

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTLEME YETERLİĞİ

Erdal TOPRAKÇI

*Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
İlköğretim Bölümü, Sivas, Türkiye.*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürü adaylarına göre, şimdiye kadar birlikte çalıştıkları müdürlerin örgütleme konusunda ne derecede yeterlik gösterdiklerini bulmaktır. Araştırmanın çalışma grubu 1999-2000 Kasım da okul müdürlüğü sınavını kazanan ve İnönü Üniversitesi'nde kursa gelen okul müdür adayları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri Formu" (Bursalıoğlu 1981 Form B) ile toplanmıştır. Verilerin çözümlemesinde seçeneklerin kodlanan puan aralıkları, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve Tukey HSD Testi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlemesi sonucunda okul müdürü adaylarının, müdürlerin örgütleme yeterliğini, "orta" düzeyinde gördükleri bulunmuştur. Ayrıca bu sonuç bazı değişkenlerden etkilenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yeterlik, Örgütleme

THE SCHOOL MANAGER'S ORGANIZING COMPETENCY

ABSTRACT

The purpose of this research is to find according to the candidates of school managers, by today the managers of together them working what degree competency have showed on organizing. The study group of the research consisted of the candidates of school managers who winning the exam of the school managership in November in 1999-2000 and take a course in İnönü University. The data were collected through "Competencies of Education Administrators Forms" (Bursalıoğlu 1981 Form B). The point intervals coded according to the alternatives, arithmetic mean, standard deviation, variance analysis, t test and Tukey HSD Test used to analyze the data. The research indicated that the candidates of school managers have seen "middle" degree the competencies of the manager's organizing. Besides this conclusion had influenced with some variables.

Key Words: School Manager, Competency, Organizing

1-GİRİŞ

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma gereğini duyarlar.⁽¹⁾ İşbirliğinin sağlanması ortak amaçların ilke edinilmesini gerektirir. Bu eğitim örgütleri/okullar için de aynıdır.⁽²⁾ Okul yöneticisinin görevi işbirliğinin, amaç doğrultusunda sürekliliğini sağlamaktır. Bu süreklilik, etkileyenleri hızla değişen, karmaşıklaşan ve işleyişi güçleşen bir ortamda da varlığını devam ettirebilmelidir. Bu koşullar altında etkili bir okul yönetimi ortaya koymak gelişen ve değişen ortamın gereksinim duyduğu yeterlik alanlarına sahip olmayı gerektirir. Yeterlik alanları, bir kişinin belli bir makamın görevlerini yerine getirebilmesi için göstermesi gereken yeterlikleri kapsayan alanlardır. Yeterlik, tek kelime ile bu alanlar bütününden meydana gelir.⁽³⁾

Okul yöneticilerinin etkili bir şekilde yetiştirilebilmelerinde önemli olan, gereksinim duydukları yeterlik alanlarını belirlemektir. Bir okul yöneticisinin yeterliklerinin neler olması gerektiği konusuna alanyazın taranarak bakıldığında bunlardan birinin de "örgütlenme" olduğu görülmektedir.^{(4),(5),(6),(7),(8),(9),(10),(11),(12),(13),(14),(15),(16),(17)} Örgütlenme, "yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir."⁽¹⁸⁾ Örgütlenme ile görev yetki ve sorumluluklar iyi biçimde dağıtılarak ve ast üst ilişkileri açık bir şekilde ortaya konarak örgütün başarılı olması sağlanır.⁽¹⁹⁾ Buna göre örgütlenme yeterliğinin bir okul müdürünün okulunu yönetirken göstermesi gereken önemli bir yeterlik alanı olduğu söylenebilir.

Öte yandan, değişme işaretlerine rağmen, yönetici hazırlama programları gereğinden fazla kuramsal bir saldırı altındadır.⁽²⁰⁾ Oysa, okul müdürlerinin gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesinde, yönetici hazırlama programları ile okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlenme yeterliği kazandırmak gerekmektedir. Bu programlar, düşünmeye dayalı aktiviteleri, uygun, bütünleşik programları, kılavuz olucu, işbirlikçi takdiri kapsamlı ve kliniksel öğrenmeye fırsatlar sağlayıcı⁽²¹⁾ bir şekilde düzenlenmelidir. Bu da, kuramsal temele paralel, uygulama içerisinde belirlenebilecek bir kapsamın oluşturulmasını gerektirir.

Okul yöneticilerinin örgütlenme yeterlik alanı ile ilgili bir çalışma, Bursalıoğlu (1981) tarafından yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekte, on sekiz yeterlik alanı ve bu yeterlik alanlarının her birini ölçen beşer ifadeden oluşan toplam doksan ifade vardır. Ölçekteki ifadelerin birer yeterlik olarak bir yöneticide ne kadar bulunması gerektiğine bakılmıştır. Sonuçta, Müfettiş, Milli Eğitim Müdürü, Öğretmen ve Okul Müdürlerinden oluşan denek grubunun söz konusu ifadeleri üst düzeyde bir puanla yöneticide olması gereken yeterlikler olarak gösterdiği bulgulanmıştır. Bu çalışmada, oldukça kapsamlı olan söz konusu araştırmanın yalnızca bir boyutu ya da bir yeterlik alanı üzerinde durulmuştur. Bu boyut ya da yeterlik alanı, "Okul Yöneticisinin, Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Örgütlenme" yeterlik alanıdır. Bu yeterlik alanının, bir eğitim yöneticisinin örgütlenme bilgi ve becerisinin ölçmek üzere hazırlanmış olan beş yeterlik maddesinde, günümüz okul müdürlerinin ne düzeyde oldukları, gelecekte okul müdürü olarak görev yapacak adayların görüşleriyle belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın problemi, "okul müdürü adaylarına göre, bugüne kadar çalıştıkları müdürler örgütlenme konusunda ne derecede yeterlik göstermektedirler" şeklinde ifade edilebilirken alt problemi ise, "bu derecelendirme müdür adaylarının kişisel özelliklerine göre değişmekte midir?" şeklinde ifade edilebilir. Araştırmanın amacı, "müdür adayı" olarak seçilen ve eğitime tabi tutulan öğretmenlerin şu ana kadar birlikte çalıştıkları müdürleri düşünerek onların örgütlenme yeterliklerini derecelendirmelerini sağlamak ve buna bağlı olarak okul müdürlerinin örgütlenme yeterlik derecesini ortaya çıkarmaktır.

II-MATERYAL VE METOD

Bu araştırmanın modeli Betimleme-Surveydir.⁽²²⁾ Araştırmanın denek grubunu 1999-2000 Eğitim-Öğretim yılı Kasım döneminde müdürlük sınavını kazanarak İnönü Üniversitesi'ne kursa gelenler oluşturmaktadır. Bu sayı 85' tir. Araştırmanın veri toplama aracı Bursalıoğlu (1981: Ek; Bilgi Toplama Araçları B Formu) tarafından geliştirilip uygulanan "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" adlı anketin "Okul ve Çevredeki Eğitim ve Öğretim Çalışmalarını Örgütlenme Yeterliği" ini ölçen alt boyutudur. Araştırmanın temel sayıtlarından biri bu anketin yapılan araştırma için geçerli bir özellik gösterdiğidir. Bu çalışmada ölçek olarak kullanılan söz konusu alt ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve *Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı*=.8936 bulunmuştur.

Verilerin işlenmesinde; Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$), t Testi ve Tek Yönlü Varyans istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır.

Çizelge-1
Seçeneklerin Kodlanan Puan Aralıkları

Tam	4,21-5,00
Çok	3,41-4,20
Orta	2,61-3,40
Az	1,81-2,60
Yok	1,00-1,80

Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde Çizelge-1 de gösterilen Seçeneklerin Puan Aralıkları dikkate alınmış; İkili gruplarda t testi sonucunun anlamlı olup olmadığına tablodan bakılarak karar verilmiş öte yandan varyans için de farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Tukey HSD testine başvurulmuştur.

III-BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılanların kişisel özellikleri, sonra araştırmanın problemine yanıt verici bulgular üzerinde durulmuştur.

1. Müdür Adaylarının Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan müdür adayı sayısı 85'tir. Araştırmada tümüne ulaşılmıştır. Müdür adaylarının (80 kişi) %94,1'i erkek, (5 kişi) % 5,9'u ise kadındır. (Kadın sayısının azlığı, söz konusu dönemde kursa gelen kursiyerler arasında ancak beş kadının bulunmasından kaynaklanmaktadır.) Müdür adaylarının (36 kişi) %42,3'i Okul Yönetimi ile İlgili Bir Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılmış, (49 kişi) % 57,6' ise katılmamışlardır. Müdür adaylarının Yaşları ağırlıklı olarak (50 kişi) %58,8'i 28-33, (25 kişi) %29,4'ü 34-39 ve (10 kişi) %11,8'i 40-45 yaş gruplarından oluşmaktadır. Müdür adayları çalıştıkları okul türleri (25 kişi) %29,41 Lise ve dengi ve (60 kişi) %70,58 ilköğretim ve dengi

kategorisindedir Müdür adaylarının branşlarına dikkat edildiğinde (44 kişi) %51,7 Sınıf Öğretmeni, (22 kişi) %25,8 Sosyal Bilimler ve (19 kişi) %22,3 de Fen Bilimleri kategorisindeki branşlardır. Bitirdikleri en son eğitim kurumlarına bakıldığında, (10 kişi) %11,7'si Ön Lisans, (61 kişi) % 71,7'si Lisans ve (14 kişi) %16,4'ünün ise aynı zamanda Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisansını da almış oldukları görülmüştür. (Bilindiği üzere, kapatılana kadar Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümlerine, üniversite sınavları aracılığıyla en az üç yıl Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda öğretmenlik yapmış kişiler alınıyordu.) Müdür adaylarının müdür adaylığı sınavından aldıkları puanlara bakıldığında, 70-79 arasında puan alanların (12 kişi) %14,1, 80-89 arasında puan alanların (51 kişi) %60 ve 90-100 arasında puan alanların ise (22 kişi) %25,9 olduğu görülmüştür.

2. Müdür Adaylarının En fazla ve En Düşük Puan Verdikleri Örgütleme Yeterlik Alanı Maddeleri

Müdür adaylarının örgütleme yeterlik alanın maddelerine ve yeterlik alanının bütününe verdiği puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması Çizelge-2' de sunulmuştur.

Çizelge-2'de de görüldüğü gibi seçeneklerin puan aralıkları (Çizelge-1) dikkate alındığında, müdür adayları, müdürlerinin "Örgütleme Yeterliği" nde, genel olarak "Orta" düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade ettikleri özellikler, aritmetik ortalama ölçütünde büyükten küçüğe doğru, "Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme" düzeyleri, ($\bar{X}=2,87$; $SS=1,14$), Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme"

düzeyleri, ($\bar{X}=2,76$; $SS=1,00$), ve "Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tanımlayabilme" düzeyleri, ($\bar{X}=2,66$; $SS=1,07$)' dir.

Çizelge-2
Örgütleme Yeterlik Alanı Maddelerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Okul ve çevredeki eğitim öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde:	N	$\bar{X}$	SS
1.Görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme,	85	2,76	1,00
2.Grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tanımlayabilme,	85	2,65	1,07
3.Bireyler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilme,	85	2,30	1,23
4.Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme,	85	2,45	1,23
5.Okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.	85	2,87	1,14
TOPLAM	85	2,61	1,13

Orta düzeyde de olsa müdürlerin, okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlemeye, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme ve grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tanımlayabilme özelliklerini göstermeleri, onların örgütleme konusunda olumlu bir noktada oldukları mesajını verebilir.

Seçeneklere göre kodlanan puan aralıklarına göre (Çizelge-1) "Az" düzeyinde bulunan, örgütleme maddeleri sıralandığında şu tablo ortaya çıkmaktadır: Bireyler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilme

düzeyler, ($\bar{X}=2,30$; $SS=1,23$) ve Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme düzeyleri, ($\bar{X}=2,46$; $SS=1,23$) dir.

Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlemeye, bireyler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilme ve Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme özelliklerinin, "Az" düzeyinde olması düşündürücüdür. Benzer bir bulgu Bursalıoğlu⁽²³⁾nda da vardır. Özellikle bireyler ve gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözebilme yeterliğinin okul müdürlerinde yetersiz olduğuna ilişkin Karip⁽²⁴⁾ tarafından ortaya konan bir bulgu da sonucu desteklemektedir.

Müdür adaylarının, Örgütleme Yeterliğinin tümüne dönük derecelendirmesi ise ($\bar{X}=2,61$; $SS= 1,13$) "Orta" düzeyindedir. Seçeneklerin Kodlanan Puan Aralıkları ölçütünde, müdür adayları, müdürlerinin Örgütleme Yeterliği'ni orta düzeyde göstermişlerdir. Bu olumlu bir durum olmakla birlikte, orta düzeyin üstüne çıkma/çıkarma çabalarının gerektiği açıktır.

3. Müdür Adaylarının Yeterlik Alanı Puanları Üzerinde Kişisel Özelliklerinin Etkisi

3.1. Cinsiyetlerine Göre

Müdür adaylarının cinsiyetinin, müdürlerinin örgütleme yeterliğini derecelendirirken, anlamlı bir fark yaratıp yaratmayacağına, kadın denek sayısı yetersiz olduğundan dolayı bakılmamıştır. Yine de aritmetik ortalama ve standart sapmalarını vermek gerekirse, (Erkek

$\bar{X}=2,62$; $SS=,94$)-(Kadın $\bar{X}=2,44$; $SS=1,22$) şeklindedir.

3.2. Hizmet içi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamaya Göre

Okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanların sayısı 36 ve aritmetik ortalamaları $\bar{X}=2,33$; $SS=,602$ 'dir. Katılmayanların sayısı ise 49 ve aritmetik ortalamaları $\bar{X}=2,81$; $SS=1,11$ 'dir.

Çizelge-3

Hizmet içi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamanın Örgütleme Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin t- Testi Sonuçları

Kurs	N	$\bar{X}$	SS	t	Önem
Evet	36	2,3333	,6029	-2,364	Önemli
Hayır	49	2,8163	1,1104		
Toplam	85				
t=	1,66				p<.05

Çizelge-3'de de görülebileceği üzere, okul yönetimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim programına katılmış olanlar ile katılmayanlar arasında, müdürlerinin örgütleme yeterliğini derecelendirme açısından anlamlı bir farklılık vardır. Böyle bir programdan geçenler müdürlerinin örgütleme yeterliğini daha az puanlamışlardır. Bu sonucun bir nedeni; katılanların öğrendiklerini müdürlerinde görememelerini somutlaştıran (ayırda vardırıan) bir öğrenme yaşantısı geçirmiş olmaları olabilir. Bu da etkili bir hizmet içi eğitim programının uygulandığını gösterebilir. Nitekim Bursalıoğlu⁽²⁵⁾ 'da araştırmasının sonucunda benzer bir bulguya paralel benzer bir yorumu getirerek "tutarlı hizmet içi eğitimin yararlarının uygulamaya da yansıdığına" işaret etmektedir.

3.3. Yaşlarına Göre

Müdürlerinin örgütleme yeterliğini puanlarken müdür adaylarının yaşlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları şöyle sıralanmaktadır: 28-33 yaşları ($\bar{X}=2,54$; $SS=.96$), 34-39 yaşları ($\bar{X}=2,70$; $SS=1,01$) ve 40-45 yaşları ($\bar{X}=2,74$; $SS=.83$).

Yaş	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	,635	2	,317	,342	Önemsiz
Gruplar içi	76,114	82	,928		
Toplam	76,748	84			
P>.05					

Çizelge-4'de de görülebileceği gibi müdür adaylarının yaşlarının, müdürlerinin örgütleme yeterlik alanını derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri adayların hangi yaşta olursa olsun okul müdürlerinin gösterdikleri "örgütleme yeterlik" derecesini, aynı gördükleri şeklinde yorumlanabileceği gibi müdür adaylarının yaş ağırlıklarının aynı civarda olması da olabilir. Öte yandan anlamlı çıkmasa da, genç sayılabilecek birinci yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha az puanlamada bulunmaları dikkat çekicidir.

3.4. Okul Türlerine Göre

Çizelge-5 incelendiğinde müdür adaylarının lise veya ilköğretim okullarında çalışıyor olmalarının, müdürlerinin yeterlik alanlarını derecelendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	t Değeri	Önem Denetimi
Lise	25	2,5040	,8527	-,669	Önemsiz
İlköğretim	60	2,6567	,9990		
Toplam	85				
$t_1=1,66$				p>.05	

Okul türleri ne olursa olsun müdürlerinde gördükleri örgütleme yeterliğinin aynı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenlerinden biri, ölçekte yer alan örgütleme yeterlik alanının bütün okul türlerini kapsayıcı bir özellik göstermesi olabilir. Nitekim Bursalıoğlu⁽²⁶⁾ geliştirdiği bilgi toplama aracının ortaöğretim kesitindeki yöneticiler için de yararlı olabilecek önemli öğeler taşıdığından söz etmektedir.

3.5. Branşlarına Göre

Branşlara göre yapılan puanlamaların aritmetik ortalamaları: Fen Bilimleri Branşı ($\bar{X}=3,147$; $SS=1,070$), Sınıf Öğretmenliği Branşı ($\bar{X}=2,531$; $SS=.952$) ve Sosyal bilgiler branşı ($\bar{X}=2,309$; $SS=.666$) şeklindedir.

Branş	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	7,747	2	3,874	4,603	Önemli
Gruplar içi	69,001	82	,841		
Toplam	76,748	84			
p<.05					

Aritmetik ortalamalar arasında fark olup olmadığına varyansla bakıldığında bir

farkın olduğu anlaşılmıştır (Çizelge-6). Yani, müdür adaylarının branşları örgütlenme yeterliği puanları üzerinde dikkate değer bir etkide bulunmuştur. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında, Tukey HSD testi, fen bilimleri branşı ile diğer iki branş arasında anlamlı bir fark olduğuna ilişkin sonuçlar vermiştir. Buna göre fen bilimci müdür adayları, müdürlerinin örgütlenme yeterliğini sosyal bilim ve sınıf öğretmeni branşı müdür adaylarına oranla daha üst düzeyde puanlamışlardır. Buna göre, fen bilimci branşındaki müdür adayları sosyal bilim ve sınıf öğretmenliği branşındaki müdür adaylarına oranla müdürlerinin örgütlenme yeterliğini daha doyurucu bulmuşlardır.

3.6. Mezun Olunan Okula Göre

Mezun olunan okula göre aritmetik ortalama ve standart sapmalar, Eğitim Yönetimi ve Denetimi mezunları ($\bar{X}=2,257$; $SS=,902$), lisans mezunları ($\bar{X}=2,665$; $SS=,926$) ve ön lisans mezunları ($\bar{X}=2,840$; $SS= 1,165$) şeklindedir.

Çizelge-7

Müdür Adaylarının Mezun Oldukları Okulların Örgütlenme Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mezun Olunan Okul	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	2,399	2	1,200	1,323	Önemsiz
Gruplar içi	74,349	82	,907		
Toplam	76,748	84			

$p>.05$

Çizelge-7'de de görüldüğü üzere müdür adaylarının mezun oldukları okulun müdürlerinin örgütlenme yeterliği puanları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

3.7. Müdürlük Sınavından Alınan Puanla Göre

Çizelge-8 de de görülebileceği üzere, müdür adaylarının müdürlük sınavından aldıkları puanlar, müdürlerinin örgütlenme yeterliğini derecelendirirken etkili bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Farkın $p<.05$ düzeyinde bir anlamlılığı vardır.

Çizelge-8

Müdür Adaylarının Müdür Adaylığı Sınavından Aldıkları Notun Örgütlenme Yeterliği Puanları Üzerinde Etkisine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alınan Puan	KT	SD	KO	F Değeri	Önem Denetimi
Gruplar arası	17,930	2	8,965	12,498	Önemli
Gruplar içi	58,818	82	,717		
Toplam	76,748	84			

$p<.05$

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi müdür adaylığı sınavından 70-79 ($\bar{X}=3,68$; $SS=,943$) puan alanlarla, 80-89 ($\bar{X}=2,54$; $SS=,932$) ve 90-100 ($\bar{X}=2,19$; $SS=,514$) puan alanlar arasında olduğunu bulgulamıştır. Müdür adaylığı sınavından diğer müdür adaylarına göre düşük puan alan müdür adayları müdürlerini derecelendirirken daha yüksek puanlar vermişlerdir.

Müdür adaylığı sınavından yüksek puan alan müdür adayları ile düşük puan alan müdür adaylarının müdürlerini derecelendirmeleri arasındaki farklılığın çok çeşitli nedenleri olabilir. Araştırmacıya göre bunlardan biri, yüksek puan alan müdür adaylarının, bir müdürde olması gereken "örgütlenme yeterliği" bilgisine daha fazla sahip olmaları olabilir. Nitekim, hizmet içi eğitimden geçmiş müdür adaylarının müdürlerinin örgütlenme yeterliğini geçmeyenlere göre daha az

puanladıklarını gösteren Çizelge-5 deki sonuç da bu yargıyı destekler niteliktedir.

IV-SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul Yönetiminde örgütlenme önemlidir. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin üst düzeyde örgütlenme yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular geleceğin müdürlerinin varolan müdürleri derecelendirirken onların "örgütlenme yeterliği"ni beşli derecelendirmeye göre ($\bar{X}=2,61$; $SS=1,13$) genel olarak "Orta" düzeyinde görmektedirler. Müdür adaylarının cinsiyeti, yaşı, görev yaptığı okul türü ve en son mezun olduğu okulu, onların müdürlerini derecelendirmeleri üzerinde etkili (anlamlı) bir değişken olarak gözükmemektedir. Öte yandan müdür adaylarının branş itibarıyla fen bilimci, sosyal bilimci veya sınıf öğretmeni olmaları, okul yönetimi içerikli bir hizmet içi eğitim programından geçmiş veya geçmemiş olmaları ve müdür adaylığı sınavından yüksek veya düşük puan almaları müdürlerinin örgütlenme yeterliğini değerlendirmeleri üzerinde etkili bir değişken olabilmektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak, müdürlerin "örgütlenme yeterliği"nin düzeyini artırmak üzere gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim programlarında "örgütlenme" üzerinde durulması gerektiği açıktır. Yapılacak böyle bir uygulamada fen bilimciler, sosyal bilimciler ve sınıf öğretmenleri branşları arasında farklı bir programın düzenlenmesi gerekmektedir. Öte yandan müdür adaylığı sınavından yüksek not alanların, müdürlerini daha az yeterli görmelerine paralel, müdür oldukları takdirde daha etkin bir örgütlenme yeterliği gösterebileceklerine ilişkin en azından tutumsal bir tahmin yapılabilir. Eğer bu

doğruysa, yeni uygulanmaya başlanan müdür adaylığı sınavı, nitelikli insanları seçmek ve atamak açısından sonuç alıcı demektir. Tahmin bir adım daha öteye götürülerek, bu sınavların yalnızca okul müdürlüğü için değil aynı zamanda, Milli Eğitim Örgütünün her kademesindeki müdürler için açılmasının gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- (1)AYDIN, M. *Örgütlemeye Dönük Değerlendirme, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu* (25-26 Nisan 1985). A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, Ankara, ss.43, 1985.
- (2)EVERARD, B. and M. Geoffrey *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing Ltd, London., ss.149, 1990.
- (3)BURSALIOĞLU, Z., *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:93, Ankara, 1981.
- (4)CANSIZ, M., *Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri*. 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale, 1998.
- (5)AKSÜT, M., *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1997
- (6)TOPRAKÇI, E., *Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri*, İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Enst. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 1994.

- (7) ÜSTÜNER, M., **Yönetim Sürecinin Analizi**, İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Enst. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 1993.
- (8) AYDIN, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi. (Üçüncü Baskı), Ankara, 1991.
- (9) KAYA, Y.K., **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye 'deki Uygulama**, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara, 1991.
- (10) TOSUN, K., **İşletme Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 226, İstanbul, 1990.
- (11) PEKER, Ö., **Yönetici Eğitimi**, TODAİE Yayınları No: 230, Ankara, 1989.
- (12) GÜRSEL, M., **Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Dok. Tezi), Konya, 1989.
- (13) BAŞARAN, İ. E., **Eğitim Yönetimi**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1988.
- (14) BURSALIOĞLU, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları No:154, Ankara, 1987.
- (15) ERSAN, N., **"Yönetim Süreçleri ve Teorileri"**, Semih Matbaacılık, Ankara, 1987.
- (16) SARI, M., **Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1987.
- (17) SÖZEN, U., **Örgütlenme Kuramı** İlk San Matbaası, Ankara, 1980.
- (18) AYDIN 1985: 44, Age.
- (19) TORTOP, N. ve E. İspir, **Yönetim Bilimi**, Bilim Yayınları, Ankara. ss.77, (Tarihsiz).
- (20) HALLİNGER, P., and E. Bridges, *Problem-Based Leadership Development: Preparing Educational Leaders for Changing Time.*, **Journal of School Leadership** 7 (November 1997), 592-608, 1997.
- (21) DARESH, J., *Improving Principal Preparation: A Review of Common Strategies*, **NASSP Bulletin**, 81, 585 (January 1997): 3-8., 1997.
- (22) KAPTAN, S., **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Tekışık Matbaası, Ankara, 1983.
- (23) BURSALIOĞLU, 1981: 122-130, Age.
- (24) KARİP, Emin, **Çatışma Yönetimi** PEGEMA Yayınları, Ankara, 1999.
- (25) BURSALIOĞLU, 1981:92, Age.
- (26) BURSALIOĞLU, 1981: 142, Age.