


Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi¹

ÇATAK, Seda²  <https://orcid.org/0000-0001-8378-5971>

ANAR, Suat

Öz

Okul yöneticiliği, eğitim hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bakanlık seviyesinde eğitim organizasyonunun gerçekleştirilmesi ve okul seviyesinde uygulanması, eğitim ile ilgili politikaların, plana uygun bir şekilde yürütüldüğü anlamını taşımamaktadır. Bu durumda okul yöneticiliğinin etkin bir rolü bulunmaktadır. Belirlenen eğitim politikalarının okullarda uygulama biçimleri, okul yöneticilerinin niteliği ile ilgilidir. Bu nedenle, okul yöneticiliğinin profesyonel bir şekilde icrası, eğitim kalitesini artıracak, ülke gençliğinin nitelik kazanmasını sağlayacak ve sonuç olarak ülke gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle okul yöneticiliğinin yeterliliği önemlidir. Bu amaçla, bu çalışmada, İstanbul'daki proje okullarında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin yeterlilikleri, hem öğretmenler tarafından hem de okul yöneticileri tarafından ölçülmüştür. Araştırmaya 84 yönetici ve 301 öğretmen katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Ağaoğlu vd.'nin (2002) Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences ver.22.0) programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kendilerini, 4,51±,381 puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Öğretmenleri ise aynı değer için kendi okullarındaki yöneticilerini, 4,11±,955 puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Bu durum ölçek geneli ve tüm alt boyutlar için geçerlidir. Bununla birlikte yönetici yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, görev yapılan bölgeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Anahtar kelimeler: Proje okul, okul yöneticiliği, yeterlilik

Examining The Opinions of Managers and Teachers in Project Schools on The Competencies of Their Managers

Abstract

School administration has an important place in educational life. The realization of the training organization at the ministry level and its implementation at the school level does not mean that the policies regarding education are carried out in accordance with the plan. In this case, school administratorship has an active role. The application forms of the determined education policies in schools are related to the quality of school administrators. For this reason, professional execution of school management will increase the quality of education, enable the country's youth to gain qualifications and consequently contribute to the development of the country. Therefore, the adequacy of school administratorship is important. For this purpose, in this study, the competencies of school administrators who are administrators in project schools in Istanbul were measured by both teachers and school administrators. 84 administrators and 301 teachers participated in the study. Ağaoğlu et al.'s (2002) School Administrators' Competencies Inventory (OYYE) was used as the data collection tool in the study. The data obtained were analyzed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences ver.22.0) program. According to the findings obtained, school administrators consider themselves to be very sufficient with an average score of 4.51 ± 381. Teachers, on the other hand, consider their school administrators sufficient for the same value with an average score of 4.11 ± 955. This situation is valid for the overall scale and all sub-dimensions. On the other hand, the views of managers and teachers regarding manager competencies differ significantly according to the region of duty.

Key Words: Project school, school administration, qualification

¹ Bu makale birinci yazarın Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² ÇATAK Seda, Öğretmen, sedacatak84@gmail.com

GİRİŞ

Eğitim alanındaki teori ve uygulamaların çağın değişen şartları, alışlagelmiş örneklerin eleştirel bir yaklaşımla sorgulanıyor olması, eğitimle ilgili beklentilerin çeşitlenmesi ve değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır (Efendioğlu ve Yelken, 2009). Yaşanan sorunlar için çözümler geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Eğitim bilimciler ve uygulayıcı olan öğretmenler arasındaki görüş ayrılıkları, öğretmenlerin kendilerinden beklenen ihtiyaçlara cevap veremedikleri noktasındaki eleştirileri ve eğitim ile ilgili bilimsel kuramların yeterince kullanılmadığı düşüncesini beraberinde getirmiştir (Hempenstall, 2006). Geleneksel yaklaşımların aksine çağdaş yaklaşımlar, okul müdürünü işleri yöneten otorite olmaktan çıkarıp, bir takım lideri olarak kabul etmektedir. Okulunda lider özellikler sergileyebilen, etkili bir okul müdürü etkili ve güçlü bir okul iklimi oluşturmada en önemli faktördür (Şişman, 2021). Bu açıdan okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek kişiler oldukları için, eğitim yöneticilerinin nitelik özellikleri önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yetenekli ve istekli kişiler arasından doğru kriterlere uygun olarak seçilmesi gerekmektedir (Günay, 2004). Okul yöneticilerinin sahip olduğu meziyetler ve yeterlikler, okuldaki öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşların üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Bu nedenle eğitimde önemli bir rol üstlenmiş olan okul yöneticilerinin, teori, uygulama ve insani ilişkiler noktasında sahip oldukları nitelikler, toplumun beklentilerini karşılayabilmek için önemlidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Alanyazında okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri ile ilgili olarak, öğretmen, öğrenci ve diğer personel tarafından değerlendirilmesine yer verilen bu araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Ağaoğlu, Altinkurt, Karaköse ve Yılmaz (2012) okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşlerini almışlardır. Öğretmen algıları ile kıyaslandığında okul yöneticileri her alanda kendilerini daha yeterli görmektedirler. Ancak “iletişim” ve “mesleğe hizmet” boyutlarında okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri kendilerini yeterli gördükleri halde, öğretmenler okul yöneticileri yeterli bulmamaktadır.

Korkut (2018), araştırmasında lise öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerini ve öğretmenlerin iş doyumlarını ele almıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin fikirleri olumlu yönde arttıkça, iş doyumlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Uslu (2013), okul yöneticilerinin yeterliklerini, eğitim yönetimi uzmanlarının fikirlerini alarak incelemiştir. Eğitim yönetimi uzmanlarının görüşlerine göre, yönetim süreçleri, ekonomik kaynaklar, ekip çalışması, öğrenci başarısını artırma gibi pek çok beceriye sahip olmalıdır. Okul yöneticilerinin yetersiz olduğu alanlar olarak, beşeri ilişkiler, ekonomik yönetim ve diğer yönetim süreçleri tespit edilmiştir. Bu yetersizliklere çözüm önerisi olarak, eğitim yöneticilerinin lisans üstü eğitim almalarını, hizmet içi eğitimlere katılmalarını ve mülakat değil de yazılı sınav ile göreve getirilmeleri önerilmiştir.

Noyat (2014) çalışmasında, öğretmenlerin bakış açısı ile, ilköğretim kurumu yöneticilerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerini incelemiştir. Öğretmenler, yöneticilerini “yönetici yeterlikleri” alanında değerlendirirken; “kişisel özellikler”, “öğrenci işleri”, “okul-çevre ilişkileri” alanında “üst düzey yeterli”, “araştırma ve mesleki gelişim”, “okul işletmeciliği”, “insan kaynakları”, “iletişim ve öğretim liderliği” alanlarında “orta düzeyde yeterli” olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Baran (2015), okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Lisans Üstü Programını (EYTPE) incelemiştir. Eğitim yönetimi üzerine yüksek

lisans yapan okul yöneticileri, bu alanda yüksek lisans yapmayan okul yöneticilerine kıyasla, kendilerini “iletişim kurma” ve “bina çevresi hazırlama” alanlarında daha yeterli görmüşlerdir. Program geliştirme alanında ise aralarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Araştırmada Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programının, eğitim yöneticilerine istenilen yeterlikleri kazandırma noktasında yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. EYTPE Programı, okul yöneticilerinin kendilerini en yetersiz buldukları alanlarda beceri kazandırmada yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Bu sebeple EYTPE Programı, eğitim yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Danışmaz’ın (2011) öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticilerinin yönetim becerileri araştırmasında, öğretmenler yöneticilerini; evrak düzenleme, kanun ve mevzuatı takip etme boyutlarında yeterli görürken, karar alma, kişisel gelişime katkı sunma, mezunları izleme boyutlarında yetersiz görmüşlerdir.

Peker ve Selçuk’un (2011) eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin, eğitim-öğretim sürecine etkilerini incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim-öğretim sürecinin tamamına katkı sunduğu ifade edilmiştir. Ancak öğretmenlerin mesleki yeterlikleri açısından, öğretim sürecinin etkililiği yeterli bulunmamıştır. Aynı çalışmada ifade bulan bir diğer konu ise, okul müdürlerinin öğretmenlerini mesleki gelişim konusunda istekli hale getirmelerinin gerekliliğidir.

Abant’a (2010) göre, okulun hedeflerini değiştirmesi yüksek ölçüde okul müdürlerine bağlıdır. Gerekli yeterliklere sahip bir okul müdürü, sorun çözme ve öğrenci başarısını arttırmada başarılı olur. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yeterliklerini ve yeterlikleri arasındaki ilişkileri tespit ederken, eğitim yönetimi uzmanlarının zihinsel modellerini kullanmaktır. Abant araştırmasında, oluşturduğu zihin haritası ile okul yöneticilerinin temel yeterlik alanlarını, okul kültürü oluşturabilme, okul politikası belirleme, etkili planlama yapma, okul üyelerini motive etme, mesleki gelişimi teşvik etme, öğrenci başarısını sağlama, kültürel etkinliklerde bulunma, okul dışı kurumlardan yardım alma, okul çevresi ile iyi bir iletişim geliştirme olarak tanımlamıştır.

Sammons, Gu, Day ve Ko (2011) üç yıl süresince İngiltere’de, okul müdürleri ve diğer önemli personel ile okul gelişimine okul müdürünün liderliğinin etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, gelişen okulların, okul başarısından öğrenme koşullarına ve okul iklimine kadar tüm yönleri ile hızlı bir gelişim gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu durum, okul müdürlerinin liderlik tutumları ve yönetim anlayışları ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca liderlik davranışlarının, okulun ve öğretmenlerin gelişimine, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesine hizmet ettiği belirtilmiştir.

Schulte, Slate ve Onwuegbuzie (2010) 615 lise öğrencisi ile Amerika’nın güneybatı bölgesinde, okul müdürünün yeterlikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin bilgili, yetenekli ve iletişim becerileri güçlü bulunmuştur. Araştırmanın başka bir sonucu ise, öğrenci ve çalışanların gelişiminde okul müdürlerinin kilit bir rol oynadığıdır. Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Lunenburg (2010) “okul müdürleri ne yapar?” adlı araştırmasında, okul müdürlerinin iş yükünün çok çeşitli ve çok ağır olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürlerinin sözlü iletişimi tercih ettiklerini söylemiştir. Bunlara ek olarak araştırmasında, eğitim yöneticilerinin, teknik, teorik ve beşeri becerilerinin olması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Çalışanları ile etkin bir iletişim geliştirememiş okul müdürlerinin başarısız olduğunu savunmuştur. Ayrıca bu araştırmada, okul müdürlerinin başarısı ile okuldaki kuralları, eğitim politikalarını, denetimleri aktif olarak uygulanması arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Ylimaki, Jacobson ve Drysdale (2007) Amerika, İngiltere ve Avusturalya'nın yoksul bölgelerinde bulunan, buna karşın başarıları ile dikkat çeken 13 okul müdürü ile çalışmıştır. Bu araştırmaya göre, başarılı müdürler, okul güvenliğini sağlayan, okulun fiziki yapısını olumlu yönde değiştiren kişilerdir. Bunlara ek olarak, söz konusu okul müdürlerinin, okulun çevre ile ilişkilerini güçlendirdiğini ve aileleri okul ile bir araya getirdikleri görülmüştür. Okul müdürleri okulları için kaynak sağlamada etkindir. Okul müdürleri, personelleri için mesleki gelişim olanakları yaratmışlardır. Ayrıca okul müdürlerinin, esnek ve hızlı karar verme yeterliğine sahip oldukları ve iletişim yeterliklerinin yüksek olduğu söylenmiştir.

Bursalıoğlu, eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin ele alındığı bir araştırmada, kurum müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri ve öğretmenlerin görüşlerine yer vermiştir. Görüşüne başvurulmuş muhatapları arasında fikir birliği sergileyecek şekilde ve elde edilen veriler ışığında okul müdürlerinin mutlaka taşıması gereken yeterlilikleri maddeler halinde ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 1981).

Sherman, Sanzo ve Clayton (2011) başarılı ortaokul müdürlerinin liderlik uygulamalarını ele aldıkları araştırmada, okul müdürlerinin, alınan kararlar noktasında kararlı, dürüst, vizyoner ve hizmet içi eğitime önem veren kişiler oldukları sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaya göre müdürler başarılı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak için, öğretmenleri ile bir takım gibi çalışmışlar ve sonuçları hep birlikte göğüslemişlerdir.

Eğitim ve öğretim, toplumların gelişiminde belirleyici bir unsur olabilecek, sağlıklı, bilgili, araştırmacı, kendini geliştirmeyi davranış haline getirmiş ve kendini aşabilme yeterliği geliştirmiş bireyler yetiştirmektir. Okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerine yön veren okul yöneticilerinin vasıflı olması önemlidir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu meziyetler ve yeterlikler, okuldaki öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşların üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Eğitimin temelini okullar oluşturur. Eğitimde önemli bir rol üstlenmiş olan okul yöneticilerinin teori, uygulama ve insani ilişkiler noktasında sahip oldukları nitelikler, toplumun beklentilerini karşılayabilmek için önemlidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemlerinin ve bu sisteme ait örgütlerin tamamının, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesidir (İlgar, 2005). Okulun eğitimdeki ve dolayısıyla toplumdaki yeri okul yöneticiliğini de önemli bir noktaya taşır (Açıkalın, 1998). Okul yöneticisi, karar verebilen, sorunlara çözüm üretebilen kişidir. Esasen okul yöneticilerinin okullardaki varlık nedeni budur. Bunlara ek olarak okul yöneticilerinin okulun hedeflerine ulaşmak için yönetim süreçlerini içselleştirmeleri ve bu bilgilerini uygulamalar ile ortaya koyabilmeleri beklenmektedir (Açıkalın, 1998).

Okulun öğrenme hızının çevredeki değişim hızına yetişemediği bir dünyada, okul yöneticilerinin eğitimsel bir lider olabilmesi, liderlik rollerini yüklenbilmesi zorunludur (Çelik, 2007). Çelik'e (2007) göre geleceğin okul yöneticisinden beklenen liderlik roller şunlardır:

- Paylaşılan bir vizyon oluşturması
- Güçlü bir okul kültürü geliştirme
- Etik değerleri kurumsallaştırma
- Öğrenen bir lider olma

Etkili okullar üzerine yapılan çalışmalar, öğrenci ve öğretmenler ile iletişim kuran ve liderlik özellikleri taşıyan okul yöneticilerinin okullarının kalitesini arttırdığını ortaya koymaktadır. Okulda verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak okul müdürünün temel görevidir. Ancak etkili bir okul oluşturmak dendiğinde okul yöneticisinin liderlik özelliği ön plana çıkar (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Okulu hedeflerine taşımada lider rol sergileyen okul müdürü,

kurumlar ve kişiler arası dengeyi oluşturabilmek için sosyal özelliklerini geliştirmelidir (Bursalıoğlu, 2011).

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağı, eğitim sistemimize her an eklenen yeni uygulamalar, okul yönetimi anlayışına da yeni bakış açıları getirmektedir. Eğitim alanındaki bu hızlı değişimler, olup bitirken okul yöneticilerinin yeterlilikleri de farklı tanımlamalarla yeniden anlamlandırılmaktadır. Bu bağlamda, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi proje okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yönetici yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı proje okullarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Proje okullarındaki yöneticilerin yeterlilikleri hangi düzeydedir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin, proje okulu yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?
3. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, proje okulu yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?
4. Yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
5. Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
6. Yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere katılma düzeylerine göre, okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkındaki görüşleri farklılaşmakta mıdır?
7. Farklı semtlerdeki ve farklı sosyoekonomik çevredeki proje okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmada, proje okullarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yöneticilerin yeterlilikleri ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak, araştırmanın modeli olarak tarama tekniği kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu bağlamda proje okullarında yöneticilik ve öğretmenlik yapanlara yönelik, okul yöneticilerinin yeterlilikleri belirlenerek analiz edilmiştir. Bu amaçla çalışmada, basit tesadüfi örneklemeğe göre, örneklem belirlenmiş ve okul yöneticilerinin yeterlilikleri ölçeğinin yanında demografik bilgilerin de toplanacağı form katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki proje okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Bu nedenle 16 Nisan – 26 Nisan 2021 tarihleri arasında internet üzerinden online olarak gerçekleştirilen anket uygulamasında 84 yönetici ve 301 öğretmenin anketi analiz edilebilir bulunmuştur.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak, tarama modeli ile uyumlu olan anket yöntemi seçilmiştir. Söz konusu anket formunda katılımcıların yönetici yeterliliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesinde Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) kullanılmıştır. Bununla

birlikte, katılımcıların demografik değerlerinin tespit edilmesi için kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin kişisel bilgi formunda, katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan hizmet yılı, hizmet içi eğitime katılıp katılmadığı ve çalıştıkları görev yerlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak proje okullarında yöneticilik yapanların yönetici yeterliliklerini tespit etmek amacıyla yönetici yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, ilk olarak Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu tarafından oluşturulmuştur. Daha sonra, Ağaoğlu aracılığıyla güncellenerek son hali oluşturulan “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” (OYYE) oluşturulmuştur (Ağaoğlu vd., 2012). Ölçeğin hem yöneticilere hem de aynı okuldaki öğretmenlere yönelik iki farklı formu bulunmaktadır. Ölçek, beşli Likert tipinde olup; yöneticilere uygulanan ölçekte puanlama, “1-Hiç Yeterli Değilim”, “2- Yeterli Değilim”, “3- Kısmen Yeterliyim”, “4- Yeterliyim” ve “5- Çok Yeterliyim” yanıtları ile öğretmenler ise yöneticilerinin yeterliliklerini “1- Hiç Yeterli Değil”, “2-Yeterli Değil”, “3- Kısmen Yeterli”, “4-Yeterli” ve “5- Çok Yeterli” yanıtları ile değerlendirmişlerdir. Ölçek toplamda 75 maddeden oluşmaktadır. Bununla birlikte, ölçek 5 alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin 16 maddeden oluşan “İnsanlarla İletişim Kurma ve Etkili Biçimde Çalışma”, 16 maddeden oluşan “Yeterli Bir Okul Binası ve Çevresi Hazırlama”, 11 maddeden oluşan “Mesleğe Hizmet”, 19 maddeden oluşan “Etkili Bir Örgüt Yönetimi” ve 13 maddeden oluşan “Eğitim Programının Geliştirilmesi” alt boyutları bulunmaktadır. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği yönetici yeterliliğinin iyi olduğu anlamına gelmektedir. Yöneticiler, ölçek ile birlikte, kendi yeterliliklerini, öğretmenler ise, buldukları okuldaki yöneticilerinin yeterliliklerini değerlendirmektedirler.

Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama araçlarından Kişisel Bilgi Formu ve Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri’ne (OYYE) verilen yanıtlar incelendikten sonra, 84 yönetici, 301 öğretmen olmak üzere toplamda 385 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama araçları ile toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences, ver 22.0) istatistik paket programına girilmiştir. Daha sonra araştırma amacı doğrultusunda istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, $-2 < p < +2$ arasında olduğu için (George, 2010), ölçekler ve alt boyutlarının normal dağıldığı dile getirilebilir. Araştırmada güvenilirlik için sıkça kullanılan Cronbach Alpha iç tutarlılık metodu tercih edilmiştir. Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin α katsayısı yöneticiler için ,980, öğretmenler için ,996 olarak hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizinde faktör yükü ,30’dan aşağı olanlar analize dahil edilmemiş olup, analizde döndürme tekniği olarak eğik döndürme (non-ortogonal) tekniği içerisinde “direct oblimin” tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre, ölçeğin toplam varyansının %85,3 ve faktör sayısının 5 olduğu ve kullanılan ölçeğe uygun sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin karşılaştırılmasında ve demografik değişkenlere göre yönetici yeterliliklerinin karşılaştırılmasında t testi ve Anova testi uygulanmıştır. Verilerin homojenliklerine bakılmış ve homojen dağıldığı görüldüğü için Anova testi sonucunda ikiden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek adına Games-Howell tekniğinin kullanıldığı post-hoc analizleri gerçekleştirilmiştir (Field, 2013).

BULGULAR

Araştırmada hem yöneticilere hem de öğretmenlere ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, hizmet içi eğitime katılım ve görev yaptığı ilçe değişkenlerini kapsayan sorular yöneltilmiştir. Bu değişkenlere ait bulgular aşağıdaki tablolarda detaylı aktarılmıştır.

Tablo 1

Yöneticilere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	54	64,3
	Kadın	30	35,7
Mesleki kıdem	1-5 yıl	1	1,2
	6-10 yıl	4	4,8
	11-20 yıl	16	19,0
	21 yıl ve üzeri	63	75,0
Eğitim durumu	Lisans	38	45,2
	Lisansüstü	46	54,8
Hizmet içi eğitim	1-5	20	23,8
	6-10	13	15,5
	11 ve üzeri	51	60,7
Görev yeri	Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe	23	27,4
	Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile	43	51,2
	Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz	18	21,4

Yöneticilere ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, katılımcıların %64,3'ü erkek ve %35,7'si kadındır. Katılımcıların %1,2'si 1-5 yıl, %4,8'i 6-10 yıl, %19'u 11-20 yıl ve %75'i 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %45,2'si lisans seviyesinde ve %54,8'i lisansüstü seviyede eğitim almışlardır. Katılımcılardan %23,8'i 1-5, %45,5'i 6-10 ve %60,7'si 11 ve üzeri hizmet içi eğitim programlarına katılmışlardır. Son olarak görev yerlerine bakıldığında, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %27,4, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanların oranı %51,2 ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanların oranı ise %21,4'tür.

Tablo 2

Öğretmenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	139	46,2
	Kadın	162	53,8
Mesleki kıdem	1-5 yıl	15	5,0
	6-10 yıl	100	33,2
	11-20 yıl	104	34,6
	21 yıl ve üzeri	82	27,2
Eğitim durumu	Lisans	236	78,4
	Lisansüstü	63	20,9
	Ön lisans	2	0,7
Hizmet içi eğitim	1-5	86	28,6
	6-10	160	53,2
	11 ve üzeri	55	18,3
Görev yeri	Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe	52	17,3
	Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile	191	63,5
	Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz	58	19,3

Araştırmada öğretmenlerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde %46,2'sinin erkek, %53,8'inin kadın olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip katılımcıların oranı %5 iken, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların oranı %33,2, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların oranı %34,6 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların oranı %27,2 şeklindedir. Katılımcıların %0,7'si ön lisans mezunu iken, %20,9'u lisansüstü ve %78,4'ü lisans mezunudur. Katılımcıların %28,6'sı 1-5 arası hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmışken bu oran 6-10 arası katılım için %53,2 ve 11 ve üzeri katılım için ise %18,3 şeklindedir. Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %17,3, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı %63,5 ve son olarak Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan katılımcıların oranı ise %19,3'tür.

Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri

Araştırmada Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE), hem okullardaki öğretmenlere hem de aynı okullardaki yöneticilere uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri verilmiştir.

Tablo 3

Yöneticilerin Yeterlilik Düzeyleri

Alt boyutlar ve Anket	Öğretmen			Yönetici		
	n	\bar{x}	ss	n	\bar{x}	ss
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	301	4,07	1,02	84	4,58	,338
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	301	4,19	,887	84	4,50	,459
Mesleğe hizmet	301	4,08	1,01	84	4,37	,445
Etkili bir örgüt yönetimi	301	4,06	,997	84	4,47	,443
Eğitim programının geliştirilmesi	301	4,15	,958	84	4,59	,429
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	301	4,11	,955	84	4,51	,381

Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri'nden (OYYE), elde edilen puan yükseldikçe, okul yöneticilerinin kendilerini yeterli bulduklarını ve öğretmenlerin de kendi yöneticilerini yeterli bulduklarını göstermektedir. Buna göre Tablo 5'te öğretmen ve yöneticilerin ölçek ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Elde edilen bulgulara göre Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde okul yöneticileri kendilerini 4,51 (SS=0,381) puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Öğretmenleri ise aynı değer için kendi okullarındaki yöneticilerini 4,11 (SS=0,955) puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Bu değerler İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutunda yöneticiler için 4,58±,338, öğretmenler için 4,07 (SS=0,102); Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda yöneticiler için 4,50 (SS=0,459) ve öğretmenler için 4,19 (SS=0,887); Mesleğe hizmet alt boyutunda yöneticiler için 4,37 (SS=0,445) ve öğretmenler için 4,08 (SS=0,101); Etkili bir örgüt yönetimi alt boyutunda yöneticiler için 4,47 (SS=0,443) ve öğretmenler için 4,06 (SS=,997) ve son olarak Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda yöneticiler için 4,59 (SS=0,429) ve öğretmenler için 4,15 (SS=0,958) şeklinde gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi yöneticiler kendilerini tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde, görev yaptıkları okuldaki öğretmenlere göre daha yeterli görmektedir.

Tablo 4

Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi)

Altboyutlar	Görev	n	\bar{x}	ss	t	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Öğretmen	301	4,07	1,01	-7,43	,000
	Yönetici	84	4,58	,338		
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Öğretmen	301	4,19	,887	-4,35	,000
	Yönetici	84	4,50	,458		
Mesleğe hizmet	Öğretmen	301	4,08	1,01	-3,79	,000
	Yönetici	84	4,37	,446		
Etkili bir örgüt yönetimi	Öğretmen	301	4,06	,997	-5,48	,000
	Yönetici	84	4,47	,443		
Eğitim programının geliştirilmesi	Öğretmen	301	4,15	,957	-6,02	,000
	Yönetici	84	4,59	,429		
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	Öğretmen	301	4,11	,954	-5,77	,000
	Yönetici	84	4,51	,381		

Öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçek ve alt boyutlarına ilişkin karşılaştırılmasının yapıldığı analizde, tüm alt boyut ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın olduğu ($p < 0,05$) görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre, tüm alt boyut ve ölçek genelinde, yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin görüşleri anlamlı ($p < 0,05$) bir şekilde öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşlerine göre yüksek çıkmıştır. Buna göre yöneticiler, kendi yeterliliklerinin daha yüksek olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5

Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc Testi

	(I) Bölge	(J) Bölge	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Ümraniye	Çekmeköy	,272*	,070	,001
		Ataşehir	,506*	,114	,001
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Ümraniye	Çekmeköy	,504*	,067	,000
		Ataşehir	,293*	,115	,040
Mesleğe hizmet	Ümraniye	Ataşehir	,314*	,115	,027
		Çekmeköy	,607*	,077	,000
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	Ümraniye	Çekmeköy	,310*	,084	,002

Not: Ümraniye: Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz; Ataşehir: Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe; Çekmeköy: Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile

Post-hoc testi sonuçlarına bakıldığında, katılımcılardan Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanların kendilerini, İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma, Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, Mesleğe hizmet alt boyutlarında ve ölçek genelinde Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlara göre daha yeterli görmektedirler. Bununla birlikte yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama ve mesleğe hizmet alt boyutlarında Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan yöneticiler kendilerini, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan yöneticilere göre daha yeterli görmektedirler. Son olarak mesleğe hizmet alt boyutunda, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan katılımcılar kendilerini Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanlara göre daha yeterli görmektedirler.

Tablo 6

Görev Yapılan Bölgeye Göre Post-Hoc

	(I) Bölge	(J) Bölge	Ortalama Farkları (I-J)	ss	p
İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma	Ataşehir	Ümraniye	,552*	,164	,004
	Çekmeköy	Ataşehir	,590*	,086	,000
Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama	Çekmeköy	Ataşehir	,666*	,082	,000
		Ümraniye	,804*	,133	,000
Mesleğe hizmet	Ataşehir	Ümraniye	,401*	,162	,042
	Çekmeköy	Ataşehir	,640*	,092	,000
Etkili bir örgüt yönetimi	Çekmeköy	Ümraniye	1,04*	,165	,000
		Ataşehir	,413*	,153	,024
Eğitim programının geliştirilmesi	Çekmeköy	Ataşehir	,620*	,085	,000
		Ümraniye	1,03*	,159	,000
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	Çekmeköy	Ataşehir	,643*	,091	,000
		Ümraniye	,944*	,143	,000
Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE)	Ataşehir	Ümraniye	,362*	,144	,038
	Çekmeköy	Ataşehir	,630*	,084	,000
		Ümraniye	,993*	,149	,000

Not: Ümraniye: Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz; Ataşehir: Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe; Çekmeköy: Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile

Gerçekleştirilen post-Hoc analizi sonucunda, ölçek genelinde, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. Eğitim programının geliştirilmesi alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. İnsanlarla iletişim kurma ve etkili biçimde çalışma alt boyutu ve mesleğe hizmet alt boyutlarında, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesinde görev yapanların, Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre ve Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapanların Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapanlara göre yöneticilerinin yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alt boyutunda, Çekmeköy-Tuzla-Kartal-Pendik-Şile bölgesinde görev yapan öğretmenler, Ataşehir-Kadıköy-Üsküdar-Maltepe bölgesi ve Ümraniye-Sultanbeyli-Sancaktepe-Beykoz bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde artan teknolojik gelişmelerle birlikte her alanda yeniliklerle karşılaşmaktadır. İletişim, ulaşım, makine ve teçhizat, sanayi gibi alanlarda yaşanan değişimlere ek olarak eğitim alanında da değişimler meydana gelmektedir. Sadece değişim karşısında değil, okul yönetiminin genel tutumu, eğitimin geleceği açısından oldukça önemlidir (Özdemir, 2012). Makro düzeyde bakanlık seviyesinde eğitimin planlanması, okul düzeyinde bu planların harfiyen yerine getirilmesi ve eğitim politikalarının birebir uygulanması anlamını ve bunun sonucunda eğitim düzeyinin istenilen seviyeye geldiği anlamını taşımamaktadır. Burada etkin rol, mikro düzeyde okul yönetiminin idaresindedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Belirlenen planların, kendi düşünce zenginliklerini katarak daha iyi bir şekilde uygulamaya geçirilmesi, eğitim kalitesini arttıracaktır. Herkesin beklentisi olan, daha iyi bir eğitim kalitesinin yaygınlaştırılması düşüncesi, okul yöneticilerinin çabaları ile mümkün görülmektedir. Ülkemize profesyonel manada meslekleşmeyen okul yöneticiliği, okulun etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir. Kendi alanında yetkinliği olan bir yöneticinin, okulunda da eğitim kalitesi açısından artıları olacaktır (McEwan, 2018). Bu yönüyle, bu çalışmada, okul yöneticilerinin yeterliklerini hem kendi düşünceleri hem de çalıştıkları kurumlardaki öğretmenler üzerinden incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda kullanılan Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri, alanyazında, Ağaoğlu vd. (2012), Tümkaya ve Asar (2017), Büyükboyacı (2020), Baran (2015), Avcı (2015), Yaman (2018) ve Yalçın'ın (2019) çalışmalarında da kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde okul yöneticileri kendilerini 4,51±,381 puan ortalaması ile çok yeterli görmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre yönetici yeterlilik düzeylerine bakıldığında, Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri Envanteri (OYYE) düzeyinde öğretmenler yöneticilerini, 4,11±,955 puan ortalaması ile yeterli görmektedirler. Burada, ölçek geneli için yöneticiler kendilerini çok yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerini yeterli görmektedirler. Yönetici yeterlilik düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları karşılaştırıldığında, yöneticilerin kendi yeterliliklerini, öğretmen algılarına göre daha yüksek seviyede gördüğü sonucu çıkmaktadır. Bu durum alanyazında, Baran (2015), Noyat (2014), Yaman (2018) ve Ağaoğlu vd. (2012) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer sonuç, öğretmen ve yöneticilerin yönetici yeterlilikleri üzerine görüşlerinin, çalışılan bölgeye göre farklılaştığı yönündedir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerden Ümraniye bölgesinde olanların, Çekmeköy bölgesinde olanlara göre yeterliliklerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki yeterlilikleri açısından ise, Ataşehir bölgesinde bulunanların Ümraniye bölgesinde olanlara göre ve Çekmeköy bölgesinde olanların hem Ataşehir hem de Ümraniye bölgelerinde olanlara göre yönetici yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun, bölgeler arası sosyo-ekonomik farklılıklardan meydana geldiği dile getirilebilir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, okul yöneticileri hakkındaki yönetici yeterlilik tutumları, aynı ölçeğin kullanıldığı çalışmalarda analiz edilmemiştir. Buna karşın farklı çalışmalarda yönetici yeterlilikleri ile bölge ve illere göre farklılığın olduğu çalışmalara rastlanılmıştır.

Destek ve Teşekkür

Yazar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanım bulunmamaktadır.

Çatışma Bildirimi

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

Yayın Etik Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından uygulanmasına, verilerin toplanmasından verinin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışmanın yazım sürecinde bilimsel etik ve alıntı kurallarına uyulmuş, toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir

KAYNAKÇA

- Abant, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. (Yayımlanmamış Tez). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü.
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü yöneticilik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Tez). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Avcı, M. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Tez). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış Tez). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyükboyacı, Ş. (2020) Evaluation of Communication Skills and Formation of Educational Environment of The Administrators. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 1(3), 225-242.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Danışmaz, İ. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Tez). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Efendioğlu, A., & Yelken, T. Y. (2009). Eğitimde yeni yaklaşımlar: Kanıt temelli öğretim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 109-123.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Günay, E. (2004). Millî eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Millî Eğitim Dergisi*, (161). http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/gunay.htm
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Hempnastall, K. (2006). What does evidence- based practice in education mean?. *Australian Journal of Learning Difficulties*, 11(2), 83-92.
- Karakuş, M., & Töremen, F. (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 175-189.
- Korkut, H. (2018). *Liselerde görevli okul müdürlerinin yeterlik düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Tez). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Lunenburg, C, F. (2010). The principal and the school:what do principals do? *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği*. Çev ed. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Noyat, H. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Tez). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Özdemir, S. (Ed.). (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C. & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83-101.
- Schulte, P. D, Slate, R. J. & Onwuegbuzie, J. A. (2010). Characteristics of effective school principals:a mixed-research study. *The Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Şişman, M. (2021). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi*, 160(4), 341-350.
- Tümkaya, S., & Asar, Ç., (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 243-258.
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili)*. (Yayınlanmamış Tez). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yaman, R. (2018). *Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi (Sarıyer örneği)*. (Yayınlanmamış Tez). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52(52), 639-664.
- Ylimaki, R. M., Jacobson, S. L., & Drysdale, L. (2007). Making a difference in challenging,high-poverty schools: successfulprincipals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and SchoolImprovement*, 18(4), 361-381.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The changing conditions of the theory and practices in the field of education, the fact that conventional examples are questioned with a critical approach, result in the diversification and change of expectations regarding education (Efendioğlu & Yelken, 2009). Differences of opinion between pedagogues and teachers, who are practitioners, brought along the criticism that teachers could not meet the needs expected from them, and the thought that scientific theories about education were not used enough (Hempenstall, 2006). Contrary to traditional approaches, contemporary approaches accept the school principal as a team leader rather than being the authority that manages the affairs (Şişman, 2021). In this respect, since school administrators are the people who can realize the goals of the school, the qualifications of the education administrators are important (Günay, 2004). The virtues and competencies of school administrators have a significant impact on teachers, students, parents and other stakeholders in the school. For this reason, the qualifications of school administrators, who have an important role in education, in terms of theory, practice and human relations are important in order to meet the expectations of the society (Töremen and Kolay, 2003). There are many studies in the literature on the competencies of school administrators (Abant, 2010; Baran, 2015; Danışmanz, 2011; Korkut, 2018; Lunenburg, 2010; Noyat, 2014; Peker & Selçuk, 2011; Sammons et al., 2011; Schulte et al., 2010; Sherman et al., 2011; Uslu, 2013; Ylimaki et al., 2007).

The qualifications of school administrators, who have an important role in education, in terms of theory, practice and human relations are important in order to meet the expectations of the

society (Töremen and Kolay, 2003). Educational management is the regulation of education systems and all of the organizations belonging to this system in a way that meets the needs of the society (Ilgar, 2005). A school administrator is a person who can make decisions and produce solutions to problems. In addition, school administrators are expected to internalize the management processes in order to achieve the school's goals and to be able to reveal this knowledge through practices (Açıklım, 1998). In a world where the learning rate of the school cannot keep up with the pace of change in the environment, it is imperative that school administrators be an educational leader and assume leadership roles (Çelik, 2007). According to Çelik (2007), the expected leadership roles from the future school administrator are as follows:

- Creating a shared vision
- Developing a strong school culture
- Institutionalizing ethical values
- Being a learning leader

Studies on effective schools reveal that school administrators who communicate with students and teachers and who have leadership qualities increase the quality of their schools. However, when it comes to creating an effective school, the leadership characteristic of the school administrator comes to the fore (Helvacı & Aydoğan, 2011). The school principal, who plays a leading role in carrying the school to its goals, should develop its social characteristics in order to create a balance between institutions and individuals (Bursalıoğlu, 2011).

Method

In the research, it is aimed to determine the opinions of the administrators and teachers in the project schools about the competencies of the administrators. In accordance with this purpose, scanning technique was used as the model of the research. For this purpose, in the study, the sample was determined according to simple random sampling, and the form in which the demographic information was collected as well as the scale of the school administrators' qualifications was delivered to the participants over the internet. The universe of the research is the administrators and teachers working in the project schools in the Anatolian side districts of Istanbul. In the application of the questionnaire, the questionnaires of 84 administrators and 301 teachers were found to be analysable. The School Administrators' Competence Inventory (OYYE), developed by Ağaoğlu et al. The scale has two different forms for both administrators and teachers in the same school. The scale is five-point Likert type; Scoring on the scale applied to the administrators, "1- I am not competent at all", "2- I am not enough", "3- I am partially sufficient", "4- I am sufficient" and "5- I am very competent", and teachers evaluate the competencies of their managers as "1- Not at all sufficient", "2- Not enough", "3- Partly Sufficient", "4- Sufficient" and "5- Very Sufficient". The scale consists of 75 items in total.

Findings

In the research, questions including gender, professional seniority, educational status, participation in in-service training and the district where they work were asked about both administrators and teachers. Considering the descriptive statistics of the managers, 64.3% of the participants are male and 35.7% are female. 1.2% of the participants have a professional seniority of 1-5 years, 4.8% of them 6-10 years, 19% of them 11-20 years and 75% of them have a professional seniority of 21 years or more. 45.2% of the participants received education at the undergraduate level and 54.8% at the graduate level. 23.8% of the

participants attended 1-5, 45.5% 6-10 and 60.7% 11 and above in-service training programs. Finally, when we look at the places of duty, the rate of the participants working in the Ataçehir region is 27.4%, the rate of those working in the Çekmeköy region is 51.2%, and the rate of those working in the Ümraniye region is 21.4%. When the descriptive statistics of the teachers are examined in the study, it is seen that 46.2% of them are male and 53.8% are female. While the rate of participants with a professional seniority between 1-5 years is 5%, the rate of those with a professional seniority between 6-10 years is 33.2%, the rate of those with a professional seniority between 11-20 years is 34.6% and a professional seniority of 21 years or more. The ratio of participants who have While 0.7% of the participants are associate degree graduates, 20.9% are graduate and 78.4% are undergraduate graduates. While 28.6% of the participants participated in in-service training activities between 1-5, this rate is 53.2% for 6-10 participants and 18.3% for 11 or more participants. The rate of participants working in Ataçehir region is 17.3%, the rate of participants working in Çekmeköy region is 63.5% and lastly, the rate of participants working in Ümraniye region is 19.3%.

According to the findings, school administrators consider themselves very competent with a 4.51 (SD=0.381) point average at the level of the School Administrators' Competence Inventory (OYYE). Teachers, on the other hand, consider their school administrators sufficient for the same value with an average of 4.11 (SD=0.955).

In the analysis in which teachers and administrators were compared regarding the scale and its sub-dimensions, it was observed that there was a significant difference ($p < 0.05$) across all sub-dimensions and scales. According to this result, in all sub-dimensions and scales, the opinions of the administrators about their own competence were significantly higher ($p < 0.05$) than the opinions of the teachers about their administrators.

When we look at the results of the post-hoc test, in which the differences in managerial competence according to regions are examined, it is seen that the participants working in Ümraniye region are more competent than those working in Çekmeköy region. On the other hand, teachers working in Ataçehir region found their administrators more competent than those working in Ümraniye region and teachers working in Çekmeköy region compared to teachers working in Ataçehir and Ümraniye regions.

Conclusion and Discussion

When the average score of the manager's competence level and its sub-dimensions are compared, it is concluded that the administrators see their own competence at a higher level than the perceptions of the teachers. This situation has been reported in the literature by Baran (2015), Noyat (2014), Yaman (2018) and Ağaoğlu et al. (2012) shows parallelism with their work.

Another result obtained as a result of the research is that the views of teachers and administrators on managerial competencies differ according to the region of study. It can be said that this situation is caused by socio-economic differences between regions. Teachers' and administrators' attitudes towards school administrators were not analyzed in studies using the same scale. Karakuş and Töremen (2006) stated in their research that managerial competencies differ according to the provinces. However, in Yılmaz's (2007) study, the views of teachers and administrators on management and competencies at primary education level differ according to regions. In this respect, the findings obtained from this study overlap with those obtained from the studies of Karakuş and Töremen (2006) and Yılmaz (2007).