	35.4	14.4	41.1	7	19.0	2.28
E) Okul Personelinin Yönetiminde	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,	-	-	3	8.6	14	40.0	17	48.6	1	2.9	2.54
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,	-	-	2	5.7	16	45.7	16	45.7	1	2.9	2.54
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,	-	-	1	2.9	17	48.6	16	45.7	1	2.9	2.51
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,	1	2.9	1	2.9	9	25.7	17	48.6	7	20.0	2.20

Tablo 18.1'in devamı

26) Güdüleyici değerlendirmeye yöntemleri uygulayabilme,	-	-	1	2.9	14	40.0	17	48.6	3	8.6	2.37
Boyut Ortalaması	0.2	0.6	1.8	4.6	16	40.0	16	47.4	1	7.4	2.43
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,	-	-	1	2.9	17	48.6	14	40.0	3	8.6	2.46
28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet-yarar analizleri yapabilme,	1	2.9	4	5.7	12	34.3	14	40.0	6	17.1	2.37
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,	-	-	3	8.6	12	34.3	14	40.0	6	17.1	2.03
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,	-	-	3	8.6	6	11.4	15	51.4	11	25.7	2.09
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,	-	-	1	2.9	7	28.6	18	54.3	9	14.3	2.20
Boyut Ortalaması	0.2	0.6	2.4	5.7	10.4	31.4	15	45.1	7	16.6	2.23

Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verme Boyutunda

Tablo 12.1'de görüldüğü gibi, ilköğretim müfettişleri, okulun yönetimine ilişkin kararları verme boyutunda toplanan davranışları (madde 1 – 7), ilköğretim okulu müdürlerinin “az” düzeyde ($\bar{X}=2.38$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim Müfettişlerinin, “Okulun yönetimine ilişkin kararları verme” boyutundaki davranışların, ilköğretim okulu müdürlerinin “az” düzeyde gösterdiklerini belirtmeleri, müdürlerin karar verme sürecini yeterince işletemediklerini gösterir. İlköğretim müfettişlerinin bu görüşleri, okulların denetim ve rehberliklerinde bulunmaları nedeniyle önemlidir. Çünkü bu boyutta yer alan davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme derecesi tek tek ele alınarak incelenmektedir.

Müfettişlerin % 59.5'inin (az +hiç) okulun yönetimiyle ilgili kararları verirken ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya

koyamadıklarını, karar sürecine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu ancak mevcut yöneticilerin bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının da “orta” (% 36.7) ve özellikle “az” (% 51.7) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Müfettişlerin % 7.8 ise bu boyuttaki davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından hiç gösterilmediğini belirtmişlerdir.

Madde 3’de yer alan “Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme” ($\bar{X}=2.60$) ilköğretim müfettişlerinin, bu boyutta ilköğretim okulu müdürleri tarafından en yüksek düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranıştır. Buna göre, sorunları çözme aşamasında tarafsız kalma konusunda ilköğretim okulu müdürlerinin göreceli olarak daha yeterli olduklarını söylemek mümkündür.

Madde 2’de yer alan, “Karardan etkileneceklere karara katılma olanağı verebilme” ($\bar{X}=2.09$) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta diğer seçeneklere oranla en az gösterildiğini belirttikleri davranıştır. Modern yönetim anlayışında olmazsa olmaz olarak kabul edilen karara katılımın sağlanması davranışının, ilköğretim okulu müdürleri tarafından yeterince gösterilmediği görülmektedir. Daha çok yöneticiler ve okul kurulları tarafından alınan stratejik kararlar üzerinde öğretmenlerin etkili olması örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Stratejik kararlar içsel güdülemeyi etkilemekte, bu etki ise, başarı için daha iyi koşullar oluşturmak için öğretmenlerin karar almalarına yön vermektedir (Balay, 2000: 88).

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesi Boyutunda

İlköğretim Müfettişleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi boyutunda toplanan davranışları (madde 8 – 12), ilköğretim okulu müdürlerinin “az” düzeyinde ($\bar{X}=2.33$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müfettişlerin % 58.9’u, (az + hiç), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya koyamadıklarını, örgütlenme sürecine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu ancak mevcut ilköğretim okulu müdürlerinin bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise “orta” (% 37.7) ve “az” (% 44.6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Müfettişlerin % 14.3 ise bu boyuttaki davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından hiç gösterilmediğini belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesi” boyutundaki davranışları, “**az**” düzeyinde gösterdiklerini belirtmeleri, eğitim ve öğretim çalışmalarının etkili ve verimli yürütülmesinde önemli olan örgütlenme alanında ilköğretim okulu müdürlerinin gerekli yeterliliğe sahip olmadıklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Madde 12’de yer alan “Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme” ($\bar{X}=2.51$) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta en yüksek düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranış olmasına karşın yine de “**az**” düzeyinde kalmaktadır. Buna göre, müdürlerin okullarda çatışmanın yönetilmesi hususunda bir çaba içinde oldukları, ancak tam olarak başarı sağlayamadıkları söylenebilir.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonu Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonu boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 13–16), ilköğretim okulu müdürlerinin “**az**” düzeyde ($\bar{X}=2.31$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Madde 13’de yer alan “Madde ve insan kaynaklarının kullanımında aksaklıkları belirleyerek, bunları amaçlara dönük birleştirebilme” ($\bar{X}=2.49$) ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta en yüksek düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranıştır. Ancak bu davranışı da “**az**” düzeyinde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müfettişlerin % 62.8’i (az + hiç), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken rol ve yeterlikleri ortaya koyamadıklarını, koordinasyon sürecine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu; ancak mevcut ilköğretim okulu müdürlerinin bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise “**orta**” (% 39.3) ve özellikle “**az**” (% 53.6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Müfettişlerin % 9.2 ise, bu boyuttaki rol ve yeterliklerin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından hiç gösterilmediğini belirtmişlerdir.

Madde 15’de yer alan, “Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak bunları amaçlara dönük birleştirebilme” ($\bar{X}=2.20$) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta en düşük düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranış olmuştur.

Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütme Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütme boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 17–21), ilköğretim okulu müdürlerinin “**az**” düzeyde($\bar{X}=2.28$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müfettişlerin % 60.1’i (az + hiç), okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının yürütülmesinde ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya koyamadıklarını, yürütme sürecine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu; ancak mevcut müdürlerin bu alandaki tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının ise “**orta**” (% 35.4) ve “**az**” (% 41.1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütlenme, koordinasyon ve yürütme birbirini tamamlayan süreçler olduğundan ve bu süreçlerle ilgili davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından istenilen düzeyde gösterilmemesi okulların amaçlarına ulaşmalarını engellediği söylenebilir.

Müfettişler, Madde 17’de yer alan, “Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” ($\bar{X}=2.69$) yeterliği, müdürler tarafından orta düzeyde sergilenen bir davranış olduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan başka bir araştırmada da okul müdürü adayları öğretmenler, okul müdürlerinin, çağdaş yöneticilik davranışının önemli göstergelerinden biri olan “tarafsızlık” konusunda, istenen seviyede olmadıklarını belirtmişlerdir (Okutan, 1999).

Madde 19’da yer alan, “Değerlendirmesi sonucunda verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme” ($\bar{X}=1.97$) davranışı, ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta en düşük düzeyde gösterildiğini belirttikleri davranış olmuştur.

Okul Personelinin Yönetimi Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, “Okul personelinin yönetimi” boyutunda toplanan davranışları (madde 22–26), İlköğretim Okulu müdürlerinin “**az**” düzeyde ($\bar{X}=2.43$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müfettişlerin % 54.8’i (az + hiç), okul personelinin yönetiminde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya koyamadıklarını, bu boyuta ilişkin beklentilerinin yüksek oluşu, ancak mevcut müdürlerin bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise “**orta**” (% 40) ve “**az**” (% 47.4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul müdürlerinin personeli yönetme sürecinde tarafsız değerlendirmeler yapamadıkları; bu durumun, kişisel yakınlık, siyasi faktörler ve müdürlerin teknik yeterliklerinin sınırlı olması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Madde 25’te yer alan, “Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme” ($\bar{X}=2.20$) yeterliği, ilköğretim müfettişlerinin ilköğretim okulu müdürleri tarafından bu boyutta en düşük düzeyde gösterildiğini belirttikleri yeterlik olmuştur. Özdemir’in (2000: 139) yaptığı araştırmada da öğretmenlerin iş başında yetiştirilmeleriyle ilgili davranışların uygulamada yöneticiler tarafından hangi sıklıkla gösterildiği konusunda öğretmenlerin görüşleri, “yeterince gösterilmediği” şeklinde olmuştur. Sağlam (1995: 75) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler, “öğretmenin mesleki gelişiminde etkili olan rolleri” açısından kendi müdürlerini “biraz etkili” olarak algılamışlardır. Yapılan başka araştırmalarda da, müdürlerin, öğretmenlere iş başında gelişim olanaklarını yeterince sağlayamadıkları bulunmuştur (Bursalıoğlu 1975: 121; Özdemir 1985: 82 – 95; Sarıtaş 1991, Töremen 2001). Bu bulgulara bakarak, öğretmenlerin sürekli öğrenmelerine yönelik olmak üzere okullarda sistemli bir iş başında yetiştirme faaliyetinin yapılmadığı söylenebilir.

Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetme Boyutunda

İlköğretim müfettişleri, okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme boyutunda toplanan rol ve yeterlikleri (madde 27–31), ilköğretim okulu müdürlerinin “**az**” düzeyde($\bar{X}=2.23$) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Müfettişlerin % 61.7’si (az + hiç), okulun işletme boyutunda ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri ortaya koyamadıklarını, bu boyuta

ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu, ancak mevcut müdürlerin bu alandaki rol ve yeterliklerine ilişkin algılarının ise “**orta**” (% 31.4) ve “**az**” (% 45.1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. ilköğretim okulu müdürlerinin diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da yetersiz kaldıkları görülmektedir. İlköğretim okullarının sahip oldukları kaynakların sınırlı olması ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bu okullara gerekli ödeneğin ayrılmaması bunun en önemli nedeni olarak gösterilebilir. İlköğretim her Türk Vatandaşı’na mecburi olmasına rağmen, bu eğitimi veren ilköğretim okullarına bakanlık tarafından yeterince ödenek ayrılmaması önemli bir çelişkidir. Bu nedenle ilköğretim okulu müdürleri enerjilerinin büyük bölümünü kaynak temin etmek için harcamaktadırlar.

b) İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Farklılığı

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi düzeyde gösterdikleri konusunda; müfettiş algılarının cinsiyet, branş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre değişip değişmediği, bağımsız değişkenin iki düzeyli olduğu durumlarda “t – testi”, iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise “tek yönlü varyans analizi” kullanılarak test edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 18.2’de verilmiştir.

Tablo 18.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	4	2.25	.414	33	-.488	.997
Erkek	31	2.37	.469			

P<.05

Cinsiyet değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark yoktur ($t_{(33)} = -.488$ ve $P > .05$). Hem bayan müfettişler ($\bar{X}=2.25$) hem de erkek müfettişler ($\bar{X}=2.37$) bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından düşük düzeyde gösterildiğini belirtmişlerdir.

Branş değişkenine göre ilköğretim müfettişi görüşleri

Branş değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 18.3’de verilmiştir.

Tablo 18.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Branşa Göre t Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sınıf Öğretmenliği	30	2.31	.453	33	-1.401	.899
Alan Öğretmenliği	5	2.61	.446			

P<.05

İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri ile ilgili davranışları hangi düzeyde gösterdikleri konusunda branş değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark oluşmadığı bulunmuştur ($t_{(33)} = -1.401$; $P >.05$). Hem branş hem de sınıf öğretmenliği alanından gelen ilköğretim müfettişleri, bu davranışların ilköğretim okulu müdürleri tarafından düşük düzeyde gösterildiğini belirtmişlerdir.

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim müfettişi görüşleri

Meslekteki kıdem değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 18.4’de verilmiştir.

Tablo 18.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Meslek Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Kıdem	1) 5Yıl ve daha az	3	2.46	.40	GA: 4 Gİ:30 T: 34	.141	.966	-
	2) 6 – 10 Yıl	2	2.43	.20				
	3) 11- 15 Yıl	4	2.25	.45				
	4) 16- 20 Yıl	17	2.32	.51				
	5)21Yıl ve daha fazla	9	2.41	.47				
	Toplam	35	2.35	.45				

P<.05

GA: Gruplar arası

Gİ: Grup içi

T: Toplam

Tablo 18.4 incelendiğinde, meslekteki kıdeme göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($F_{(4-30)} = .141$; $P >.05$). Bütün kıdem grubundaki ilköğretim müfettişleri, bu davranışları, ilköğretim okulu müdürlerinin “az” düzeyinde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, müfettişlerin,

okul müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri konusundaki algıları ile meslek kademisi arasında bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri

Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri Tablo 18.5'te verilmiştir.

Tablo 18.5 incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t_{(33)} = -1.270$; $P > .05$). Lisans ve lisans üstü eğitim düzeyindeki bütün ilköğretim müfettişleri, bu davranışların, ilköğretim okulu müdürleri tarafından düşük düzeyde gösterildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 18.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterliklerini Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş Görüşlerinin, Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Lisans	28	2.40	.498	33	1.270	.061
Lisans üstü	7	2.17	.140			

$P < .05$

8) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri Hangi Düzeyde Gösterdiklerine İlişkin Müfettiş, Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmanın sekizinci alt problemi, “İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol yeterliliği ile ilgili davranışları hangi düzeyde gösterdiklerine ilişkin ilköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu üç grubun görüşleri arasında rol ve yeterliklerin geneli için, anlamlı fark olup olmadığını bulmak için “tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır.

Tablo 19. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetim Rol ve Yeterlikleri, Hangi Düzeyde Gösterdikleri Konusundaki Müfettiş, Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P	Gruplar Arası Fark
Görev	1) Müdür	96	3.70	.74	GA: 2	.151	.000	1-2 ve 1-3
	2) Öğretmen	523	2.53	.60	Gİ:651			
	3) Müfettiş	35	2.35	.45	T: 653			
	Toplam	654	2.69	.74				

*P<.05

GA: Gruplar arası Gİ: Grup içi T: Toplam

Tablo 19 incelendiğinde ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki müdür, öğretmen ve müfettiş görüşleri arasında, anlamlı fark olduğu görülmektedir ($F_{(2-651)} = .151$; $P < .05$).

Tablo'ya göre, araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerin görüşleri ile ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerinin hangi düzeyde gösterildiğine ilişkin algılarının ($\bar{X}=3.70$), hem öğretmenlerden ($\bar{X}=2.53$) ve hem de müfettişlerden ($\bar{X}=2.35$) daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri konusundaki davranışları sergilemede kendilerini yeterli gördükleri; öğretmenler ve ilköğretim müfettişlerinin ise ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili bu rol ve yeterlikleri yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kendilerini denetim konusunda yeterli gören müdürler, değişim ve gelişmeye karşı ilgisiz kalarak, direnç göstermeleri kuvvetli bir olasılık olarak görülebilir. Algılarından dolayı eleştirilere olumsuz ve sert karşılıklar verme davranışını sergileyebilecekleri de söylenebilir. Bu nedenle araştırma yapma ve kurumu geliştirmeye dönük çaba sarf etmekten ziyade, var olan durumu sürdürmeleri kuvvetli bir ihtimal olarak görülebilir. Kendilerini bu alanda yeterli gördüklerinden dolayı, kurumun yararına olan önerilere de sıcak bakmamayı yeğleyerek, okulda olumsuz bir iletişim ortamının oluşmasına yol açabilecekleri söylenebilir. Ayrıca eksikliklerinin ortaya konulmasından hoşlanmayacaklarından dolayı, özellikle öğretmenlere karşı yetki kullanımına ağırlık vererek etkileme güçlerini yitirecekleri, aşırı kullanımdan dolayı yetkinin aşınmasına yol açacakları söylenebilir. Bu

durumda olumlu bir örgüt ikliminin oluşamayacağı, çalışanların motivasyonunun sağlanamayacağı, bunun neticesinde de örgütten soğuma ve kopmaların yaşanacağı öngörülebilir. Okulda yer alan işgörenleri yönlendirmede ve eşgüdümlemede, başarılı bir yönetici, çeşitli etkilme yolları kullanır. Bu yollardan başvurulacak en sonuncu yol yetkiyi kullanmak olmalıdır (Aydın, 1994:155). Okullarda verimi ve etkililiği artırmanın önemli yollarından biri de çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yükseltilmesidir. İşlerin yapılması için takım oluşturmak örgütsel bağlılık araçlarındandır. Yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir (Balay, 2000: 81). Okulun başarılı olabilmesi için öğretmen ve öğrencilerin müdüre güvenip inanması ve müdürün de okullarda öğretmen ve öğrencilerin mutluluğunu yükseltmesi gerekir (Cafoglu, 1992:50).

Denetimle ilgili rol ve yeterliklerini yeterli görmedikleri ve uzmanlıklarına güvenmedikleri okul müdürleri ile çalışma durumunda olan öğretmenlerin, okulda arzu edilen bir örgüt iklimini oluşturamayacakları söylenebilir. Örgüt kültürü ve değerler sistemi olmadan öğretmenlerin güdülenmesinin güçleşeceğini söylemek mümkündür. Her şeyi bilen, her alanda uzman ve yeterli olduğunu düşünen okul müdürlerinin yanında öğretmenlerin, farklı görüş ve düşüncelerini ifade etmeleri, özgün faaliyetler ortaya koymaları, alternatif yöntemleri denemeleri, özgüven duymaları ve kurumun kaynaklarından gereği gibi faydalanmaları güçleşebilir. Aynı çatı altında ve aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan iki gruptan okul müdürlerinin kendilerini yeterli, öğretmenlerin ise onları yetersiz olarak algılamaları çatışmayı kaçınılmaz kılacaktır. Böyle bir ortamda başarının sağlanmasının da güçleşeceği söylenebilir. İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterlikleri konusunda, hem müdürlerin astları olan öğretmenler hem de üstleri olan ilköğretim müfettişlerinin algıları, okul müdürlerinin bu davranışları yeterince gösteremedikleri şeklinde ortaya çıkması, okul müdürlerinin bu alanda yetiştirilmeleri ve geliştirilmelerinin bir zaruret olduğu şeklinde ifade edilebilir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan öneriler yer almıştır.

5.1 Sonuçlar

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelerden hareketle ulaşılan sonuçlar, alt problemlerinin sıralanışına bağlı kalınarak aşağıda verilmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri hangi düzeyde göstermeleri konusundaki müdür, öğretmen ve müfettiş görüşlerinin sonuçları:

1) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

a) İlköğretim okulu müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri, “yüksek düzeyde” göstermelidirler.

b) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, öğrenim durumuna, çalışılan yere, kıdeme, kurs veya seminere katılma durumuna ve branşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

2) Öğretmenlerin Görüşleri

a) Öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili yeterlikleri, “yüksek düzeyde” göstermelerini beklemektedirler.

b) Öğretmenlerin görüşleri, cinsiyete, ve branşa göre anlamlı farklılık göstermezken, öğrenim durumuna, çalışılan yere ve meslekteki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre lisans üstü eğitim alanların bu konudaki görüşleri ile lisans düzeyinde eğitim alanların görüşleri, ön lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Meslek kıdemi 11-15 yıl arası, meslek kıdemi 5 yıl ve daha az ve meslekteki kıdemi 6-10 yıl arası olan öğretmenler, meslek kıdemi 21yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin bu davranışları daha yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. İlçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin beklentileri, il merkezinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

3) Müfettişlerin Görüşleri

a) İlköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili yeterlikleri, “yüksek düzeyde” göstermelerini beklemektedirler.

b) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri, cinsiyete, öğrenim durumuna, kdeme ve branşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4) Müdür, ğretmen ve Müfettiş Görüşlerinin Farklılığı

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterlikleri hangi düzeyde göstermeleri gerektiği konusunda; ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırmaya katılan bütün gruplar bu yeterliklerin ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri konusundaki müdür, ğretmen ve müfettiş görüşlerinin sonuçları:

5) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

a) İlköğretim okulu müdürlerine göre, müdürler, denetimdeki rol ve yeterlikleri, “yüksek düzeyde” göstermektedirler.

b) İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, öğrenim durumuna, çalışılan yere, kdeme, kurs veya seminere katılma durumuna ve branşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

6) ğretmenlerin Görüşleri

a) ğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili yeterlikleri, “düşük düzeyde” gösterdiklerini belirtmektedirler.

b) ğretmenlerin görüşleri, cinsiyete, öğrenim durumuna, çalışılan yere, meslekteki kdeme ve branşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

7) Müfettişlerin Görüşleri

a) İlköğretim müfettişleri, ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterlikleri, “düşük düzeyde” gösterdiklerini belirtmişlerdir.

b) İlköğretim müfettişlerinin görüşleri, cinsiyete, öğrenim durumuna, kıdeme ve branşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

8) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili rol ve yeterlikleri uygulamada hangi düzeyde gösterdikleri konusunda ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler ile okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir vardır. İlköğretim müfettişleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin bu yeterlikleri yeterince sergilemediklerini ifade etmelerine karşılık, okul müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri yeterli düzeyde sergilediklerini ifade etmişlerdir.

5.2 Öneriler

Okullarda müdürlerin denetimle ilgili rol ve yeterlikleri yeterince sergileyemediklerinden hareketle, ilköğretim okullarında okul müdürlerini daha yeterli kılmak ve bu konuda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmak amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler

1) Halen okul müdürlüğü yapanlar, “okul yöneticiliği” konusunda hizmetiçi eğitimden geçirilmelidir.

2) Denetimle ilgili yeterlikler konusunda okul müdürlerine daha fazla yetki verilerek, yöneticilerin yetki alanları yeniden tanımlanmalıdır.

3) Denetim etkinlikleri, öğretmenleri geliştirmeye odaklanmalıdır. Okul müdürleri ile ilköğretim müfettişleri okulun etkililiğini artırmak için daha fazla işbirliği yapmalıdırlar.

4) Okul müdürleri, eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlerken okulun olanaklarıyla birlikte çevre güçlerinden yararlanmayı daha fazla dikkate almalıdırlar.

5) Denetimin amacına ulaşması için, çalışanlar ile okul müdürleri arasında açık ve samimi bir iletişimin kurulması gerekir. İyi bir iletişim ise ancak güven ortamında oluşabilir. Bunun için müdürler, öğretmen ve diğer çalışanlarla karşılıklı güven esasına dayanan güçlü ilişkiler geliştirmeli, karşılaşılan sorunların kolayca kendilerine söylenebilmesini sağlamalı, çalışanların görüş ve önerilerine değer vermeli ve yapılan hataları hoşgörü ile karşılamalıdırlar.

6) Müdürler, öğretmenlerin beklentilerini öğrenip, karşılamaya odaklanmalıdırlar.

7) Çağdaş uygulamalarla tutarlı bir denetim yapılabilmesi için; iş çözümlemesi, gereksinim saptama, planlama ve performans değerlendirme çalışmaları, bilimsel esaslara göre, ilgili tüm öğretmenlerin katılımı ile yapılmalıdır.

8) Okul müdürleri öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirme sürecinde, elde ettikleri bilgiler ışığında, öğretmenlerden beklenen yeterlikleri, kırııcı olmadan açıklamalıdır.

9) Okul müdürleri denetim sürecini başarıyla yürütebilmek amacıyla mesleki kitap ve yayınları takip etmeli, süreli yayınlara abone olunmalı ve internetten yararlanmaları sağlanmalıdır.

10) Okullarda denetim etkinliklerinin verimini arttırmak ve kurumsallaşmasını sağlayabilmek için; yönetici seçme ve atama sistemi yeniden yapılandırılmalı, okul müdürlüğü bir kariyer meslek olarak tanımlanmalıdır.

11) Okul müdürlerinin zaman zaman kısa sürelerle başka okullarda görevlendirilerek, denetimle ilgili meslektaşlarının yaptıkları çalışmalarının iyi ve kötü yönlerinin neler olduğunu tespit etmeleri ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşmaları sağlanmalıdır.

12) İlköğretim okullarının bütün ihtiyaçları bakanlıkça karşılanmalı, okul müdürlerinin zaman ve enerjilerinin büyük kısmını okulu çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynak temin etmek için harcamaları engellenmeli ve mesleğin zedelenen itibarının yeniden tesisi sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar için öneriler

Bütün sistemler araştırma yoluyla geliştirilebilir. Yine elde edilen sonuçların genellenebilirliği, o sisteme ilişkin araştırmalara paralel olarak artar. Bu çerçevede, aşağıdaki konulara ilişkin araştırmaların yapılması önerilebilir:

1) Benzer araştırmalar, daha geniş evrenlerde tekrarlanabilir.

2) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili yeterliklerinin eksik olduğunu sezmeleri için nasıl bir duyarlılık eğitimi ihtiyaç duydukları araştırılabilir.

3) Okul yöneticilerinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi ve meslek

öncesi eğitimin yeterli düzeyde verilmesinin önünde ne tür engellerin olduğu araştırılabilir.

4) Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan, yönetmelik, yönerge ve genelgeler ile alınan önlemlerin okul yöneticilerini yeterli kılmada ne derece yeterli olduğu araştırılabilir.

5) Okul müdürlerinin denetimle ilgili bütün boyutlarda yer alan denetim yeterliliği ile ilgili yeterlikleri yeterli düzeyde gösterdiklerini belirtmelerinin nedenleri araştırılabilir.

6) Okul müdürlerinin denetimle ilgili yeterliklerini yeterli görmeyen ilköğretim müfettişleri ile öğretmenlerin, nasıl bir müdür istedikleri araştırılmalıdır.

EKLER LİSTESİ

EK		Sayfa
1	Araştırmaya Katılan Müdür, Öğretmen ve Müfettişlerin Kişisel Bilgi Formu ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Anketi	141
2	Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Alınan Anket Uygulama İzin Yazısı	147

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DENETİMDEKİ ROL VE
YETERLİKLERİ ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

İlköğretim Okulu müdürlerinin denetim yeterliklerini araştırmayı amaçlayan bu araştırma ile okullarda çalışan ve çalışacak olan müdürlerin hizmetiçi ve hizmet öncesi yetiştirilmesine katkı sağlamaktır. Bu anket, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim yeterlikleri ile uygulamada gösterdikleri denetim yeterliliği arasındaki farkı saptamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket ile toplanan veriler sadece bilimsel amaçlarla değerlendirileceğinden isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırma sonuçları uzun sürede ve dolaylı da olsa, bu okullardaki örgüt yapısı, yönetim süreci ve yönetici davranışını etkileyecektir. Bunları göz önünde bulundurarak sizce en gerçek olan cevapları vermeye çalışınız.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yakup ÖNCEL

(Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. Cevaplarınızı istatistiksel olarak değerlendirirken karşılaştırma yapmak için bazı kişisel bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. Lütfen size uygun gelen seçeneğin karşısındaki ayraçın () içine “X” işareti koyunuz.

1. Göreviniz:

() Müfettiş () Okul müdürü () Öğretmen

2. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

3. Branşınız:

() Sınıf Öğretmenliği () Alan Öğretmenliği

4. Eğitim durumunuz:

☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

5. Çalıştığınız yer:

☐ İl merkezi ☐ İlçe merkezi

6. Meslekteki kıdeminiz:

☐ 5 Yıl ve daha az ☐ 6 -10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve daha fazla

7. Eğitim yönetimi ile ilgili alanda herhangi bir kurs veya seminere katıldınız mı?

(Yalnız okul müdürleri):

☐ Katıldım ☐ Katılmadım

BÖLÜM II

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri Anketi

Açıklama: Aşağıda İlköğretim okulu müdürlerinin denetim rol ve yeterliklerini tanımlayan davranışlar verilmiştir. Verilen her davranışın ilköğretim okulu müdürleri tarafından **hangi düzeyde gösterilmesi** gerektiğine ilişkin görüşünüzü birinci sütunda; uygulamada **hangi düzeyde gösterildiğine** ilişkin görüşünüzü ise ikinci sütunda verilen ifadelerin altına (X) işareti koyarak belirtiniz.

Maddeler altı boyut altında toplanmış ve her maddeyi değerlendirmeniz için (hiç), (az), (orta), (çok) ve (pek çok) dereceleri konulmuştur.

DAVRANIŞLAR	Hangi Düzeyde Gösterilmesi Gereken Bir Davranıştır?					Hangi Düzeyde Gösterilen Bir Davranıştır?				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
A) Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasındaki ilişkinin niteliğini anlama,										
2) Kararlardan etkileneceklerle karara katılma olanağı verebilme,										
3) Gruplar veya kişiler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,										
4) Birey veya grup kararlarının önemini değişik durumlara göre değerlendirebilme,										
5) Geçmişteki örnekleri izlemekten çok, günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme,										

DAVRANIŞLAR	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
6) Personeli görevlendirirken görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurabilme,										
7) Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak iyi ve kötü yönlerini tespit etme										
B) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Örgütlenmesinde	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) Görevli kişiler ve grupların rollerini ve görevlerini yerine getirme derecelerini belirleyerek, gerekli düzenlemeleri yapabilme,										
9) Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme ve karşılaşılabilecek durumlara uygun olarak hazırlıklı olma,										
10) Birey ve gruplar arası çatışmaları okulun verimini artıracak şekilde çözebilme,										
11)Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar aratabilme,										
12) Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,										
C) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Koordinasyonunda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) Madde ve insan kaynaklarının kullanımındaki aksaklıkları belirleyerek amaçlara dönük olarak birleştirebilme,										
14) Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,										
15) Bunları temsil eden örgüt birimlerinin farkına vararak, okul amaçlarının gerçekleştirilmesine yönltebilme,										

DAVRANIŞLAR	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
16) Bu birimlerden her birinin verim ölçülerini ve okul amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme,										
D) Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Yürütmede	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) Başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,										
18) Değerlendirmesini, önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme,										
19) Değerlendirmesi sonucunda, verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,										
20) Değerlendirmenin gerektirdiği rol tanımları ve başarı ölçülerini saptayabilme,										
21) Öngörülen teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirebilme,										
E) Okul Personelinin Yönetiminde	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22) Tarafsız seçim ve değerlendirme yöntemlerini kullanabilme,										
23) Görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,										
24) Okulun amaçları ile personelin ihtiyaçları arasındaki dengesizlikleri belirleyerek uyumlu hale getirmek,										
25) Hizmet içinde ve iş başında geliştirme olanaklarının neler olduğunu saptama ve uygulayabilme,										
26) Güdöleyici değerlendirme yöntemleri uygulayabilme,										
F) Okulu İşletmecilik İlkelerine Göre Yönetirken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

DAVRANIŞLAR	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
27) İşletme, donatım, ikmal ve depolama işlerinin amaca uygun yapılıp yapılmadığını tespit ederek sistemli yürütebilme,										
28) Okulun sahip olduğu parasal kaynakları etkin biçimde kullanılabilmesi için, maliyet- yarar analizleri yapabilme,										
29) Muhasebe işlerini düzenli yürütebilecek bilgi ve birikime sahip olma ve bunları düzenli yürütebilme,										
30) Bütçe hazırlama ve uygulayabilme tekniklerini kullanabilme,										
31) Verimi, işe ve bireye dönük düşünme ve değerlendirmesini buna göre yapabilme,										

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Aytaç, Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara, 1977.
- Açıkalın, Aytaç, Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Müdürlüğü, Pegem Yayınları No,10, Ankara, 1996.
- Açıkgöz, Kemal, Eğitimde Etkili Müdür Davranışları, 1. Baskı Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994.
- Akçay, Cengiz, Okul Yönetimi, Okul Yönetimi Ders Notları, Çanakkale, 1996.
- Aksu, Ali, Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 1994..
- Ataklı, A. İlkokullarda Müdür Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, MEB. Yayınları, İstanbul, (1996).
- Atay, Kenan, İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri, “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Atatürk Üniversitesi, No,42649, Erzurum, 1995.
- Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1994.
- Aytemiz, Dilkan, “Okul Müdürlerinin Yedi Görev Alanının Önemi Algilama Düzeyleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, ODTÜ, 1992.
- Balay, Refik, Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Balcı, Ali, Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1993.
- Başar, Hüseyin, Eğitim Deneticisi, Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Pegem Yayınları No:5, Ankara, 1993.
- Başaran, İbrahim, Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara, 1982
- Başaran, İbrahim, Ethem, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
- Başaran, İbrahim, Ethem, Eğitim Yönetim, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1994.
- Başaran, İbrahim, Ethem, Türkiye Eğitim Sistemi, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996.
- Binbaşıoğlu, Cavit, Eğitim Müdürlüğü, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983.

- Bursalıoğlu, Ziya, Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No, 93, Ankara, 1981.
- Bursalıoğlu, Ziya, “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, (24), 2, 669-674, Ankara, 1991.
- Bursalıoğlu, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994.
- Bursalıoğlu, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya, Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1975.
- Cafoğlu, Zuhale, “Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik”, Eğitim Dergisi, Ocak, Şubat, Mart, (1), 49-57, Ankara, 1992.
- Cengiz, Cevdet, Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1992.
- Deniz, Veysi, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim, Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 1997.
- Dönmez, Burhanettin, Müfettiş, Okul Müdür ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı, 29, s.27-45, Ankara, 2002.
- Drucker, Peter F. Etkin Müdürlük. 2. Baskı (Çevirenler, Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul, 1994.
- Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İ. Ü., İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul 2001.
- Erçetin, Ş., Türkiye’de Eğitim Reformu ve Reformu Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul Müdürlerinde Aranılan Kişilik Özellikleri. Eğitim Yönetimi Dergisi, (3), 2, 186-198. Ankara, 1997.
- Fidan, Nurettin, Erden, Eğitime Giriş, Feryal Matbaası Ankara, 1992.
- Genç, Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Güçlüol, K., (Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Kadioğlu Matbaası Ankara, 1985.

- Güney, Salih, Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Gürsel, M. Okul Yönetimi, Mikro Yayınları, Konya, 1997.
- Kalkandelen, Hayrattin, Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Anı Yayıncılık, Ankara, 1997.
- Karasar, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd, Ankara, 1995.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara, 1977.
- Kaya, Yahya, Kemal, Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, 4. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, 1991.
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2000 Yılında Eğitim, Dördüncü Akşam Sanat Okulu Matbaası, Ankara, 1999.
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2568 Sayılı Tebliğler Dergisi, Milli Eğitim Basımevi. Ankara, 2005.
- Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı Yönetmeliği, Ekim, 1999.
- Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. 2552 Sayılı Tebliğler Dergisi, 2004.
- Okutan, Mehmet, Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, Milli eğitim Dergisi, (157), Ankara, 1999.
- Özdemir, İzzet, "Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmelerinde Okul Yöneticilerinin Rolü" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi. 2000.
- Özden, Yüksel, Eğitimde Yeni Değerler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Özmen, F, Eğitimde Okul ve Sınıf, Fırat Üniversitesi, Üniversite Kitapevi, Elazığ, 2002.
- Öztekin, A, İdareye Giriş, Yeni Malatya Ofest Yayını, Malatya, 1993.
- Sağlam, Bahtınur, "Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Okul Müdürlerinin Rolü" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi, 1995.
- Sarıtaş, Mustafa, "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1991.

Su, Kamil, Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi, Milli Eğitim Basımevi Birinci Baskı. İstanbul, (1974).

Tanrıöğen, Abdurrahman, “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi. Ankara, 1988.

Tanrıöğen, Abdurrahman, Öğretim Denetimine Yönelik Bir Model, Yönlendirilmiş Yoğun Denetim, Eğitim Yönetimi Dergisi, (3),1, 111-121. Ankara, 1997.

Taymaz, Haydar, Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1993.

Taymaz, Haydar, Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001.

Taymaz, Haydar, Okul Yönetimi, Saypa Yayınları, Ankara, 1995.

Tortop, Nuri, İspir, E. G. Aykaç B., Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları Ankara, 1993.

Töremen, Fatih, Öğrenen Okul, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001

Uluğ, Fevzi, Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü, (Teksir) Ankara, 1985.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken denetim rol ve yeterlikleri ile uygulamada gösterdikleri denetim rol ve yeterliklerini belirlemektir. Bu amaçla ilköğretim okulu müdür, öğretmen ve müfettişlerin görüşlerine başvurulmuştur. Denetimle ilgili olarak okul müdürlerinin göstermeleri gereken rol ve yeterliklerin neler olması gerektiği ve uygulamada hangi düzeyde gösterildiğinin belirlenmesi; kuram ve uygulama arasında köprü kurabilmek açısından önemlidir.

Araştırma betimsel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın evreni, 2004 – 2005 öğretim yılında, Şanlıurfa merkez ilçe ve bağlı diğer 10 ilçe merkezinde bulunan toplam 113 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, 113 ilköğretim okulu müdürü 4326 öğretmen ve 44 ilköğretim müfettişinden oluşmaktadır. Örneklem, 96 müdür, 523 öğretmen ve 35 müfettiş alınmıştır. Araştırmacı tarafından uyarlanarak geliştirilen anket, anketörler tarafından bizzat okullara gidilerek deneklere gerekli açıklamalar yapılarak uygulanmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar, şöyle sıralanabilir:

1) İlköğretim okulu müdürlerinin, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri müdürler, öğretmenler ve müfettişler “çok önemli” algılamışlar ve bu davranışları, müdürlerin yüksek düzeyde göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

2) İlköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili yönetici davranışlarını, hangi düzeyde göstermeleri gerektiği konusunda, müfettiş, müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

3) İlköğretim okulu müdürlerinin, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri, müdürlerin hangi düzeyde gösterdikleri konusunda, müfettiş, müdür ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Okul müdürleri, denetimle ilgili rol ve yeterlikleri yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmelerine karşın; öğretmenler ve müfettişler düşük düzeyde bu davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Buna göre, İlköğretim okulu

müdürlerinin denetim rol ve davranışlarını sergilemede kendilerini yeterli gördükleri; öğretmenler ve ilköğretim müfettişlerinin ise ilköğretim okulu müdürlerinin denetimle ilgili davranışlarını yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır.

SUMMARY

The purpose of this research is to determine the control roles and competencies of primary school principals which they have to show and they show in practice. In order to reach the aim, the opinions of primary school principals, teachers and inspectors are applied. Related to the roles and competencies which school principals have to show and they show in practice is important from the point of view to link the theory and practice with each other.

The research is a descriptive- survey type. The population of the study consists of 44 inspectors, 113 primary school principals and 4326 teachers, who work in 113 primary schools in center town and center of 10 towns belongs to Şanlıurfa in 2004-2005 teaching year. Research samples consist of 96 principals, 523 teachers and 35 inspectors. The questionnaire which is adopted by researcher was personally conducted in school

The results of the research were as follows:

1-The roles and competencies of primary school principals were perceived “very important” by principals, teachers and inspectors and all they stated that school principals must show these high level.

2- The roles and competencies which have to be shown by principals are not differentiated according to opinions of inspectors, principals and teachers.

3- The roles and competencies which are shown by principals are differentiated according to the opinions of inspectors, principals and teachers. While principals claim that they show these roles and competencies at high level, in contrast, teachers and inspectors suggest that principals show these behaviors at low level. According to the findings primary school principals perceive themselves competent in terms of inspection roles and competencies. On the contrary teachers and inspectors see them incompetent in their inspection roles and competencies.