

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILANAN YÖNETİM BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**EVALUATION OF SCHOOL MANAGERS' PERCEIVED MANAGEMENT SKILLS**Emre ÖZARSLAN¹, Halit AYDIN², Mehmet TOK³, Sema ÖZARSLAN⁴**Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri****Makale Bilgileri****Geliş Tarihi**

20.01.2023

Kabul Tarihi

02.02.2023

Anahtar KelimelerOkul, yönetici,
yönetim, beceri**Özet**

Okul yöneticisinin yalnızca okulu yönetmesi değil, okulu ve çevresini sosyalleştirmesi, öğretmen ve öğrencileri grup çalışmalarına yönlendirmesi, öğrenmeyle ilgili süreçleri takip etmesi, yeni projeler üretmesi, planlama, programlama ve organizasyonlar yapması, performans artırma çalışmaları düzenlemesi ve liderlik etmesi gibi çok yönlü olması beklenmektedir. 124 okul yöneticisi üzerinde yapılan Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tüm alt boyutlarda 25-35 yaş aralığının puanları diğer yaş aralıklarına göre daha yüksektir. Diğer beceriler alt boyutu puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre yüksek lisans mezunlarının puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Niteliksel beceriler alt boyutu puanının çalışan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre 11-20 yıl arası aynı okulda görev yapanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tüm alt boyutlarda 1-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Article Info**Received**

20.01.2023

Accepted

02.02.2023

Keywordsschool, manager,
management, skill**Abstract**

The school administrator is expected to be versatile, not only to manage the school, but also to socialize the school and its environment, to direct teachers and students to group work, to follow learning-related processes, to produce new projects, to plan, program and organize, to organize performance improvement studies and to lead. According to the results of the analysis made on 124 school administrators, it was determined that the initiation (taking initiative) infrastructure, the infrastructure of taking responsibility, the infrastructure of technical competencies, the qualitative skills sub-dimension, and the other skills sub-dimension scores showed statistically significant differences in terms of age. In all sub-dimensions, the scores of the 25-35 age range are higher than the other age ranges. It was determined that the other skills sub-dimension score showed a statistically significant difference in terms of educational status. It is seen that the scores of master's graduates are higher than the average scores. It was determined that the qualitative skills sub-dimension score showed a statistically significant difference in terms of working time at the school. It is seen that the scores of those who have

¹ Sultanbeyli Çok Programlı Anadolu Lisesi, İstanbul, e-mail: emreozarslan@yahoo.com, ORCID: 0009-0003-9769-4263 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Mecidiye Anaokulu, İstanbul, e-mail: aydinhalitt@gmail.com, ORCID: 0009-0004-8528-5072

³ Sultanbeyli Çok Programlı Anadolu Lisesi, İstanbul, e-mail: mehtok@gmail.com, ORCID: 0009-0004-2541-985X

⁴ Sultanbeyli Çok Programlı Anadolu Lisesi, İstanbul, e-mail: semaozarslanaydin@gmail.com, ORCID: 0009-0009-7462-9809

worked in the same school for 11-20 years are higher than the average scores. It was determined that initiation (taking initiative) infrastructure, taking responsibility infrastructure, technical competencies infrastructure, qualitative skills sub-dimension, other skills sub-dimension scores showed statistically significant differences in terms of professional seniority. It is seen that the scores of those who have professional seniority between 1-6 years in all sub-dimensions are higher.

1. GİRİŞ

Bursalıoğlu (2002) okul müdürünün, belirlenen amaçlara ulaşmak için insan ve maddi kaynakları yönlendiren ve kullanan kişi olduğunu belirterek, okulun yapısını yaşatacak ve atmosferini koruyacak unsurların lideri olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca eğitim yönetiminin en önemli nesnesi insandır (Kaya, 1979).

Bu nedenlerle eğitim yönetimi tüm kamu yönetimlerinin en önemli bölümlerinden biridir. Öte yandan, eğitim yönetimi alanındaki örgütlerin yapı ve işleyişi bürokratik ve formel özellikler gösterse de gevşek yapısı ve kişilerarası ilişkilerin yoğunluğu ile okulun da informal bir özellik gösterdiği unutulmamalıdır. Bu konuda okulun bireysel boyutu, kurumsal boyutundan daha hassastır. Bu nedenle okul müdürünün otorite yerine etkileme yöntemlerini uygulayabilmesi için davranış bilimleri konusunda iyi bir eğitim alması gerekmektedir.

Bu nedenle okul müdürü; hiyerarşik konumu, statüsü, rolü ve nitelikleri bakımından diğer eğitim yöneticilerinden ayrılmaktadır. Okul denilen toplumsal sistemin bireysel ve kurumsal boyutlarını dengede tutabilmek için okul müdürünün örgüt mühendisi olduğu kadar toplum mühendisi de olması gerekir (Bursalıoğlu, 2002). Bu bağlamda okul müdürünün rolünün önem kazanmakta etkili bir liderlik rolü oynadığı görülmektedir.

1.1. Yönetim Becerileri

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşacak işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları organize etme ve koordine etme sürecidir (Başaran, 1989). Yönetim, örgütsel faaliyetlerin temel ve birleştirici bir unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve dolayısıyla yönetim ve örgütsel yapılar birbirini tamamlamaktadır (Şimşek, 2005).

Yönetim, insanlarla yoğun iletişim gerektiren ve kişilerarası becerilerin geliştirilmesini gerektiren bir sanattır. İlgili, hevesli, pozitif düşünen, güvenilir, bilgili, dinleyen, saygılı, sabırlı, girişken, problem çözen ve iyi bir gözlemci olan bir yönetici bu becerilere sahiptir. Yönetim sürecinin üç temel aşamasını içeren basit bir model kullanarak incelersek planlama,

uygulama ve gözden geçirme döngüsü ortaya çıkar. Bunun anlamı, örgüt amaçları doğrultusunda neyin, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı belirlendikten sonra işlerin ve aralarındaki ilişkilerin koordinasyonu sağlanarak çalışana görev ve sorumluluklar verilerek uygulamanın sağlanması ve son aşamaların son aşamalarla karşılaştırılması sağlanmasıdır (Barutçugil, 2006).

Başarılı yönetici denildiğinde, yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken operasyonel ve davranışsal yetkinlikler akla gelmektedir. Bir yöneticinin başarısı, örgütsel hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabayla belirlenir. Yöneticinin kişisel çabası, emri altındaki çalışanların motivasyonu olumlu örgütsel davranışın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Yönetici, yönetim kavramıyla özdeşleştiği ölçüde çalışanların desteğini bulmaktadır. Bu bakımdan yöneticinin başarısı ve verimliliği, yönetimin ve örgütün etkinliğini etkiler (Karabulut, 1996).

1.2. Okul Yöneticisinin Yönetimsel Becerileri

Bir okul yöneticisi hem eğitim alanında hem de yönetim alanında sorumluluklarını iyi bilmelidir. Yönetici sorumluluklarını yerine getirirken kendi potansiyelini keşfedebilmeli, değişen koşullara uyum sağlamalı ve duruma göre gelişip yenilenebilmelidir. Yaratıcılık ön planda olmalıdır (Sungur, 1992).

Yönetici yeniliklere açık, meraklı, işine tutkulu, cesur, sorumluluk sahibi ve içinde bulunduğu grubu etkileyebilecek nitelikte olmalıdır. Okullar eğitim sistemini doğrudan etkiler. Okul yöneticileri, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek, okulun yapısını sürdürmek ve atmosferini korumak için liderlik etmeli, kişilerarası ilişkilere önem vermeli ve bazı becerilerle donatılmalıdır. Yönetici, yönetimle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini okul ortamında uygulama yetkisine sahiptir. Kurum, yetkililer sayesinde çalışanlarını etkilemekte, harekete geçirmekte ve gerektiğinde emirler vermektedir. Bir okul yöneticisi sahip olduğu yetkileri bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve deneyimleri ile destekler (Şişman ve Turan, 2004)

Etkili bir okul yöneticisi; (Erdoğan, 2000)

- Görevi ile ilgili yönetsel ve mevzuat bilgisine sahip olmalı ve bu bilgiyi kurumunda uygulayabilmelidir.
- Sözlü ve yazılı iletişim güçlü ve anlaşılır olmalı ve insanları etkileyebilmelidir.
- Çözüm odaklı olmalı, gelişmiş bir karar alma mekanizmasına sahip olmalı, okulda ortaya çıkabilecek sorun ve çatışmaları analiz ve sentezleyebilmelidir.
- Yönetim ve eğitim alanında deneyim sahibi olmalı ve deneyimlerini bilimselliği, yeniliği ve değişimi göz önünde bulundurarak uygulamalıdır.

- Ahlaklı ve dürüst olmalıdır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir ülkedeki eğitimin kalitesi, okulların kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle eğitim kurumları, öğrencileri ve toplumu geliştirmeyi, çağa ayak uydurmayı ve kaliteyi amaçların ötesinde yükseltmeyi amaçlar. Bu da ancak bilgi ve becerilerle donanmış, şartların gerektirdiğini uygulayabilen, liderlik vasıflarına sahip, iletişimi güçlü, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan bir okul yöneticisinin varlığı ile sağlanabilir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken bazı yönetim becerileri ve bu becerilerin varlığının öğretmenler tarafından algılanması, öğretmenlerin okullarda iletişim kurma biçimlerini belirlemektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetsel becerilerine yönelik olumsuz ya da eksik algıları, yöneticilerine karşı bazı örtük inançlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileriyle kişisel özelliklerinin kıyaslanmasıdır.

1.5. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileriyle kişisel özellikleri arasında anlamlı farklılık var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
4. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir mi?
5. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri çalışılan okulda görev yapma süresine göre farklılık gösterir mi?
6. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerileri mesleki kıdem süresine göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Araştırma doğrultusunda “Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmış ve nicel bir yaklaşım olan betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışmada veri toplamak için tarama modeli kullanılmıştır. Bu modelin temel özelliği araştırılan durumu olduğu gibi sunmasıdır. Tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli olmak üzere iki tür tarama modeli vardır. Tekli tarama modelinde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir (Büyüköztürk, 2002).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 - 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubunda 124 öğretmen yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Gruplar	Cinsiyet		TOPLAM	
	Kadın	Erkek	f	%
	f	f		
	72	52	124	100

Tablo 1’e göre 72 kadın, 52 erkek katılımcı olmak üzere toplam 124 katılımcı olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği: “Okul Yöneticisi Yönetim Becerileri Ölçeği” okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetsel becerilerini ölçmek amacıyla, orijinali “Quast ve Hazucha” tarafından geliştirilmiş, Şekerci (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş olup 5’li likert tipi 34 soru maddesinden oluşmaktadır. Ölçek; İnisiyatif Alma, Sorumluluk Alma, Teknik Yeterlilikler, Niteliksel Beceriler ve Diğer Beceriler olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı: Dinleme, Çatışma Yönetimi, İnsan İlişkileri, Diğerlerini Motive Etme, Kişisel Olarak İntibak Etme ile ilgili olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8. soru maddelerini içerir.

Sorumluluk Alma Alt Yapısı: Planlama, Organizasyon, Zaman Yönetimi, Liderlik Tarzı, Bilgi Verme ve İnsanları Etkileme, Temsilci Seçimi ve Kontrolü ile ilgili olan 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21.soru maddelerini içerir.

Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı: Yazılı İletişim, Finansal İşlemler, Teknik Bilgi ile ilgili 22, 23, 24, 25 ve 26. soru maddelerini içerir.

Niteliksel Beceriler Alt Boyutu: Yüksek Nitelikli İşler, Öğrenci Başarıları, İyi Bir Öğrenme Ortamı Sağlama, Diğerlerini Başarılar Hakkında Bilgilendirme ile ilgili 31, 32, 33 ve 34. soru maddelerini içerir.

Diğer Beceriler Alt Boyutu: Karar Alma, Sözel İletişim, Problem Analizi ve Kişisel Motivasyon ile ilgili 27, 28, 29 ve 30. soru maddelerini içerir. Ölçeğin geçerlik için yapılmış faktör analizi KMO= 0,96, güvenirlik için yapılmış pearson korelasyon katsayısı ise $r=0,95$ 'tir. (Şekerci ve Aypay, 2009). Araştırmamızın geçerlik için yapılmış faktör analizi KMO= 0,94, güvenirlik katsayısı $r=0,959$ olması açısından referans alınan ölçekle benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlar ölçeğin yeterli olduğunu gösterir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Belirlenen katılımcılara ulaşmak için Google Form kullanılmıştır. Katılımcılardan anket sorularının titizlikle yanıtlanması istenmiş ve veriler dijital ortamdan alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

SPSS 26.0 istatistik programı kullanılarak ölçek soruları T-testi ve Anova testiyle sonuca ulaştırılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Yaş Bakımından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	F	p
Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı	25-35	42	4,1012	,86393	11,816	,000
	36-45	58	3,4052	,74608		
	46-60	24	3,2500	,88311		
Sorumluluk Alma Alt Yapısı	25-35	42	4,2674	,85070	17,831	,000
	36-45	58	3,4536	,66449		
	46-60	24	3,3846	,69101		

Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	25-35	42	4,2952	,90229		
	36-45	58	3,5310	,69540	13,435	,000
	46-60	24	3,3667	1,01410		
Niteliksel Beceriler Alt Boyutu	25-35	42	4,2857	1,00997		
	36-45	58	3,5948	,80135	10,487	,000
	46-60	24	3,3542	,93517		
Diğer Beceriler Alt Boyutu	25-35	42	4,2857	1,06578		
	36-45	58	3,4914	,84418	10,008	,000
	46-60	24	3,4583	,96590		

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Tüm alt boyutlarda 25-35 yaş aralığının puanları diğer yaş aralıklarına göre daha yüksektir.

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı	Kadın	72	3,5729	,89323	-,562	,852
	Erkek	52	3,6635	,87501		
Sorumluluk Alma Alt Yapısı	Kadın	72	3,7564	,88180	,636	,433
	Erkek	52	3,6598	,76353		
Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	Kadın	72	3,8611	,86603	1,480	,319
	Erkek	52	3,6154	,97325		
Niteliksel Beceriler Alt Boyutu	Kadın	72	3,8472	,96648	,877	,961
	Erkek	52	3,6923	,97596		
Diğer Beceriler Alt Boyutu	Kadın	72	3,8056	,96981	,664	,419
	Erkek	52	3,6827	1,07912		

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı	Bekar	82	3,5183	,92110	-1,642	,303
	Evli	42	3,7917	,78314		
Sorumluluk Alma Alt Yapısı	Bekar	82	3,6041	,83298	-2,118	,627
	Evli	42	3,9341	,79626		
Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	Bekar	82	3,6683	,93080	-1,532	,745
	Evli	42	3,9333	,87308		
Niteliksel Beceriler Alt Boyutu	Bekar	82	3,6402	1,01539	-2,319	,074
	Evli	42	4,0595	,81489		
Diğer Beceriler Alt Boyutu	Bekar	82	3,6768	1,05591	-1,186	,117
	Evli	42	3,9048	,92221		

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p < 0,05$).

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin öğrenim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı	Lisans	78	3,4519	,89443	-2,674	,309
	Yüksek Lisans	46	3,8804	,80319		
Sorumluluk Alma Alt Yapısı	Lisans	78	3,5937	,84936	-2,160	,271
	Yüksek Lisans	46	3,9231	,76786		

Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	Lisans	78	3,6154	,92006	-2,296	,197
	Yüksek Lisans	46	4,0000	,86820		
Niteliksel Beceriler Alt Boyutu	Lisans	78	3,6731	,99863	-1,644	,221
	Yüksek Lisans	46	3,9674	,89847		
Diğer Beceriler Alt Boyutu	Lisans	78	3,5962	1,08505	-2,295	,002
	Yüksek Lisans	46	4,0217	,82635		

Analiz sonuçlarına göre diğer beceriler alt boyutu puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p>0,05$). Ortalama puanlara göre yüksek lisans mezunlarının puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin çalışılan okulda görev yapma farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Çalışılan Okulda Görev Yapma Süresi Bakımından İncelenmesi

	Okulda Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Başlatma (İnisiyatif Alma) Alt Yapısı	1-5 yıl	50	3,6800	1,05528	1,681	,175
	6-10 yıl	40	3,5250	,79219		
	11-20 yıl	24	3,8125	,52518		
	21 yıl ve üzeri	10	3,1250	,86201		
Sorumluluk Alma Alt Yapısı	1-5 yıl	50	3,7785	1,01868	2,069	,108
	6-10 yıl	40	3,6385	,69027		
	11-20 yıl	24	3,9295	,61744		
	21 yıl ve üzeri	10	3,2000	,56083		
Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	1-5 yıl	50	3,7600	1,15987	1,972	,122
	6-10 yıl	40	3,6500	,68351		
	11-20 yıl	24	4,1000	,48990		
	21 yıl ve üzeri	10	3,3600	,99242		

	1-5 yıl	50	3,8700	1,16084		
Niteliksel Beceriler	6-10 yıl	40	3,4875	,89684		
Alt Boyutu	11-20 yıl	24	4,2083	,56945	3,382	,021
	21 yıl ve üzeri	10	3,5000	,44096		
	1-5 yıl	50	3,8100	1,28031		
Diğer Beceriler Alt	6-10 yıl	40	3,5250	,82002		
Boyutu	11-20 yıl	24	4,1042	,62951	1,856	,141
	21 yıl ve üzeri	10	3,5500	,77100		

Analiz sonuçlarına göre niteliksel beceriler alt boyutu puanının çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p>0,05$). Ortalama puanlara göre 11-20 yıl arası aynı okulda görev yapanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, diğer beceriler alt boyutu puanının çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim becerilerinin mesleki kıdem süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

	Meslekteki Kıdem	n	Ort.	ss	F	p
	1-6 yıl	20	4,4000	,50262		
Başlatma (İnisiyatif Alma)	7-11 yıl	28	3,6071	1,04511		
Alt Yapısı	12-19 yıl	52	3,4375	,74693	7,926	,000
	20 ve üzeri	24	3,3333	,86811		
	1-6 yıl	20	4,4923	,46717		
Sorumluluk Alma Alt	7-11 yıl	28	3,7088	,96722		
Yapısı	12-19 yıl	52	3,5740	,77949	9,061	,000
	20 ve üzeri	24	3,3846	,62862		

	1-6 yıl	20	4,5200	,52875		
Teknik Yeterlilikler Alt Yapısı	7-11 yıl	28	3,7571	1,03331	6,895	,000
	12-19 yıl	52	3,6154	,77596		
	20 ve üzeri	24	3,4333	1,00722		
	1-6 yıl	20	4,5500	,48395		
Niteliksel Beceriler Alt Boyutu	7-11 yıl	28	3,6964	1,24417	5,881	,001
	12-19 yıl	52	3,6731	,80064		
	20 ve üzeri	24	3,4792	,97500		
	1-6 yıl	20	4,6250	,40148		
Diğer Beceriler Alt Boyutu	7-11 yıl	28	3,7321	1,24894	7,063	,000
	12-19 yıl	52	3,5577	,89198		
	20 ve üzeri	24	3,4792	,97500		

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Tüm alt boyutlarda 1-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul yöneticisinin sorumluluk alanının oldukça geniş ve kapsamlı olmasının yanı sıra son yıllarda okul yöneticisinden beklentilerin değişmekte ve farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Hata yapmamak için eğitim ortamını insan kaynaklarının daha iyi yararlanabileceği şekilde düzenlemek, bu konudaki yenilikleri takip etmek ve okula uyarlamak okul yöneticisinin görevidir. Bu nedenle okulu kimin yönettiği ve yönetimin nasıl gerçekleştiği üzerinde durulması gereken bir sorudur. Okul yönetiminde yaşanan sorun ve hatalardan öncelikle okul yönetimi ve dolayısıyla okul yöneticisi sorumludur. Bu açıdan okul yönetimine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. 124 okul yöneticisiyle yapılan anket uygulamasının sonuçları aşağıdaki gibidir:

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tüm alt boyutlarda 25-35 yaş aralığının puanları diğer yaş aralıklarına göre daha yüksektir. Şekerci

(2006) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir

Göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer beceriler alt boyutu puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre yüksek lisans mezunlarının puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu puanının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir

Niteliksel beceriler alt boyutu puanının çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama puanlara göre 11-20 yıl arası aynı okulda görev yapanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öztürk (2012) araştırmasında katılımcıların yönetsel becerileri ile aynı okulda çalışma süreleri arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Analiz sonuçlarına göre başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, diğer beceriler alt boyutu puanının çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir

Başlatma (inisiyatif alma) alt yapısı, sorumluluk alma alt yapısı, teknik yeterlilikler alt yapısı, niteliksel beceriler alt boyutu, diğer beceriler alt boyutu puanının mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tüm alt boyutlarda 1-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.1. Öneriler

- Bundan sonraki çalışmalarda yöneticilerin yönetsel becerileri farklı değişkenler ile kıyaslanabilir.
- Türkiye'nin farklı bölgelerindeki okul yöneticilerinin yönetsel becerileri incelenebilir.
- Yapılacak olan çalışmalarda görüşme formu kullanılırsa daha geniş sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim* (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Karabulut, S. (1996). *Yönetimde üç boyut*. İstanbul: Mega Basım A.Ş.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını No. 184
- Öztürk, N. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerileriyle öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*, (yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı düşünce*. İstanbul: Özgür Kitabevi.
- Şekerci, M ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (57): 133-160.
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki*, (yüksek lisans tezi), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 1620 Eskişehir: Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.