



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2522>

Number: 28, p. 495-512, Autumn II 2014

FARKLI KARIYER EVRESİNDEKİ ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ *COMPETENCY OF PRICIPLES ACCORDING TO THE OPINIONS OF TEACHERS INTO DIFFERENT CAREER PHASES*

Arş. Gör. Mithat KORUMAZ

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet

Diğer tüm örgütler gibi okullar da yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri beceri ve yeterliklerden etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin belli başlı yönetici yeterliklerine sahip olmalarının yanında, eğitim örgütlerinin özgün durumunun ortaya çıkardığı bir takım özgün yeterliklere de sahip olması gerekmektedir. Bunun yanında okul yöneticisinin bu yeterliklere sahip olması aynı zamanda okulun diğer personeli olan öğretmenler tarafından ne yeterli görüldüğü de oldukça önemlidir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2012/2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul Büyükşehir ve farklı ilçelerden, farklı branş ve okullardan toplam 372 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen "Okul Yöneticisi Yeterlikleri Anketi" ile toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri mesleğe giriş evresinde tamamen yeterli düzeyindeyken ilerleyen yıllar ve kariyer evrelerinde doğrusal bir biçimde yeterli değil düzeyine doğru gerilemektedir. Ayrıca büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenler oldukça büyük bir oranda okul yöneticilerini yeterli bulmazken, ilçe merkezindeki öğretmenler büyük oranda okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli yada tamamen yeterli bulmaktadır. Bundan sonra yapılacak bilimsel çalışmaların bu farklılıkların anlamlılıkları üzerine odaklanacağı gibi bu farklılıkların daha iyi anlaşılmasına imkan verecek derinlemesine araştırmalar olarak tasarlanabilir. Ayrıca geleceğin potansiyel okul yöneticileri olan öğretmenlerin mesleğe giriş evresinden başlayarak mesleki gelişimlerinin desteklendiği ortamların sağlanmasına imkan verilmelidir. Bu şekilde öğretmenlerin hem okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin olumlu düşünceleri hem de mesleki gelişime duydukları ihtiyaç canlı tutulmuş olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yeterlik, Öğretmen, Kariyer Evreleri

Abstract

Schools are open to the effects of principles competency and skills in management process just like the other organizations. Principles need to have some unique competency and skills which educational organizations' unique situation necessitates. By the way it is more important what teachers' opinions about principles' competency and skills because principles are expected to haunt their school staff. The aim of the study is to investigate competency of school principles according to the opinion of teachers. Study group consists of 372 teachers into different career phases and working in İstanbul in 2012-2013 academic year. The data are collected with "Questionnaire of Principles Competency" developed by the researchers. The results indicate that in the first phases teachers' opinions about their principles are totally sufficient but in the latter phases their opinions decrease fractionally. By the way teacher who work for the schools in the downtown, don't find their principles competency sufficient but the teachers who work for the schools in the county find their principles' competency more sufficient than the former one. According to the result, future studies should focus on the significance of these differences. And more empirical researches which present data thoroughly are needed. As presumptive nominees for school principle, teachers professional development should be supported for strengthen their beliefs on administration.

Key Words: School Principle, Competency, Teacher, Career Phases

GİRİŞ

Günümüzde değişme sürecinin temel belirleyicisi olarak bilgi ve teknoloji, bireysel, örgütsel ve toplumsal gereksinim alanlarını ve araçlarını hızlı bir biçimde farklılaştırırken, toplumsal-siyasal sistemler, yeni gereksinimleri karşılamaya yönelik sorunlarla karşı karşıya kalmakta; sorunlar eğitim ve okullar dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır (Siegal, Allan vd. 1996; Gökçe, 2004). Eğitim, bir sistem olarak ülkenin varlığını sürdürmesi ve değişime öncülük eder bir niteliğe kavuşmasında yürütülecek tüm faaliyetlerin merkezinde yer alır. Değişimin hızlı bir biçimde devam ettiği günümüz toplumlarının gereksinim duydukları en etkili dönüşüm aracı eğitimidir. Genel bir ifadeyle eğitim, amaçlarına ulaşabilmek için okullarda etkinliklerini devam ettirmek zorundadır. Eğitim sisteminde ise asıl üretim okulda yapıldığı için sistemin asıl, kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesi okuldur. Eğitim örgütünün tüm üst sistemleri, aracı üst sistemleri ve diğer tüm öğeleri okulun işlevini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolü oynamaktadır (Kalyoncu, 2002). Bu açıdan bakıldığında eğitim sisteminde okul temel sistemdir ve okulun etkililiği tüm sistemin etkililiğini belirleyen en önemli unsurdur (Aytaç, 2000). Okulun etkililiği ve verimliliği açısından en önemli görev ise okul yöneticilerindir (Leithwood ve Jantzi, 1999; Woods,2000; Usdan, 2000; Özmen, 2002; Ağaoglu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Çünkü okul yöneticileri sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garis ve Tschannen-Moren, 2005; Akt. Ağaoglu vd. 2012). Her ne kadar eğitim yöneticilerinin atanmasına ilişkin yasal

metinlerde “liyakat (yeterlik) esastır” şeklinde bir kabul olsa da Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanmasında teorik bilgi, öğretmenlikteki başarı ve deneyim yeterli görülmüştür. Bunun en büyük nedeni eğitim yöneticiliğin özel ihtisas gerektiren bir meslek olduğunun kabul edilmemiş olmasıdır (Balcı ve Çınkır, 2002). Okul yöneticilerinin okulları etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için bir takım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Okulları yönetme, değişen sosyo-ekonomik durumlar ve teknolojik değişimlere uygun yönetsel anlayış, bilgi, beceri ve davranışlardan oluşan yeterliklerle başarılı olabilir (Agut, Grav ve Peiro 2003; Akt. Gökçe, 2004). Deneyimlerin örgütlenmiş seti olarak insanların bilgi, beceri, tutum, değerleri içeren yeterliklere sahip oldukları söylenebilir (Pickelt, 1998; Akt. Gökçe, 2004). Ancak ihtiyaç duyulan yeterliklere sahip yöneticiler tarafından yönetilen okulların toplumun ihtiyaçlarına karşılık verebilmesi ve toplumsal değişimi sağlayabilmesinden bahsedilebilir. Yeterlik sahibi okul yöneticilerinin, okullarda üretilecek özgün değerler ortaya konmasında rol oynayacak yetenekli bireyler oldukları önemli bir varsayımdır (Tabancalı ve Korumaz, 2014).

Yeterlik, bireyin görevi ve görevinin gerektirdiği rolleri belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutumlar ve sahip olması gereken güçtür. Diğer bir ifadeyle yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özellikleri varlığı ya da bu rolün oynanabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1981; Başar, 1993; Ağaoğlu vd. 2012). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri, eğitim örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticiden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir. Fakat bu performans ölçütleri yani eğitim yöneticilerinin yeterlikleri benimsenen yönetim anlayışına göre değişiklikler göstermektedir (Ağaoğlu ve diğ., 2012). Fakat en genel anlamıyla eğitim yöneticilerinin yeterlikleri örgütsel etkililiğin sağlanmasında beklentileri ifade etmektedir. Genel olarak okulun bir örgüt olarak etkililiğinin sağlanmasında okul yöneticisinin üzerine düşenleri yerine getirme derecesinin bir yansıması olarak değerlendirilebilecek olan okul yöneticisinin yeterlikleri farklı teorilere göre değerlendirildiğinde farklı anlamları ifade edebilmektedir (Gökçe, 2008). MacBeath (2004) okul yöneticilerinin uygulamalarına yönelik yirmi beş farklı yeterlik önermektedir. Her sistemde okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, daha çok bilimsel çalışmaların sonuçları ile belirlenmektedir. Fakat yapılan bilimsel çalışmaların farklı bağlamları yansıması ya da bazı bağlamları göz ardı etmesiyle ilgili ön kabuller yönetici yeterliklerine ilişkin birikimli bir tanım yapılmasını ve kapsamının herkes tarafından kabul edilebilir niteliğini engellemektedir (Hale, Elizabeth ve Moorman, 2003). Dolayısıyla okul yöneticisinin yeterlikleri söz konusu olduğunda belirlenmiş bazı kriterlerden veya evrensel yeterlik ifadelerinden bahsetmek güçtür. Bu bağlamda Ağaoğlu (2012)’nin da aktardığı gibi yapıyı ön plana çıkaran klasik yönetim teorilerine göre yöneticilerden beklenen teknik ve örgütsel yeterliklerken, daha çok insan ilişkilerine önem veren neo-

klasik teoriler ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal ve psikolojik boyuttaki yönetsel yeterliklere önem vermiştir. Modern yönetim teorilerinde ise örgütsel yaşam sürekli bir değişim içerisinde. Bu değişime uyum sağlayacak karmaşık ve adaptif (uyum sağlayıcı) bir sistem olarak örgütün yapısını kuracak nitelikler okul yöneticisinin başlıca yeterlikleri arasında yer alır. Bu süreçte yönetim ilke ve yöntemleri sürekli değiştiğinden, yönetici yeterlikleri de sürekli değişmektedir (Bursalıoğlu, 2003; Güçlü, 2003; Gümüşeli, 2006; Akt. Ağaoğlu ve diğ., 2012). Dolayısıyla okul yöneticisinin yeterlikleriyle ilgili teorik çerçevenin belirlenmesi amacıyla Aydın (1998) tarafından önerilen ve Ağaoğlu (2012)'nin okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik çalışmasında tanımladığı ve kullandığı başlıklar bu çalışma için de alt temalar olarak kullanılmıştır. Bu yeterlik alanları, insanlarla iletişim kurma-etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının ve ortamlarının yönetimidir.

İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma yeterlikleri; okul yöneticisinin okul içi ve dışı iletişim yeterlikleri, okul ve çevresindeki eğitim ve öğretim işlerinin koordinasyonu, okulda olumlu bir hava yaratma ve disiplinli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ilişkin yeterlik ifadelerini içermektedir. *Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama* yeterlikleri; okulu yöneticilik ilkelerine göre yönetirken ihtiyaç duyulan yeterlikler, okul bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması ve korunması, okul için yardımcı hizmetlerin sunulmasına ilişkin yeterlik ifadelerini kapsamaktadır. *Mesleğe Hizmet* yeterlikleri; okul ve çevresindeki eğitim hizmetlerinin örgütlenmesi, okul-çevre ilişkilerinin kurulması ve araştırma, geliştirme ve yenileşme alanlarında ihtiyaç duyulacak yeterlikleri kapsamaktadır. *Etkili Bir Örgüt Yönetimi* yeterlikleri; okul yönetimine ilişkin karar verme, okul içi ve dışı eğitim etkinliklerini planlama, yetki ve sorumluluğa ilişkin karar, liderlik davranışları bakımından ve okul personelinin yönetimi yeterliklerini kapsamaktadır. *Eğitim Programının ve Ortamının Yönetimi* yeterlikleri ise; okul içi ve dışı öğretim etkinliklerinin yürütülmesi ve planlanması, eğitsel kulüplerin kurulması ve çalıştırılması ve öğrenci rehberlik ve danışma işlerinin yürütülmesi ile ilgili yeterlikleri kapsamaktadır.

Araştırmanın amacı farklı kariyer evrelerinde yer alan öğretmenlerin görev yaptıkları okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Farklı kariyer evrelerindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre nasıl bir eğilim göstermektedir?
3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin görev yaptıkları yerleşim birimine göre nasıl bir eğilim göstermektedir?

YÖNTEM

Bu çalışma tarama modelinde nicel bir araştırmadır. Araştırmada okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında farklı kariyer evrelerindeki öğretmenlerin

görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde araştırmanın çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizine ait bilgilere yer verilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2012/2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde ve ilçelerinde, farklı okullarda görev yapan toplam 372 öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Grubunun Dağılımı

KARİYER EVRELERİ	f	%
Kariyere Giriş (1-5 Yıl)	117	31
Durulma (6-10 Yıl)	84	23
Deneycilik (11-15 Yıl)	78	21
Uzmanlaşma (16-20 Yıl)	45	12
Sakinlik (21 Yıl ve üstü)	48	13
CİNSİYET	f	%
Kadın	210	56
Erkek	162	44
YERLEŞİM BİRİMİ	f	%
Büyükşehir	258	69
İlçe	114	31
N	372	100

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerden 210 kişi (%56) kadın, 162 kişi (%44) ise erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların buldukları yerlere göre bakıldığında ise katılımcılardan 258'i (%69) büyükşehir, 114'ü (%31) ise ilçe merkezlerinde görev yapmaktadır. Ayrıca Bakıoğlu (1996)'nın belirttiği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer evrelerine göre dağılımına bakıldığında ise katılımcıların 117'si (%31) kariyere giriş, 84'ü (%23) durulma, 78'i (%21) deneycilik, 45'i (%12) uzmanlaşma ve 48'i (%13) sakinlik evresindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında "Okul Yöneticisi Yeterlikleri Anketi" kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, Büyüköztürk (2005)'ün "Anket Geliştirme" isimli çalışmasında yer alan basamaklar izlenerek araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu basamaklar sırasıyla, problemi tanımlama (amaç ve soru belirleme), madde yazma (taslak form oluşturma), uzman görüşü alma (ön uygulama-form oluşturma) ve ön uygulama ve ankete son şeklini vermektir (Büyüköztürk, 2005). İlk basamağın gereği olarak; konu alanının sınırlarının belirlenmesi ve araştırmanın yapılacağı Türk eğitim sistemine özgü bağlamın anlaşılması ve doğrudan amaca hizmet edecek bilgiye ulaşılabilmesi amacıyla Bursalıoğlu (1981), Can ve Çelikten (2000), Şahin (2000), Töremen ve Kolay (2003), Karakuş ve Töremen (2006), Onural (2005), Terci (2008), Karadağ (2011) ve Ağaoğlu ve diğ. (2012) çalışmaları incelenmiştir. Anket formunda yer alması öngörülen okul yöneticisinin yeterliklerine ilişkin toplam 90 yeterlik ifadesi yazılmıştır. Yazılan ifadeleri içeren ve şekil bakımından düzenlenmiş anket formu Eğitim Yönetimi alanında bilimsel çalışmalar yürüten dört uzmana ulaştırılarak konu alanına ilişkin uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca ifadeler anlaşılabilirliğinin belirlenmesi ve dil bilgisi kurallarına uygunluğunun tespiti için iki dil

bilgisi uzmanından da görüş alınmıştır. Konu alanı uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda 35 madde anketten çıkarılmış ve 18 madde değiştirilmiştir. Farklı yeterlik alanlarını ifade eden toplamda 55 yeterlik ifadesini içeren ankete ulaşılmıştır. Uzman görüşleri ve önerileri doğrultusunda hazırlanan nihai form 50 öğretmenin katıldığı ön uygulamada herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Bu şekilde forma son şekli verilmiş ve “Yönetici Yeterlikleri Anketi” nihai hale getirilmiştir.

Anket toplam beş yeterlik alanını içermektedir. Bu yeterlik alanları belirlenirken Türkiye’deki en güncel ve kapsamlı çalışmalardan biri olan Ağaoğlu ve diğ. (2012)’nin çalışmasında temel aldığı alanlar temel yeterlik alanları olarak kabul edilmiştir. Bu yeterlik alanları; İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma (10 Madde), Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama (10 Madde), Mesleğe Hizmet (15 Madde), Etkili Bir Örgüt Yönetimi (15 Madde) ve Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi (5 Madde)’den oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir temel yeterlik alanına ait kendilerine sunulan ifadelerin tamamı için okul yöneticilerini, 1-Yeterli Değil, 2-Orta Düzeyde Yeterli ve 3-Tamamen Yeterli seçenekleriyle değerlendirmektedir.

BULGULAR

Bulgular bölümünde sırasıyla öğretmenlerin kariyer evrelerine, cinsiyetlerine ve okulun bulunduğu yerleşim birimine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Veriler ölçme aracıyla sunulan alt temalara ilişkin yeterli değil, orta düzeyde yeterli ve tamamen yeterli seçeneklerinin belirlenen değişkenlere göre kaç öğretmen tarafından tercih edildiği ve bu öğretmenlerin belirlenen değişkenin yüzde kaçını oluşturduğuna yönelik verileri içermektedir.

Tablo 2’de öğretmenler için ilk kariyer evresi olan “mesleğe giriş (1-5 yıl arası)” evresindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini yansıtan veriler yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam 117’si mesleğe giriş evresindedir.

Tablo 2. Kariyere Giriş Evresi Öğretmenlerinin Görüşleri

Yeterlik Alanı	KARİYER EVRELERİ					
	KARİYERE GİRİŞ (1-5 YIL)					
	Yeterli Değil		Orta Düzeyde Yeterli		Tamamen Yeterli	
	f	%	f	%	f	%
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	25	(%21)	29	(%25)	63	(%54)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	31	(%26)	31	(%26)	55	(%48)
Mesleğe Hizmet	26	(%22)	27	(%23)	64	(%55)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	21	(%19)	26	(%22)	70	(%59)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	24	(%20)	28	(%24)	65	(%56)

Kariyere giriş evresindeki öğretmenlerin 63’ü (%54) okul yöneticilerini “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında tamamen yeterli bulmaktadır. Araştırmaya katılan kariyere giriş evresindeki öğretmenlerin 29’u (%25) bu alt tema

in için okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulurken, 25'i (%21) okul yöneticilerini etkili iletişim kurma-etkili biçimde çalışma alt temasında yeterli bulmamaktadır. "Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama" alt boyutunda ise kariyere giriş evresinde yer alan öğretmenlerin 55'i (%48) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 31'i (%26) orta düzeyde yeterli ve 31'i (%26) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Mesleğe Hizmet" alt temasında, katılımcı öğretmenlerden kariyere giriş evresinde yer alan öğretmenlerin 64'ü (%55) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulmaktadır. Söz konusu alt tema için bu evredeki öğretmenlerin 27'si (%23) okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulmaktadır. 26 öğretmen (%22) ise okul yöneticilerini "Mesleğe Hizmet" alt temasında yeterli bulmamaktadır. "Etkili Bir Örgüt Yönetimi" alt temasında kariyere giriş evresinde öğretmenlerin 70'i (%59) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 26'sı (%22) okul yöneticilerini bu alt temada orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Kariyere giriş evresinde öğretmenlerin 21'i (%19) ise okul yöneticilerini "Etkili bir Örgüt Yönetimi" alt boyutunda yeterli bulmamaktadır. Son olarak "Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi" alt boyutunda, kariyere giriş evresindeki öğretmenlerin 65'i (%56) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 28'i (%24) orta düzeyde yeterli bulurken, 24'ü (%20) ise yeterli bulmamaktadır.

Tablo-3'de öğretmenlerin kariyer evrelerine göre "durulma (6-10 yıl arası)" evresindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini yansıtan veriler yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 84'ü durulma evresindedir.

Tablo-3. Durulma Evresi Öğretmenlerinin Görüşleri

Yeterlik Alanı	KARİYER EVRELERİ					
	DURULMA (6-10 YIL)					
	Yeterli Değil		Orta Düzeyde Yeterli		Tamamen Yeterli	
	f	%	f	%	f	%
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	25	(%29)	30	(%36)	29	(%35)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	29	(%35)	35	(%42)	20	(%23)
Mesleğe Hizmet	30	(%36)	33	(%39)	21	(%25)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	31	(%38)	32	(%38)	21	(%24)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	33	(%39)	27	(%33)	24	(%28)

Araştırmaya katılan durulma evresinde yer alan 84 öğretmenden, 29'u (%35) okul yöneticilerini "İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma" alt temasında tamamen yeterli bulmaktadır. Bu evrede yer alan öğretmenlerin 30'u (%36) okul yöneticilerini söz konusu alt temada orta düzeyde yeterli bulurken, 25'i (%29) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama" alt teması incelendiğinde durulma evresinde yer alan öğretmenlerin 20'si (%23) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 35'i (%42) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu

evredeki öğretmenlerin 29'u (%35) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Mesleğe Hizmet" alt temasında durulma evresindeki öğretmenlerin 21'i (%25) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 33'ü (%39) ise orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu alt tema için durulma evresindeki öğretmenlerin 30'u (%36) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Etkili Bir Örgüt Yönetimi" alt temasında, durulma evresinde yer alan öğretmenlerin 21'i (%25) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 32'si (%38) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Durulma evresinde öğretmenlerin 31'i (%38) ise okul yöneticilerini "Etkili bir Örgüt Yönetimi" alt temasında yeterli bulmamaktadır. Son olarak "Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi" alt boyutunda, durulma evresindeki öğretmenlerin 24'ü (%28) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 27'si (%33) orta düzeyde yeterli bulurken, 33'ü (%39) ise yeterli bulmamaktadır.

Tablo-4'te öğretmenlerin kariyer evrelerine göre "deneycilik (11-15 yıl arası)" evresindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini yansıtan veriler yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 78'i deneycilik evresindedir.

Tablo-4. Deneycilik Evresi Öğretmenlerinin Görüşleri

Yeterlik Alanı	KARİYER EVRELERİ					
	DENEYCİLİK (11-15 YIL)					
	Yeterli Değil		Orta Düzeyde Yeterli		Tamamen Yeterli	
	f	%	f	%	f	%
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	31	(%40)	30	(%38)	17	(%22)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	32	(%41)	28	(%36)	18	(%23)
Mesleğe Hizmet	29	(%37)	27	(%35)	22	(%28)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	35	(%45)	24	(%31)	19	(%24)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	29	(%37)	32	(%41)	17	(%22)

Araştırmaya katılan deneycilik evresinde yer alan 78 öğretmenden, 17'si (%22) okul yöneticilerini "İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma" alt temasında tamamen yeterli bulmaktadır. Bu evrede yer alan öğretmenlerin 30'u (%38) okul yöneticilerini söz konusu alt temada orta düzeyde yeterli bulurken, 31'i (%40) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama" alt teması incelendiğinde deneycilik evresinde yer alan öğretmenlerin 18'i (%23) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 28'i (%36) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu evredeki öğretmenlerin 32'si (%41) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Mesleğe Hizmet" alt temasında deneycilik evresindeki öğretmenlerin 22'si (%28) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 27'si (%35) ise orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu alt tema için deneycilik evresindeki öğretmenlerin 29'u (%37) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Etkili Bir Örgüt Yönetimi" alt temasında, deneycilik evresinde yer alan öğretmenlerin 19'u (%24) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 24'ü (%31) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Deneycilik evresinde öğretmenlerin 35'i (%45) ise okul yöneticilerini "Etkili bir Örgüt Yönetimi" alt temasında yeterli bulmamaktadır.

Son olarak “Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt boyutunda, deneycilik evresindeki öğretmenlerin 17’si (%22) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 32’si (%41) orta düzeyde yeterli bulurken, 29’u (%37) ise yeterli bulmamaktadır.

Tablo-5’te öğretmenlerin kariyer evrelerine göre “uzmanlık (16-20 yıl arası)” evresindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini yansıtan veriler yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 45’i deneycilik evresindedir.

Tablo-5. Uzmanlık Evresi Öğretmenlerinin Görüşleri

Yeterlik Alanı	KARİYER EVRELERİ					
	UZMANLIK (16-20 YIL)					
	Yeterli Değil		Orta Düzeyde Yeterli		Tamamen Yeterli	
	f	%	f	%	f	%
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	15	(%33)	20	(%44)	10	(%23)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	11	(%25)	23	(%50)	11	(%25)
Mesleğe Hizmet	8	(%18)	22	(%49)	15	(%33)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	12	(%26)	22	(%49)	11	(%25)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	11	(%25)	21	(%46)	13	(%29)

Araştırmaya katılan uzmanlık evresinde yer alan 45 öğretmenden, 10’u (%23) okul yöneticilerini “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında tamamen yeterli bulmaktadır. Bu evrede yer alan öğretmenlerin 20’si (%44) okul yöneticilerini söz konusu alt temada orta düzeyde yeterli bulurken, 15’i (%33) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt teması incelendiğinde uzmanlık evresinde yer alan öğretmenlerin 11’i (%25) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 23’ü (%50) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu evredeki öğretmenlerin 11’si (%25) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Mesleğe Hizmet” alt temasında uzmanlık evresindeki öğretmenlerin 15’i (%33) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 22’si (%49) ise orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu alt tema için uzmanlık evresindeki öğretmenlerin 8’i (%18) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt temasında, uzmanlık evresinde yer alan öğretmenlerin 11’i (%25) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 22’si (%49) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Uzmanlık evresinde öğretmenlerin 12’i (%26) ise okul yöneticilerini “Etkili bir Örgüt Yönetimi” alt temasında yeterli bulmamaktadır. Son olarak “Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt boyutunda, uzmanlık evresindeki öğretmenlerin 13’ü (%29) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 21’i (%46) orta düzeyde yeterli bulurken, 11’i (%25) ise yeterli bulmamaktadır.

Tablo-6’da öğretmenlerin kariyer evrelerine göre “sakinlik (21 yıl ve üzeri)” evresindeki öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerini

yanıtan veriler yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 48'i sakinlik evresindedir.

Tablo-6.Sakinlik Evresi Öğretmenlerinin Görüşleri

Yeterlik Alanı	KARİYER EVRELERİ					
	SAKİNLİK (21 YIL VE ÜSTÜ)					
	Yeterli Değil		Orta Düzeyde Yeterli		Tamamen Yeterli	
	f	%	f	%	f	%
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	25	(%52)	11	(%23)	12	(%25)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	14	(%29)	21	(%44)	13	(%27)
Mesleğe Hizmet	13	(%27)	22	(%46)	13	(%27)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	17	(%35)	23	(%48)	8	(%17)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	16	(%33)	19	(%40)	13	(%27)

Araştırmaya katılan sakinlik evresinde yer alan 48 öğretmenden, 12'si (%25) okul yöneticilerini "İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma" alt temasında tamamen yeterli bulmaktadır. Bu evrede yer alan öğretmenlerin 11'i (%23) okul yöneticilerini söz konusu alt temada orta düzeyde yeterli bulurken, 25'i (%52) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama" alt teması incelendiğinde sakinlik evresinde yer alan öğretmenlerin 13'ü (%27) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 21'ü (%44) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu evredeki öğretmenlerin 14'ü (%29) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Mesleğe Hizmet" alt temasında sakinlik evresindeki öğretmenlerin 13'ü (%27) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 22'si (%46) ise orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bu alt tema için sakinlik evresindeki öğretmenlerin 13'ü (%27) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. "Etkili Bir Örgüt Yönetimi" alt temasında, sakinlik evresinde yer alan öğretmenlerin 8'i (%17) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 23'si (%48) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Sakinlik evresinde öğretmenlerin 17'si (%35) ise okul yöneticilerini "Etkili bir Örgüt Yönetimi" alt temasında yeterli bulmamaktadır. Son olarak "Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi" alt boyutunda, sakinlik evresindeki öğretmenlerin 13'ü (%27) okul yöneticilerini tamamen yeterli, 19'u (%40) orta düzeyde yeterli bulurken, 16'sı (%33) ise yeterli bulmamaktadır.

Tablo-7'de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 210'u kadın 162'si de erkektir.

Tablo-7. Cinsiyet Değişkenine Göre Yeterlik Verileri

Yeterlik Alanı	CİNSİYET					
	KADIN			ERKEK		
	Yeterli Değil	Orta Düzeyde Yeterli	Tamamen Yeterli	Yeterli Değil	Orta Düzeyde Yeterli	Tamamen Yeterli
	f %	f %	f %	f %	f %	f %
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	48 (%23)	121 (%58)	41 (%19)	15 (%9)	83 (%51)	64 (%40)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	45 (%21)	110 (%52)	55 (%27)	23 (%14)	80 (%49)	59 (%37)
Mesleğe Hizmet	55 (%27)	108 (%51)	47 (%22)	12 (%7)	86 (%53)	64 (%40)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	77 (%37)	80 (%38)	53 (%25)	16 (%10)	93 (%57)	53 (%33)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	47(%22)	103(%49)	60(%29)	15 (%9)	80(%49)	67(%42)

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında araştırmaya katılan toplam 210 kadın öğretmenden 41’i (%19) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 121’i (%58) orta düzeyde yeterli bulurken, 48’i (%23) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. Aynı alt tema için incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 162 erkek öğretmenden 64’ü (%40) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 83’ü (%51) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Erkek öğretmenlerin 15’i (%9) ise okul yöneticilerini “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında yeterli görmemektedir.

“Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt teması incelendiğinde kadın öğretmenlerin 55’i (%27) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 110’u (%52) orta düzeyde yeterli görmektedir. Bu alt tema için kadın öğretmenlerin 45’i (%25) okul yöneticilerini yeterli görmemektedir. “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt temasında erkek öğretmenlerin 59’u (%37) okul yöneticilerini tamamen yeterli görmekte ve 80’i (%49) orta düzeyde yeterli görmektedir. Bunun yanında bu alt tema için erkek öğretmenlerin 23’ü (%14) okul yöneticilerini yeterli görmemektedir.

“Mesleğe Hizmet” alt temasına bakıldığında ise araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin 47’si (%22) okul yöneticilerini tamamen yeterli görürken, 108’i (%51) okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli görmektedir. Kadın öğretmenlerin 55’i (%27) de okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Mesleğe Hizmet” alt teması için araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin 64’ü (%40) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulmaktadır. Erkek öğretmenlerin 86’sı (%53) ise okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Son olarak erkek öğretmenlerin 12’si (%7) de okul yöneticilerini “Mesleğe Hizmet” alt temasında yeterli bulmamaktadır.

“Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt teması incelendiğinde kadın öğretmenlerin 53’ü (%25) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 80’i (%38) orta düzeyde yeterli görmektedir. Bu alt tema için kadın öğretmenlerin 77’si (%37) okul yöneticilerini yeterli

görmemektedir. “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt temasında erkek öğretmenlerin 53’ü (%33) okul yöneticilerini tamamen yeterli görmekte ve 93’i (%57) orta düzeyde yeterli görmektedir. Bunun yanında bu alt tema için erkek öğretmenlerin 16’ü (%10) okul yöneticilerini yeterli görmemektedir.

“Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt temasına bakıldığında ise araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin 60’ı (%29) okul yöneticilerini tamamen yeterli görürken, 103’i (%49) okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli görmektedir. Kadın öğretmenlerin 47’si (%22) de okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt teması için araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin 67’ü (%42) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulmaktadır. Erkek öğretmenlerin 80’si (%49) ise okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Son olarak erkek öğretmenlerin 15’i (%9) de okul yöneticilerini “Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt temasında yeterli bulmamaktadır.

Tablo-8’de öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim birimine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 258’i büyükşehir sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yaparken, 114’ü ilçe merkezlerinde yer alan okullarda görev yapmaktadır.

Tablo-8. Okulun Bulunduğu Yerleşim Birimine Göre Yeterlik Verileri

Yeterlik Alanı	OKULUN BULUNDUĞU YERLEŞİM BİRİMİ					
	BÜYÜKŞEHİR			İLÇE MERKEZİ		
	Yeterli Değil	Orta Düzeyde Yeterli	Tamamen Yeterli	Yeterli Değil	Orta Düzeyde Yeterli	Tamamen Yeterli
	f %	f %	f %	f %	f %	f %
İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma	129 (%50)	66 (%26)	63 (%24)	11 (%10)	73 (%64)	30 (%26)
Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama	131 (%51)	69 (%27)	58 (%22)	14 (%12)	50 (%44)	50 (%44)
Mesleğe Hizmet	127 (%49)	68 (%27)	63 (%24)	11 (%10)	53 (%46)	50 (%44)
Etkili Bir Örgüt Yönetimi	130 (%50)	60 (%23)	68 (%27)	14 (%12)	45 (%40)	55 (%48)
Eğitim Programının ve Ortamlarının Yönetimi	145 (%57)	58 (%22)	55 (%21)	15 (%13)	43 (%38)	56 (%49)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 258’i büyükşehir sınırları içerisinde yer alan kurumlarda görev yapmaktadırlar. Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin belirlenen alt temalardaki yeterliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin veriler incelendiğinde, “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında 258 öğretmenin 63’ü (%24) okul yöneticilerinin tamam yeterli, 66’sı (%26) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 129’u (%50) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin ise 30’u (%26) “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt temasında okul yöneticilerini tamamen yeterli bulmaktadır. 73’ü

(%64) ise okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli bulmaktadır. İlçe merkezinde çalışan öğretmenlerin 11'i (%10) da okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır.

“Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama” alt temasında büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerden 58'i (%22) okul yöneticilerini yeterli ve 69'u (%27) orta düzeyde yeterli bulurken, öğretmenlerin 131'i (%51) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. İlçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin 50'si (%44) okul yöneticilerini tamamen yeterli görmektedir. Aynı alt temada ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerden 50'si (%44) de orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Son olarak ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin 14'ü (%12) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır.

“Mesleğe Hizmet” alt temasında büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 63'ü (%24) okul yöneticilerini yeterli, 68'i (%27) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Öğretmenlerin 127'si (%49) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. “Mesleğe Hizmet” alt temasında ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin 50'si (%44) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 53'ü (%46) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bunun yanında 11'i (%10) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır.

“Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt temasında ise büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 68'i (%27) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 60'ı (%23) orta düzeyde yeterli görmektedir. 130 öğretmen ise (%50) okul yöneticilerini yeterli görmemektedir. İlçe sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 55'i ise (%45) okul yöneticilerini tamamen yeterli görürken, 45'i (%40) okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli görmektedir. İlçe sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 14'ü (%12) okul yöneticilerini yeterli görmemektedir.

“Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt temasında büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenleri 55'i (%21) okul yöneticilerini tamamen yeterli ve 58'i (%22) orta düzeyde yeterli görmektedir. Büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin 145'i (%57) ise okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır. Aynı alt tema için ilçe sınırları içinde görev yapan öğretmenlerin 56'sı (%49) okul yöneticilerini tamamen yeterli bulurken, 43'ü (%38) orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bunun yanında 15'i (%13) okul yöneticilerini yeterli bulmamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada öğretmenlerin çeşitli özellikleri göz önünde bulundurularak, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerin buldukları kariyer evreleri, cinsiyetleri ve görev yaptıkları kurumun bulunduğu yerleşim birimine göre öğretmenlerin görüşlerindeki farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu şekilde öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerini algıla biçimlerinin anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Okulda yürütülen tüm iş ve işlemlerin bir takım bütünlüğü içerisinde yürütüldüğü düşünüldüğünde bu takımın liderinin hiç kuşkusuz okul yöneticilerinin olması beklenmektedir. Okul yöneticileri, okulda alınan kararlardan ve alınan bu

kararların uygulanmasından birincil derecede öneme sahiptir (Kocabaş ve Karaköse, 2009). Dolayısıyla okul yöneticisini takip edecek öğretmenlerin de okul yöneticilerinin yeterliklerine tam anlamıyla güveniyor olmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortaya konulması önemsenmektedir.

Öğretmenlerin kariyer evrelerine göre görüşlerinin incelenmesi farklı her kariyer evresinde öğretmenlerin ihtiyaç ve görüşlerinin farklılaşabileceği (Gündüz, 2013) öngörüsüne dayanmaktadır. Buna göre yapılan inceleme sonuçlarına göre mesleğe giriş evresinde yer alan öğretmenlerin, okul yöneticilerini belirlenen tüm alt yeterlik alanlarında %50'nin üzerinde bir oranda tamamen yeterli görmeleri dikkat çekici bir veridir. Mesleğe giriş evresinde yer alan öğretmenlerin ilk kariyer evresinde öğretmenler genelde alanında uzmanlaşmalarını sağlayacak bilgi ve becerileri edinmeye odaklanır; öğretmenler, görevin karmaşıklığı karşısında bu karmaşıklıkla baş etme ihtiyacı hissederler (Gülbağ, 2006). Bu bilgiden de hareketle kariyerinin ilk yıllarındaki öğretmenlerin bilgi edinmelerine imkan veren, karmaşıklıklara çözüm bulan veya bulma konusunda yardımcı olan kişiler olarak okul yöneticilerini görmelerine ve yeterliklerini büyük oranda tamamen yeterli görmelerine neden olduğu düşünülebilir. Ulaşılan bu sonucun aksine, İnandı ve Özkan (2006) mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin alan tecrübesinin olmaması ve bir acemilik sürecinin yaşanmasının, okul yöneticilerinin öğretim liderliğine ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapmasına neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Durulma evresinde yer alan öğretmenlere ilişkin veriler incelendiğinde ise öğretmenlerin okul yöneticilerini sadece "İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma" alt yeterlik temasında tamamen yeterli gördükleri diğer tüm alt yeterlik temalarında orta düzeyde yeterli ve yeterli görmeme eğiliminin daha ağır bastığı söylenebilir. Buna paralel olarak deneycilik evresinde yer alan öğretmenlerin de okul yöneticilerini belirlenmiş tüm alt yeterlik temalarında yeterli görmeme eğiliminde oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin kariyer evrelerinde 11-15 ile 16-20 yıl kıdem, öğretmenlerin, araştırma, sorgulama, alanda uzmanlık, deney ve aktivizm evresi olarak görülmektedir (Bakioğlu 1996; İnandı ve Özkan, 2006). Dolayısıyla kendini araştırmaya, alanın gereklerini yerine getirmeye ve sorgulamaya vermiş bir öğretmenin olayları daha objektif değerlendirebileceği söylenebilir. Ayrıca bu kariyer evrelerindeki öğretmenlerin bilgi ve beceri bakımından kendilerini daha yeterli hissettikleri söylenebilir. Sahip oldukları bilgi ve beceriler aracılığıyla buldukları konumu sağlamlaştırmaya çalışırlar. Bu evrelerde yer alan öğretmenlerin örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk almaya istekli oldukları da söylenebilir (Yeşilbağ, 2006). Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenler, bu süre içerisinde çok sayıda okulda farklı yöneticilerle çalışmaktadırlar. Dolayısıyla gözlemledikleri farklı uygulamalar ve zamanla sürece ilişkin edindikleri deneyimler yönetici yeterliklerine ilişkin beklentilerinin artmasının nedeni olarak görülebilir (Ağaoğlu ve diğ., 2012)

Sakinlik evresindeki öğretmenlere ilişkin veriler incelendiğinde öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerini orta düzeyde yeterli görme eğilimleri göze çarpmaktadır. Meslekte son yıllarına yaklaşmış öğretmenlerin kendine olan güvenlerinin, coşkularının eksilmesi ve yorgunluğun oluşması (Bakioğlu, 1996) bu evredeki öğretmenlerin müdürlerinin yeterliklerini önceki evrelere göre daha olumsuz değerlendirmelerinde etkili olmuş olabilir (İnandı ve Özkan, 2006). Bunun yanında “İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” alt yeterlik temasında bu evrede yer alan öğretmenlerin %52’si okul müdürlerini yeterli bulmamaktadır. Bu durumun mesleğinin ilerleyen yıllarında olan öğretmenlerin okul yöneticileriyle kurdukları iletişimi yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin veriler incelendiğinde, öğretmenlerin birbirine paralel görüşte oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ulaşılan veriler değerlendirildiğinde kadın öğretmenlerin %37’sinin “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” alt yeterlik temasında okul yöneticilerini yeterli görmemeleri ve erkek öğretmenlerin “Eğitim Programlarının ve Ortamlarının Yönetimi” alt yeterlik temasında okul yöneticilerini tamamen yeterli görmeleri önemli bir farklılık olarak göze çarpmaktadır.

Son olarak öğretmenlerin görev yaptıkları yerleşim birimine göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin tüm yeterlik alt boyutlarında okul yöneticilerini yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun aksine ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini ya orta düzeyde yeterli gördükleri ya da tamamen yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre büyükşehir sınırları içerisinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli bulma eğiliminde olmadıkları fakat ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin ise okul yöneticilerini yeterli görme eğiliminde oldukları yorumu yapılabilir. Büyükşehirde görev yapan öğretmenlerin okulların büyüklüğü, okul içindeki sosyal ilişkilerin küçük yerleşim birimlerindeki okullara nazaran az olması gibi sebeplerle okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin olumsuz olduğu söylenebilir.

ÖNERİLER

Yeniçağda eğitime yüklenen yeni roller ve sorumluluklar, okulları değişimin ve toplumsal dönüşümün en etkili araçları haline getirmiştir. Son yılları kapsayan bu hızlı değişim süreci açık ve hatta karmaşık sistemler olarak betimlenebilecek okullarda yeni örgüt yapılarının oluşumunu zorunlu kılmıştır. Bu yeni yapılanmanın en önemli unsurlarından biri de hiç kuşku yok ki okullara ve okullarda görevli öğretmenlere bu yeni vizyonu kazandıracak ve benimsetecek olan okul yöneticileridir. Kocabaş ve Karaköse’ye (2009) göre, okul yöneticisi, okulda performans ve hesapverebilirliğin azami düzeyde sağlanması, sistem ve yapı tarafından oluşturulmuş değerlerin ve hedeflerin yansıtılması, okula aidiyetin sağlanması ve okul içerisinde liderliğin gerektirdiği uygulamaları yerine getirilmesinde sorumluluk almalıdır. Bu açıdan

bakıldığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerinden şüphe etmemesi ve okul yöneticilerinin yönetime ilişkin yeterliklerine inanmaları gerekir. Bu nedenle bu çalışmada farklı değişkenlere göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin düşüncelerinin ortaya çıkarılması önemsenmiştir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma sonucunda ulaşılan en çarpıcı sonuçlardan biri mesleğe giriş evresindeki öğretmenlerin diğer kariyer evrelerinde yer alan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha yüksek düzeyde yeterli bulmaları ve ilerleyen yıllarda bu yeterli bulma durumunun doğrusal bir şekilde azalmasıdır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin mesleğe giriş yaptıkları dönemde birlikte çalışacakları okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişimini destekleyici bir rol oynamaları ve öğretmenlerin bu şekilde okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik olumlu düşünme eğilimlerinin devam ettirilmesi önerilebilir. Bunun yanında ilerleyen yıllarda ve kariyer evrelerinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik olumlu düşünme eğilimlerinin tersine dönmesinin nedenleri daha derinden inceleyebilecek nitelikte bilimsel çalışmaların yapılması da bu kapsamda önerilebilir.

Bu çalışma kapsamında ulaşılan dikkat çekici bir diğer sonuç ise büyükşehir sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerin, ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini yeterli görmemeleridir. Büyükşehirde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik bu olumsuz bakış açılarının nedenleri araştırılmalıdır. Bu kapsamda aynı zamanda büyükşehir sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin çalışma koşulları, zaman yönetimi, yönetsel süreçlerdeki etkililikleri, öğretimsel liderlik rolleri, iletişim becerileri ve okulun fiziksel çevresini eğitime hazırlamayı içeren yeterlik alanlarında değerlendirilmelerine imkan verecek bilimsel nitelikte çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, E., ALTINKURT, Y., YILMAZ K. ve KARAKÖSE, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- AUGTS, G. R, ve PEIRO J.M. (2003). Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs. *Journal of Management Development*. 22, (10), 906-917.
- AYDIN, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- BAKİOĞLU A. (1996). Öğretmenlerin Kariyer Evreleri (Türkiye’de Resmi Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi: II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 2 (2). 12-27.
- BALCI, A. ve ÇINKIR, Ş. (2002). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*, (16-17 Mayıs) Ankara: Ankara Üniv. EBF.Yay.No:191.
- BAŞAR, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*. Pegem. Ankara.

- BURSALIOĞLU, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- BURSALIOĞLU, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (5. Baskı). Ankara: Canteğin Matbaası
- CAN, N. ve ÇELİKTEN, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim*, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm
Erişim tarihi: 07/07/2013.
- GAREİS, C. R. ve TSCHANNEN-MORAN, M. (2005). *Cultivating principals’ sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN.* <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- GÖKÇE, F. (2004). *Okulda Değişmenin Yönetimi*. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 17 (2), 211-226
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (2006). *Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları ve Bu Standartlarla İlgili Türk Eğitimcilerinin Görüşleri*. <http://www.agumuseli.com>.
İndirme Tarihi:01.11.2012.
- GÜNDÜZ, Y. (2013). Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. ISSN: 1300-302X.
- HALE, E. L, ve HUNTER N. M. (2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Institute for Educational Leadership, Washington, DC and Illinois Education Research Council, Edwardsville, IL.
- İNANDI, Y. ve ÖZKAN, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 (2).
- KARADAĞ, E. (2011). Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Oluşturdukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36 (159), 25-40.
- KARAKUŞ, M ve TÖREMEN, F. (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13, 175-189.
- KOCABAŞ, İ. ve KARAKÖSE, T. (2009). Ethics in School Administration. *African Journal of Bussiness Management*. 3(4), 126-130.
- LEİTHWOOD, K. ve JANTZİ, D. (1999). The Relative Effects Of Principal And Teacher Sources Of Leadership On Student Engagement With School. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.
- MACBEATH, J. (2004). *The Leadership File*. Glasgow: Learning Files Scotland

- ONURAL, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 41, 69-85.
- ÖZMEN, F.(2002). *Eğitimde Okul ve Sınıf, Fırat Üniversitesi*. Üniversite Kitabevi, Elazığ.
- PICKETT, L. (1998). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. *Public Personnel Management*, 27 (1), 103-115.
- SIEGAL, W., CHURCH, A. H., JAVITCH, M., WACLAWski, J., BURD, S., BAZIGOS, M., ... ve BURKE, W. W. (1996). Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 54-80.
- ŞAHİN, A. E. (2000). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı.22, 243-260.
- TABANCALI, E. ve KORUMAZ, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 139-156.
- TÖREMEN, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremek-kolay.htm>. İndirme Tarihi: 05/07/2013
- USDAN, M., McCLOUD, B. ve PODMOSTKO, M. (2000). *Reinventing The Principalsip leaderships for student learning*, IEL, <http://www.iel.org> (erişim: 19.05.2013).
- WOODS, E. G. (2000). *Engendering School Leadership Through Strong Instructional Leadership*.NWREL. <http://www.nwrel.Org/scpd/srs/9/9033>. (erişim: 13.04.2013)