

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI



OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ROLLERİNİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömür ÖZTÜRK

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Elazığ, 2021

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “ Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezimin içindeki bütün bilgilerin doğru olduğunu, bilgilerin üretilmesi ve sunulmasında bilimsel etik kurallarına uygun davrandığımı, kullandığım bütün kaynakları atıf yaparak belirttiğimi, maddi ve manevi desteği olan tüm kurum/kuruluş ve kişileri belirttiğimi, burada sunduğum veri ve bilgileri unvan almak amacıyla daha önce hiçbir şekilde kullanmadığımı, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../2021

Ömür ÖZTÜRK

ÖNSÖZ

Okul yöneticiliği sadece okulu, mevzuata uyarak resmi kurallara göre idare etmek değil, iyi bir lider olarak rollerini etkili bir şekilde yerine getirip öğretmenlerin mesleki hayatlarına dokunabilmektir. Öğretmenlerin yöneticileri örnek aldığı ve yöneticilerin davranışlarından, tutumlarından etkilendikleri düşünüldüğünde; yöneticilerden rollerini gerçekleştirirken daha fazla emek harcaması beklenmektedir. Bu rollerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi öğretmenlerin mesleki motivasyonunu arttıracak ve bu sayede eğitim-öğretimin kalitesi artacaktır. Bu çalışma ile öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin rollerini gerçekleştirme düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilen düşünceler ışığında gerçekleştirilen bu çalışmamda, bilgisiyle ve tecrübesiyle beni yönlendiren, fikirleri ile yol gösteren ve sabırla destekleyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN'a en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin çeşitli aşamalarında bana destek olan Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR'e, desteğini esirgemeyen ve yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Zübeyde YARAŞ'a, değerli jüri başkanım Dr. Öğr. Üyesi Hakan POLAT'a, Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün değerli hocalarına teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her anında beni destekleyen ve bugünlere gelmemi sağlayan annem ve babama, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, varlığıyla bana güç katan ablam Gülay TEKİN'e, eğitim hayatımın her aşamasında yanımda olan, lisansüstü eğitimime başlamam için beni teşvik eden ve beni her zaman doğruya yönlendiren ablam Fatma UZUN'a, çalışmam boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım ablam Hatice PEKİNCE'ye, bu süreçte en büyük destekçim olan sevgili eşim Benal'e ve gelişi ile hayatıma renk katan biricik oğlum Cemil Uraz'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ömür ÖZTÜRK

Elazığ, 2021

ÖZ

Yüksek Lisans Tezi Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Ömür ÖZTÜRK

**Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Elazığ- 2021, Sayfa: xiv + 96**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetici rollerini öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Araştırma nicel ve nitel verilerin birlikte kullanıldığı karma yöntem ve desen olarak da açımlayıcı sıralı desen modeline göre tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Hatay ili Antakya merkez ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 411 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşmak için kişisel bilgi formu, yönetici rollerine ilişkin görüşlerine ulaşmak için ise AYYILDIZ (2015) tarafından geliştirilen “Yönetici Roller” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek okul yöneticilerinin, liderlik, rehberlik, aile ve çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri rolleri gerçekleştirme düzeylerini ölçmek üzere sekiz boyuttan oluşmaktadır.

Elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere göre anlamlılığı test etmek için parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmış, anlamlılık $p < .05$ düzeyinde incelenmiştir. Betimsel istatistiklerin analizinde standart sapma, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama hesapları kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara incelendiğinde öğretmenler görüşlerine göre okul yöneticilerinin, liderlik, rehberlik, aile ve çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik,

eğitim-öğretim ve yönetim süreçleri rolleri “çoğu zaman”, mevzuat rolünü ise “her zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ağısından yöneticilerin sadece liderlik ve mevzuat rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında kadın öğretmenler lehine farklılık bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ağısından ise yöneticilerin yönetim süreçleri rolü dışındaki tüm rollerinde öğretmen görüşleri arasında lisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı farklılık olduğu görölmüştür.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin, rehberlik, aile ve çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim ve yönetim süreçleri rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kurum türü değişkenine göre ise yöneticilerin liderlik, rehberlik ve girişimcilik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Roller, Okul Yöneticisi, Öğretmen

ABSTRACT

Master Thesis

The Management Roles of School Administrators Examining According to Teacher's Opinions

Ömür ÖZTÜRK

Fırat University

Institute of Educational Science

Division of Educational Administration

Elazığ- 2021 Page: xiv + 96

The purpose of this research is to examine the managerial roles of school administrators according to the views of teachers. The research was designed according to the exploratory sequential design model as a mixed method and design in which quantitative and qualitative data are used together. The sample of the study consists of 411 teachers working in primary, secondary and high schools in the central district of Hatay province. Within the scope of the research, a personal information form was used to reach the demographic information of the teachers, and the "Manager Roles" scale developed by AYYILDIZ (2015) was used to reach their views on the roles of the administrators. The scale consists of eight parts in order to measure the level of school administrators to perform the roles of leadership, guidance, family and environmental relations, communication, entrepreneurship, education, legislation and management processes.

The analysis of the data obtained was carried out with the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 package program. In order to test the significance according to the variables, independent groups t-test and one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) were used, and the significance was analyzed at the $p < .05$ level. Standard deviation, percentage, frequency and arithmetic mean calculations were used in the analysis of descriptive statistics.

When the findings obtained as a result of the research were examined, it was concluded that school administrators performed the roles of leadership, guidance, family and environment relations, communication, entrepreneurship, education-teaching

and management processes at the level of "most of the time" and the role of legislation at the level of "always", according to the opinions of the teachers.

In terms of gender variable, there was a difference in favor of female teachers between teachers' views on only leadership and legislation roles of administrators. In terms of educational status variable, it was observed that there was a significant difference in favor of undergraduate teachers among teachers' opinions in all roles of administrators, except for the role of management processes.

According to the variable of professional seniority of the teachers, there is a significant difference between the views of the administrators on the roles of guidance, family and environment relations, communication, entrepreneurship, education-training and management processes. According to the institution type variable, a significant difference was found between the views of teachers regarding the leadership, guidance and entrepreneurship roles of administrators.

Keywords: Administrator Roles, School Administrator, Teacher

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOlar LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Alt Amaçlar	4
1.2.2. Nitel Boyuta İlişkin Alt Amaçlar.....	4
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Araştırmanın Varsayımları	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6.Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALAN YAZIN	6
2.1. Yönetim	6
2.1.1. Eğitim Yönetimi	6
2.1.2. Okul Yönetimi	7
2.2. Okul Yöneticisi	8
2.2.1. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları.....	9

2.2.2. Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranış Biçimleri	10
2.2.3. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Genel Şartlar	11
2.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Roller	12
2.3.1. Liderlik.....	12
2.3.2. Rehberlik.....	14
2.3.3. Aile ve Çevre İlişkileri.....	16
2.3.4. İletişim	17
2.3.5. Girişimcilik	17
2.3.6. Eğitim – Öğretim	17
2.3.7. Mevzuat	18
2.3.8. Yönetim Süreçleri	19
2.4. Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar	25
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	25
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	30
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	30
3.1. Araştırmanın Modeli.....	30
3.2. Evren ve Örneklem	30
3.3. Veri Toplama Araçları	31
3.4. Verilerin Toplanması	34
3.5. Verilerin Analizi	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	36
IV. BULGULAR VE YORUM	36
4.1. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	36
4.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	36

4.1.1.1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.....	36
4.1.1.2. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.	38
4.1.1.3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin aile ve çevre ilişkileri rollerini gerçekleştirme düzeyleri.	39
4.1.1.4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim rollerini gerçekleştirme düzeyleri.....	40
4.1.1.5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.	41
4.1.1.6. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim-öğretim rollerini gerçekleştirme düzeyleri.	42
4.1.1.7. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevzuat rollerini gerçekleştirme düzeyleri.....	43
4.1.1.8. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçleri rollerini gerçekleştirme düzeyleri.	44
4.1.1.9. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri.....	45
4.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	46
4.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar	47
4.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	49
4.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	53
4.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular ve Yorumlar	55
4.2.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	55
4.2.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar	57
4.2.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar	58
4.2.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar	60

4.2.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar	62
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	65
V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Sonuç ve Tartışma	65
5.1.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	65
5.1.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	65
5.1.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	68
5.1.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	69
5.1.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	70
5.1.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	71
5.1.2. Nitel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	72
5.1.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	72
5.1.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	72
5.1.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	72
5.1.2. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	73
5.1.2. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	73
5.2. Öneriler	74
KAYNAKLAR	75
EKLER	85
İZİN BEGLELERİ	92
ÖZ GEÇMİŞ	96

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	31
Tablo 2	Ölçme Aracına İlişkin Cronbach Alpha Değerleri.....	32
Tablo 3.	Ölçme Aracının Faktörleri, Madde Sayıları ve Güvenilirlik Sonuçları	33
Tablo 4	Normallik Değerlendirmesi İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	34
Tablo 5	Ölçme Aracının Puan Aralıkları	35
Tablo 6	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	37
Tablo 7	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	38
Tablo 8	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Aile ve Çevre İlişkileri Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	39
Tablo 9	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	40
Tablo 10	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	41
Tablo 11	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	42
Tablo 12	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Mevzuat Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	43
Tablo 13	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	44
Tablo 14	Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri	45
Tablo 15	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine ilişkin t-testi Sonuçları	46
Tablo 16	Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin t-testi Sonuçları	48
Tablo 17	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	50

Tablo 18	Kurum Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 19	Öğretmenlerin iyi bir yöneticide aradıkları roller	55
Tablo 20	Okul Yöneticilerinin Liderlik Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	57
Tablo 21	Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Eğitim-Öğretim Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri	59
Tablo 22	Okul Yöneticilerinin Etkili İletişimlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	61
Tablo 23	Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yönüne İlişkin Öğretmen Görüşleri	63



EKLER LİSTESİ

EK 1: Katılımcı Gönüllü Olur Formu	85
EK 2: Veri Toplama Araçları.....	86
EK 3: Ölçek Kullanım İzni	91
EK 4: Araştırma İzni	92
EK 5: Etik Kurul İzin Belgesi	93
EK 6: Orijinallik Raporu.....	95



BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ

Bireylere yaşamı boyunca gerekli olan bilgi, beceri, iyi alışkanlık ve davranışların kazandırılmasında, toplumun gelişmesinde en önemli kurum şüphesiz okullardır. Okul sistemsal olarak; formal bir şekilde, eğitim sisteminin tüm amaçlarına ve temel ilkelerine bağlı bir şekilde, öğrenciye istendik bilgi, yetenek ve davranışların formal eğitim sistemine uygun bilimsel yollarla kazandırıldığı bir kurumdur (Aytaç, 2000).

Okul, bireyin yeteneklerine bağlı bir şekilde toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak insanlar yetiştiren devlet eliyle denetlenen kurumlardır. Okul eğitim ve öğretim faaliyetlerinin bir sistem ve düzen içerisinde, alanında uzmanlaşmış kişilerin belirlediği metotlarla, amaçlanan hedeflere bağlı kalınarak gerçekleştirilen örgütlerdir (Urlu, 2002).

Okulun genel tanımlarına bakıldığında toplum için ne kadar önem taşıdığı görülmektedir. Bu kadar önemli işlevleri olan bir kuruluşun görevlerini sağlıklı ve üretken bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan unsurlardan biride yönetim ve bu yönetim görevini tam anlamıyla yerine getirebilen iyi bir yöneticiye sahip olmaktır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarında iyi bir yönetim sistemiyle idare ediliyor olması kaçınılmaz bir başarı getirecektir. Bu bağlamda yönetimin tanımına bakıldığında farklı birçok ifade olduğu görülür. Eryılmaz (2003) yönetimi, genel kapsamıyla başkalarını idare etme süreci ve sevk faaliyeti olarak ifade eder. Yönetim; eldeki kaynakların, bir hedefe ulaşmak amacıyla kullanılması ve düzenlenmesi süreci olarak tanımlar.

Erdoğan (2010) için ise yönetim; örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için eldeki kaynakların ve imkanların iyi bir şekilde kullanılması sanatıdır. Yönetim; hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak amacıyla bir insan topluluğunda işbirliği ve uyum sağlama faaliyetleri olarak tanımlanır (Tosun, 1992). Yönetim; ortak hedefleri gerçekleştirmek için insan gücü ve maddi olanakların, işlevler gösterilerek ve verimli olarak kullanılmasıdır (Wreen ve Voich, 1984). Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşma açısından büyük öneme sahiptir. Yönetim ve eğitim yönetimi birbirini destekleyen ancak birbirinden farklı iki tanım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim yönetiminin tanımına baktığımızda ise; toplumun eğitim yönünden ihtiyaçlarının sağlanması için eğitim kurumunu belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla işletme ve geliştirme faaliyetidir. (Başaran, 2008). Çelik ise; eğitim yönetimini, “Bireyin davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için insan gücünü, maddi ve manevi kaynakları kullanma süreci” olarak tanımlamıştır. Eğitim yönetiminin ilgi alanı sistem, okul yönetiminin ise okulda yaşanan ve yoğunlaşan sorunlardır (Erdoğan, 2010). Okul yönetimi okullarda uygulanmasıyla eğitim yönetiminin alt basamağı iken eğitim yönetimi bakıldığında kamu yönetiminin belirli bir alanda uygulanmasıdır (Başaran, 2008). Eğitim yönetiminin özellikle bireyler üzerindeki etkileri göz önüne alındığında okul yöneticilerine ne kadar büyük görev ve sorumluluk düştüğü görülmektedir.

Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek, yapısını yaşatmak, okul kültürünü korumak, öğretmenlerin güdülenmesini sağlamak, amaçlar etrafında örgütlenmelerini sağlamak, kendilerini okula ait hissetmelerini sağlamak ve eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmede etkili olmak zorundadır (Akçay, 2000). Okul yöneticilerinin tüm bunları gerçekleştirirken hem öğretmenlere hem de öğrencilere davranışlarıyla yol göstermesi gerekmektedir. Yönetici davranışlarının öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde okulda demokratik, adil, hoşgörülü bir ortamın oluşmasında yöneticinin buna öncülük etmesinin önemi büyüktür.

Liderlik rolünü de üstlenen yöneticilerin hem öğretmenlere hem de öğrencilere evrensel değerlerin davranışa dönüştürülmesi konusunda örnek olmalı ve bunları kendinin de yaşaması gerekir. Okulda yöneticilerin rollerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri ve ortak değerler çerçevesinde hareket edilmesi ile birçok sorunlu davranışın önlenmesi de sağlanacaktır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Yönetici; bir kurumun hedeflerini gerçekleştirme yolunda, bu hedeflere ulaşma için gösterilen çaba ve değişim girişimlerinin öncüsü olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2005). Okul yöneticisi ise, okul etkililiğini sağlamada ve verimliliğini arttırmada kilit rol oynayan kişidir. Çünkü okul yöneticileri, bilgi ve tecrübeleriyle, üstlendikleri rolleriyle okulun geleceğine yönelik girişimlerde bulunur, plan ve program yapar ve okul değişimi için fazla çaba harcarlar (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Okul yöneticilerinin öğretmen davranışları üzerinde etkili birçok özellikleri bulunmaktadır. Öğretmenleri güdülemede ve motive etmede, kurumsal amaçlar etrafında toplamada ve eğitim-öğretim sürecinin düzgün işleyişinde önemli rol almaz (Aydın, 2005). Ayrıca okul yöneticisinin okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda sergiledikleri tutum ve davranışlar, kurumda gösterdiği güç ve etkinliğin dengeli kullanımı iyi bir yöneticide olması gereken özelliklerdendir. İyi bir yöneticinin başta liderlik olmak üzere, rehberlik, aile-çevre, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri gibi pek çok alanda rolleri vardır. Okul yöneticilerinin yetkin olması, rollerini tam olarak yerine getirmesi, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, okul içinde daha verimli olmasını sağlayacaktır (Koşar, 2016).

Yönetici rollerini etkin kullanılmaması sonucunda otoritede boşluklar, kurum işleyişinden aksaklıklar ve çalışanlar ile karşılıklı güven ve iletişim yönünden problemlerin olması kaçınılmazdır.

Okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirleyen ve öğretmenlerinin bu konu hakkındaki görüşlerine başvurulmuş bu çalışmada yöneticilerin ağırlıklı olarak liderlik rolleri üzerine çalışmalar bulunduğu, aile-çevre ilişkileri, eğitim-öğretim etkinliği ve yönetim süreçleri rolleri üzerine sınırlı sayıda çalışma olması sebebiyle bu alanda çalışma yapılması gerekliliği hissedilmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirip gerçekleştirmediği, öğretmen gözüyle okul yöneticilerinde bulunması ve bulunmaması gereken roller problem olarak ele alınmıştır. Bu problemin giderilmesi ile okul yöneticilerinin okuldaki görevlerinde etkili ve verimli olmaları konusunda yol gösterici olacaktır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinin yönetici rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Bu genel amaca yönelik, nicel ve nitel olmak üzere birbiriyle ilişkili alt amaçlar oluşturulmuştur.

1.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Alt Amaçlar

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinde anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinde anlamlı fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinde anlamlı fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerinde anlamlı fark var mıdır?

1.2.2. Nitel Boyuta İlişkin Alt Amaçlar

1. Öğretmenlerin iyi bir okul yöneticisinde aradığı roller nelerdir?
2. Öğretmenler okul yöneticilerin iyi birer lider olduklarını düşünüyorlar mı?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli mi?
4. Öğretmenlere göre okul yöneticileri öğretmenler, veliler ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kuruyor mu?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri girişimcilik rolü ile öğretmenlere iyi birer model oluyor mu?

1.3.Araştırmanın Önemi

Yöneticilerin rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve sahip oldukları kişisel özellikler öğretmenlerin mesleki davranışlarını etkilemektedir. Uygun görev ve sorumluluklar verilen, belli çabaları desteklenen, duyarlı ve tutarlı bir ortamda çalışan öğretmenler olumlu mesleki özelliklere sahiptirler. Diğer yandan iyi bir çalışma ortamına sahip olmayan öğretmenler ise kendilerini daha güvensiz ve daha değersiz hissederler.

Bu nedenle yöneticilerin öğretmenleri yönlendirme, destekleme ve motive etme gibi özelliklerini yerine getirip getirmediği ve yönetici rollerindeki yetkinliklerinin ne düzeyde olduğunun araştırılması önem taşımaktadır. Elde edilen verilerin okul

yöneticilerinin kendilerini değerlendirmeleri bakımından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerindeki eksikliklerin saptanması ve giderilmesine yönelik gerekli tedbirlerin alınması açısından önem arz etmektedir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

- Anket ve ölçekte katılımcıların verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
- Örneklem grubu evreni temsil etmektedir.
- Araştırma ölçeği araştırmacının amacını ölçecek niteliktedir.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Hatay ili ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- Araştırma kapsamına özel okullar alınmamıştır.

1.6.Tanımlar

Yönetim: Örgütün amaçlarını mevzuat ve yönetmelikler doğrultusunda, işbirliği içerisinde gerçekleştirmek üzere örgütteki insan ve malzeme gücünü etkili ve verimli bir şekilde kullanma sanatıdır (Binbaşıoğlu, 1975).

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim konusundaki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan eğitim kurumunun amaçlarını hayata geçirmek için işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993).

Okul Yönetimi: “Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasından oluşan yönetim alanıdır” (Okutan, 2012).

Yönetici: “Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve örgüt amaçlarına ulaşmasında sorumluluk üstlenen, gerekli araç ve gereçleri en iyi biçimde kullanarak, başında bulunduğu örgütü amacına güvenle götüren işleri takip eden kişidir” (Binbaşıoğlu, 1988).

Rol: “Makamda bulunan kişilerden beklenen davranışlar biçimi, başka bir deyişle, belirli bir konumda, yapılması gereken faaliyet ve işlevlerdir” (Türkmen, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Yönetim

Yönetim, genel kapsamıyla başkalarını idare etme süreci ve sevk faaliyeti olarak ifade edilir. Ayrıca eldeki kaynakların, bir hedefe ulaşmak amacıyla kullanılması ve düzenlenmesi süreci olarak da tanımlanır (Eryılmaz, 2003). İyi bir yönetim ile kurumun amaçlarına ulaşabilmesi, kurumda bulunan tüm bireylerin ortak hareket edebilmesi ve üretim faaliyetlerinin en üst düzeyde gerçekleşmesi beklenen sonuçlardandır. Ancak unutulmaması gereken en önemli noktalardan biride yönetimin kapsadığı süreçlerin geniş bir alana sahip olmasıdır.

Yönetim; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için karar verebilme, sorun çözebilme, planlama, koordine etme, örgütlenme ve değerlendirme gibi eylemlere ilişkin tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulandığı faaliyetler bütünüdür (Erdoğan, 2000). Tüm kurumlarda yönetimin ana amacı, yönetim tanımı çerçevesinde sorumlu olduğu kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin çabalarını ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek için gerekli tüm olanakları belirli bir plan ve uyum çerçevesinde idare edebilmektir.

Belli hedeflere ulaşmak için oluşturulan formal bir kurumun amaçları, kurumdaki insan ve madde kaynaklarının belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi gibi fiiliyatlar ile gerçekleştirilir. Bu fiiliyatlar toplamının oluşturduğu yönetim, birçok fonksiyonu bir arada bulunduran ve bu fonksiyonların belirli bir plan ve ahenk içerisinde sürdürülmesi gereken bir işlemdir. Bu faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kurallar, ilke ve teknik gibi faktörlerin olması yönetimin bir bilim hatta bir sanat olarak nitelendirilmesini sağlar (Aydın, 2010; Taymaz, 2003).

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Okullarda verilen eğitim bireylere yaşamı boyunca gerekli olan bilgi, beceri, iyi alışkanlık ve davranışların kazandırılmasını da, toplumun gelişmesinde büyük öneme sahiptir. Eğitimin amaçlarından biri, bireyin yeteneklerini geliştirmek ve bununla

birlikte nitelikli ve kaliteli bir yaşam sürdürmesini sağlamaktır. İnsan sürekli gelişim halinde olduğu ve yaptıklarıyla toplumu etkilediğinden dolayı birçok tartışmanın merkezinde yer almıştır. Toplumda sorunları çıkaranlarında, bu sorunları çözecek olanlarında yine insanlar olmasından dolayı insan eğitimini meydana getiren öğelerin niteliği sorgulanmaktadır (Şişman, 2015).

Hem birey hem de toplum için büyük önem taşıyan okulların; klasik yönetim tanımıyla idare edilmeleri, amaçlara ulaşma konusunda aksaklıklara neden olacağından bu kurumlarda eğitim yönetiminin fonksiyonları aktif olarak kullanılmaktadır.

Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılarak eğitim örgütlerini, belirlenen amaçlara ulaştırmanın hedeflendiği, politikalara ve kararlara uyulan bir süreçtir (Taymaz, 2003). Açıkgöz (1994) ise; eğitim yönetimini, eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda gerekli niteliklere sahip insanların işbirliği içerisinde olduğu ve eşgüdümün sağlandığı süreç olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle, toplumun eğitime duyduğu ihtiyacı karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili ve başarılı bir şekilde geliştirme, işletme ve yenileme sürecidir (Başaran, 1993).

Eğitim yönetiminin başlıca amacı, eğitim kurumunun, devletin belirlediği genel amaçlar ve eğitim politikaları doğrultusunda sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2014). Eğitim örgütlerinde bu sürdürülebilirliği sağlamak eğitim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Eğitim yöneticileri öğretmenleri ve diğer personeli eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren, yöneten ve sürecin aksamadan devamlılığını sağlayan kişilerdir (Başaran, 2008).

2.1.2. Okul Yönetimi

Okul yönetimi ve eğitim yönetimi birbirinden ayrı düşünülmemeycek iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim eyleminin eğitime uygulanmasıyla eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasıyla ise okul yönetimi meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Bu yönüyle okul yönetimi için eğitim yönetiminin kapsamı daraltılmış bir halidir diyebiliriz (Taymaz, 2003).

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında takip etmeleri gereken yolları gösterecek, bu amaç doğrultusunda görevlendirilecek bireyleri güdümlenecek, ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak, izlenecek yolda ortaya çıkabilecek aksaklıkları

giderebilecek ve uygulanan program çerçevesinde geri dönüşümleri değerlendirecek en önemli birim kuşkusuz okul yönetimidir. Okul yönetimi, eğitim örgütünün bir parçası olan okulun, belirlenmiş amaçlarının ve politikalarının gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarını ve madde kaynaklarını yönlendirip, eşgüdümleyip, örgütler (Balcı, 2005). Eğitim yönetiminin ilgi alanı sistem iken okul yönetiminin ilgi alanı okul kapsamında yoğunlaşan sorunlardır. Yani eğitim yönetimi eğitime daha geniş bir açıdan bakarken okul yönetimi daha özele indirgenmiş bir bakış açısına sahiptir (Erdoğan, 2000). Etkili bir okul yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için yerinde ve doğru bir biçimde kararlar alabilen iyi okul yöneticilerine ihtiyaç vardır.

2.2. Okul Yöneticisi

Eğitim kurumlarında eğitimin ve kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmede birinci derecede sorumlu kişi okul yöneticisidir. Genel anlamda okul yöneticisi, devletin belirlediği yasa ve kurallar çerçevesinde okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan, okula girdiler, kaynaklar sağlayan, okulun var olan durumunu koruyan kişiler olarak görülür (Şişman, 2004).

Okul yöneticisi, okulu amaçları doğrultusunda daha ileriye taşımak üzere gerekli olan etkili yönetimi gerçekleştirebilmesi için ayrıca iyi bir liderde olmak zorundadır. Okul yöneticisi, örgütün lideri olarak örgütte bulunan diğer kişileri eylemleriyle etkileyebilmelidir (Kaya, 1991).

Kurum amaçlarına ulaşmak için belirlenen plan doğrultusunda hareket ederek tüm bireyleri örgütlemek, iletişimi arttırmak ve bu uyumun sürekliliğini sağlamak elbette ki yöneticinin liderlik özelliklerini etkin ve doğru olarak kullanması ile gerçekleşecektir.

Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek, yapısını yaşatmak, okul kültürünü korumak, öğretmenlerin güdülenmelerini, amaçlar etrafında örgütlenmelerini, kendilerini okula ait hissetmelerini sağlamak ve eğitim-öğretim faaliyetlerini geliştirmede etkili olmak zorundadırlar (Akçay, 2000).

Roe (2004)'e göre; okul yöneticisi lisansüstü eğitim almış, liderlik yeteneği olağanüstü, bir eğitim neferi olarak herkes tarafından tanınan biri olsa dahi okulun işletme yönetimiyle alakalı tüm detayları profesyonellikle uygulaması gerekir (Ayyıldız, 2015). Okul yöneticilerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak en önemli unsur örgütte istendik davranışlar oluşmasını sağlayacak etkili yönetici rollerine sahip olabilmesidir.

2.2.1. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Okul yöneticilerinden beklenen temel işlevlerden biri, okulu yönetirken okul içinde yer alan insanlarla (öğretmen, öğrenci, diğer personel), okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak ve okulun amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda okul yöneticileri yetkileri dâhilinde çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir.

Okul yöneticileri, eğitim personeline, öğrencilere, öğrenci velilerine, okulun bulunduğu çevreye eğitim ve öğretim açısından liderlik yapar, takım ruhunun oluşturulması, verimliliğin artması, okulun çevreyle uyum içinde olması ve okul ikliminin oluşturulması konularında çalışmalarda bulunur, okulu amaçları doğrultusunda hizmete hazırlar. Bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, saydamlık ve verimlilik ilkeleri kapsamında okulun sürekli yenilenmesini sağlar ve geliştirir. Sağlayabildiği tüm imkânları ve zamanı okulun amaçlarını geliştirmeye yönelik kullanır (Meb,2013). Aynı zamanda okul yöneticisi, okulun belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetilmesinin yanı sıra, değerlendirilmesi ve denetlenmesinden de sorumludur (Meb, 2012).

Kaya (1991)'ya göre; okul yöneticileri görev yaptıkları okulu, eğitim politikaları, yasalar ve çağdaş eğitim anlayışına uygun bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla sorumludur. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları, içinde bulundukları ortama göre farklılık gösterebilir. Bu sorumluluklardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Taymaz, 2003).

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak,
2. Okulun politikasını saptamak ve tanımak,
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak,
6. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak,
7. Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
8. Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
9. Etkili bir iletişim yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
- 10.Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

2.2.2. Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranış Biçimleri

Yönetim biçimleri, yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve görevlerini yerine getirebilmeleri için aynı ortamda çalıştığı insanlarla oluşturduğu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan, yöneticinin kendine özgü yönetmel davranışdır (Başaran, 2008). Bu bağlamda ortaya çıkan yönetmel davranışlar;

Yetkeci Yönetim; Çuhadaroğlu vd. (2009), yetkeci yönetim biçimini görevleri yöneticinin düzenleyip çalışanlara dağıtımını yaptığı, baskıcı bir yönetim biçimi olarak tanımlar. Aynı zamanda yönetici tüm gücünü okulun amaçlarını en üst düzeye ulaştırmak için kullanır (Ayyıldız, 2015).

Yetkinin sadece kendisinde olmasını ve kararların sadece kendisinden çıkmasını isteyen yönetici, çalışanların yaptıkları yanlışlar karşısında mutlaka cezalandırılmaları gerektiğini düşünür ve çalışanlarla iletişime girmekten kaçınır (Tuzcuoğlu, 2009).

Demokratik olmayan bu yönetim sisteminde, yönetici yönetilen kişilerin rızasına bakmaksızın otorite kurmaya çalışır. Elde edilen bu otorite yönetilenler üzerinde ikna yoluyla ya da baskıyla kullanılır. Demokratik toplum yapısında başarılı olmayacağı düşünülen bu yönetim biçimi yönetilenlerin moral ve motivasyonunu düşürüp, girişimcilik ruhunu baskılar (Akdoğan, 2009).

Koruyucu yönetim; Kurumun gereksinimleri karşılamayı, çalışanların verimliliklerini arttırmaktan daha önde tuttuğu için bu yönetim biçimine koruyucu sıfatı verilmiştir. Koruyucu yönetimde eğitim çalışanlarının hak ettikleri maaş, iş güvencesi ve toplumsal olanaklar eksiksiz bir şekilde verilmeli, verimliliğin artması için çalışanlar maddi ödüllerle özendirilmelidir (Başaran, 2008).

Koruyucu yönetici, örgütün amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışan insanları denetlemek yerine kılavuzluk etmeyi önemser. Birlikte çalıştığı kişilerin duygu ve düşüncelerini göz ardı etmez (Akdoğan, 2009).

Destekçi yönetim; Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların desteklenmesini görev edinen bir yönetim biçimidir. Destekçi yönetim biçimine göre çalışanın kendisinin önemine, değerine, devinimsel ve bilişsel gücüne yönelik duyguları ön plana çıkarsa örgüte sağlayacağı katkı da o derece artar (Başaran, 2008).

Yönetici, çalışanların özgeçmişlerini, beklentilerini, geliştirdikleri değerlerini, eğitim alanındaki tecrübelerini iyi tanımalı ve bu özelliklere uygun davranış

göstermelidir. Çalışanların verimliliklerini nicelik ve nitelik bakımından yükseltmek için desteklemeli ve ihtiyaç halinde yardımcı olmalıdır (Sağlam, 2012).

Destekçi yönetime göre, çalışanlar, iş ortamında edilgen olmak yerine aktif olmayı tercih ederler. Örgütün amaçlarına karşı çıkmak yerine bu amaçların gerçekleştirilmesine yardım ederler. Sorumluluktan kaçmaz hatta sorumluluk almak için isteklidirler. Yönetime katılmak isterler ve bu istekleri gerçekleştirilirse başarılı olurlar (Başaran, 2008).

Birlikçi yönetim; Birlikçi yönetimin temelinde takım çalışması vardır. Yönetici takımın içinden biri olmalıdır. Üst yönetim çalışanlara kullanışlı bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Bu ortamı sağlama konusunda yöneticiye, bürokratik sorunları çözmek, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasının kolaylaştırmak, imkanlar dâhilinde çalışanların uğraşmalarını gerektiren iş dışındaki sorunlarının giderilmesi gibi görevler düşer (Başaran, 2008).

Birlikçi yönetim anlayışına sahip yöneticilerin iş yapabilme gücünün kaynağı, üretim alanındaki uzmanlığı ve örgütsel liderliğidir. Bu yönetimin uygulandığı örgütlerde yöneticiler başarının, iş görenleri etkileyip, güdüleyip, özendireceğine inanırlar (Bursalıoğlu, 2002).

Başiboş yönetim; Bu yönetim biçimine aslında bilimsel bir yönetim biçimi olmamasına rağmen farklı kamu örgütlerinde ve eğitim örgütlerinde rastlanmaktadır. Başiboş yönetim, yöneticinin yetkilerini kullanmamasından yada kullanımda yetersiz kalmasından ortaya çıkar. Yönetici uzmanlık, makam, yasal ve kişilik yetkilerinin hiçbirini kullanmaz, bunlardan vazgeçer (Başaran, 2008).

Başiboş yönetim uygulanan örgütlerde eğitimin niteliğinin azalmasının yönetim için önemi yoktur. Bu sebeple yöneticinin, örgütün etkili olması gibi bir kaygısı da yoktur. Çalışanlar ise kendilerini denetleyen yada karışan olmadığı için istedikleri gibi çalışırlar ve işleri akışına bıraktıkları için durumdan memnundurlar (Başaran, 2008).

2.2.3. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Genel Şartlar

05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği” nin 5. maddesinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar aşağıda belirtilmiştir;

- Yükseköğretim mezunu olmak.
- Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.
- Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak.
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

Bazı alan öğretmenleri ya da tüm öğretmenleri yazılı sınav/ değerlendirme/ uygulama sınavı sonucuna göre atanan eğitim kurumlarının yöneticiliklerine görevlendirileceklerde, bu eğitim kurumlarına daha önce aynı süreçlerden geçerek öğretmen olarak atanmış olma şartı aranmaz.

2.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Roller

Yönetici rolleri, yöneticilerden beklenen davranışlar biçimi, belirli bir alanda yapılması gereken eylem ve işlevler bütünüdür (Türkmen, 2003). Okullarda başarıya ve amaçlara ulaşabilmek için yöneticilerin rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Okul yöneticileri; insani ilişkiler kurarak, yüksek moral üreterek, zorlukları ortadan kaldırıp işleri kolaylaştırıcı davranarak rollerinin daha etkili bir hale gelmesini sağlamaktadır (Aydoğan, 2011). Yöneticilerden beklenen rollerden bazıları şunlardır;

2.3.1. Liderlik

Liderlik herkesin kendine göre yorumladığı, kişisel bakış açılarına göre değişiklik gösterebilen bir kavramdır. Liderlik, yönetim bilimi ile birlikte iş hayatı, felsefi açı,

politik, sosyolojik ve psikolojik yönleriyle de araştırılabilir bir kavramdır (Şişman, 2004).

Liderlik kavramıyla alakalı birçok çalışma yapılmıştır. Liderliği tanımlayabilecek geniş kapsamlı tek bir tanım olmamakla beraber Yukl (2010), liderlik kavramını kişilik özelliği, etkileşim örüntüleri, lider davranışları, izleyen algıları, örgütsel roller ve izleyenlerde bırakılan etki olarak tanımlanabileceğini vurgulamış ve liderliği açıklayan bazı tanımları aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Hemphill ve Coons (1957), liderliği bir grubun eylemlerini ortak hedef doğrultusunda yönlendiren bir kişinin davranışları olarak tanımlar.
- Burns (1978), liderlik izleyenlerin isteklerini sezme, açığa çıkarma ve artmasını sağlamak için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakların bireyler tarafından aktif edilmesidir.
- Rauch ve Behling (1984), liderliği bir örgütün hedefe yönelik eylemlerini etkileme süreci olarak tanımlar.
- Richards ve Engle (1986), liderliği başarıya ulaşılabilecek bir ortam, değerler ve vizyon oluşturma işi olarak tanımlar.
- Jacobs ve Jacques (1990), liderliğin işbirliği ile hedefi gerçekleştirmek için arzu ve azim yaratma süreci olduğunu belirtmiştir.
- Schein (1992), liderliği örgütte değişim oluşturabilmek amacıyla kültürün dışına çıkabilme yeteneği olarak tanımlar.
- Drath ve Palus (1994), liderliği insanların yaptıklarının daha anlamlı kılınması sayesinde onların daha adanmış hale gelmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlar.
- House vd. (1999), liderlik için bir bireyin, örgütün etkili ve başarılı olmasını sağlamak amacıyla diğerlerini etkileme, motive etme ve katkılarını sağlama yeteneğidir tanımını yapar (Güçlü, 2018).

Sosyal bir olgu olan liderlik, diğer tüm sosyal olgularda olduğu gibi farklılaşan dünya düzeninin etkisinde kalmakta ve gelişmektedir. Gelişen ve üzerinde çokça çalışma yapılan liderlik hakkında alan yazına her geçen gün yeni yaklaşımlar eklenmektedir (Eraslan, 2006). Liderlik ve yöneticilik birbirine çok benzer kavramlar olmasına rağmen aynı anlama gelmemektedir. Bu iki kavramı birbirinden ayıran bazı özellikler söz konusudur.

Liderler kendilerine özgü kişilik özellikleri ile başkalarını etkileyebilen, hedeflere ilişkin vizyon ve misyon sahibi olan kişilerdir. Yöneticiler ise bir pozisyona başkaları tarafından getirilen, onlar adına çaba sarf eden, işleri planlayan, uygulayan ve denetimini yapan kişilerdir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Alan yazında yönetici ile lider arasındaki farklılıkların ifade edildiği birçok çalışma bulunmaktadır. Farklılıklar genel olarak şu şekilde vurgulanmıştır (Koçel, 2011); Liderlik insanları etkileme ve harekete geçirme yeteneği iken yöneticilik bir meslek koludur. Liderlik için formal bir yapı şart değilken yöneticilik için formal bir yapı gerekmektedir. Liderlik hedefleri belirlemeye yönelik eylemleri içerirken yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşma eylemlerini içerir. Liderler insanları etkilemek amacıyla kişisel özelliklerini, iletişim becerilerini ve karşı tarafa aktardığı güven duygusunu kullanırken yöneticiler daha çok makamın vermiş olduğu gücü kullanmaktadırlar. Liderlerin belli kalıplara sığdırılmış bir görev tanımı bulunmazken yöneticilerin sınırları belirlenmiş görev tanımları bulunmaktadır. Liderlik kendini yenileme ve geliştirmeyi amaçlarken yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlar. Liderler doğru işler yapan kişilerken yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir.

Yukarıdaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, her liderin yönetici olmadığı gibi, her yöneticinin de lider olmadığı görülmektedir. Çünkü bir kurumun yöneticilerine verdiği haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinde tek başına yeterli değildir. (Robbins,1998).

2.3.2. Rehberlik

Okullarda rehberlik hizmetleri velilerden, öğretmenlerden ve okul yöneticilerinden oluşan bir takım çalışmasına ihtiyaç duyar. Günümüzde okul yöneticilerinin rolleri ve okul yöneticilerinden beklenenler karmaşık bir hal almaktadır. Böyle bir ortamda okulları daha ileriye taşıyacak okul yöneticisinin, okulu ve içinde bulunduğu toplumu iyi tanıması, okulun daha başarılı olması için liderlik yapması, kendisini sürekli geliştirmesi ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde olması gerekmektedir (Karip ve Köksal, 1999).

14.08.2020 tarih ve 31213 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği” nde okul yöneticilerinin rehberliğe ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

“Eğitim kurumu müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları;

- a) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumludur.
- b) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin etkin şekilde yürütülebilmesi için hizmetin gerektirdiği fiziksel şartları ve uygun çalışma ortamını hazırlar, kullanılacak araç gereci sağlar. Kurumda birden fazla rehber öğretmen/psikolojik danışman olması durumunda fiziksel imkanlar dahilinde her bir rehber öğretmen/ psikolojik danışman için ayrı oda tahsis eder.
- c) Eğitim kurumundaki rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için rehber öğretmen/psikolojik danışman, sınıf rehber öğretmenleri, öğrenciler ve veliler arasında iş birliğini sağlar.
- ç) Eğitim kurumunda birden fazla rehber öğretmen/psikolojik danışman bulunması halinde bir rehber öğretmen/psikolojik danışmanı koordinatör olarak görevlendirir ve gerekli gördüğü takdirde görev değişikliği yapar.
- d) Eğitim kurumunda birden fazla rehber öğretmen/psikolojik danışman bulunması hâlinde program, planlama, araştırma gibi ortak görevler dışında; hizmetlerin yürütülmesinde sınıf ve öğrenci sayıları gibi ölçütlere göre iş bölümü yapar.
- e) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonuna başkanlık eder.
- f) Eğitim kurumunun özel hedeflerini e-Rehberlik sistemine işler.
- g) Okul rehberlik ve psikolojik danışma programının hazırlanmasını sağlar.
- ğ) Rehberlik ve psikolojik danışma servisinde hazırlanan okul rehberlik ve psikolojik danışma programını en geç ekim ayı ilk haftasında e-Rehberlik sistemi üzerinden onaylamak yoluyla eğitim kurumunun bağlı bulunduğu rehberlik ve araştırma merkezine ulaştırır.
- h) Okul rehberlik ve psikolojik danışma programı ile haftalık programın uygulanmasını e-Rehberlik sistemi üzerinden izler.
- ı) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerine ilişkin yürütülen çalışmaların düzenli olarak e-Rehberlik sistemine işlenmesini takip eder.
- i) Okul sene başı öğretmenler kurulunda her sınıf için belirlenen sınıf rehber öğretmenini zorunlu olmadıkça öğrencilerin mezuniyetine kadar değiştirmemeyi esas alarak görevlendirir.

- j) Sınıf rehber öğretmenleri tarafından hazırlanan sınıf rehberlik planlarını onaylar ve uygulanmasını izler.
- k) Haftalık ders çizelgesinde yer alan rehberlik uygulamalarına ayrılan saatlerde rehberlik hizmetlerinin sunulması için gerekli tedbirleri alır.
- l) İhtiyaçlar doğrultusunda öğrencilere, öğretmenlere, idarecilere ve ailelere yönelik gerçekleştirilecek eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi için uygun ortamı ve gerekli desteği sağlar.
- m) Her yıl kasım ayı içerisinde sınıf rehber öğretmenlerinin iş birliğinde rehberlik ve psikolojik danışma servisinde oluşturulan okul risk haritasını eğitim kurumunun bağlı bulunduğu rehberlik ve araştırma merkezine ulaştırır.
- n) Hakkında danışmanlık tedbir kararı verilmiş çocuklara ve ailelerine yönelik rehber öğretmen/psikolojik danışman tarafından sunulacak hizmetlerin yerine getirilmesini sağlar.” (MEB, 2020).

2.3.3. Aile ve Çevre İlişkileri

Okullar amaçları doğrultusunda işlevlerini gerçekleştirmek için bulundukları çevreyle etkili ilişkiler kurmalıdırlar. Okullara en yakın çevre ailelerdir. Bu nedenle ilişkilere ailelerden başlanmalıdır (Özbaş, 2009).

Aile öğrencilerin başarılı olmasında okul kadar önemlidir. Okul-aile işbirliği toplantıları, veli görüşmeleri ve ev ziyaretleri sayesinde ailenin öğretmenleri anlaması ve eğitim programını desteklemesi sağlanabilir. Okul yöneticileri de çalışanlarla bu etkinlikleri planlamalı ve gerekli durumlarda ev ziyaretlerine katılarak gözlemler yapmalıdır (Başaran, 1993).

Okul yöneticileri çevrenin beklentilerini iyi analiz ederek bu beklentileri gerçekleştirmeye çalıştığı gibi çevrenin kaynaklarını da okul için kullanabilmelidir (İnandı, 2012).

Eğitim kurumları çevreleri ile etkileşim halindedir, çevredeki herkes eğitime katkı sağlamalı, okul için yararlı işler yapmalıdır. Çevrenin bu katkılarının sağlanması okul yöneticisidir görevlerindendir bu nedenle okul yöneticisi, okulun bulunduğu çevredeki diğer kurumlarla iletişimde bulunmalı ve bu kurumların desteğinden okula yarar sağlamak için faydalanmalıdır (Tuzcuoğlu ve Tuzcuoğlu, 2009).

2.3.4. İletişim

İletişim genel anlamıyla, istenen sonuçlara ulaşmak ve davranışları etkilemek amacıyla kişiler arasında sözlü ya da yazılı araçlara bağ kurma işlevidir (Dökmen, 2006).

İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için kurumdaki tüm personelin birbirini anlaması ve güvenmesi aynı zamanda işbirliği halinde olması gerekir. Okul yöneticileri bu durumda yargılayıcı olmayan, işbirliğini destekleyen, tarafsız değerlendirmeler yapan, yardımcı olacak davranışlar sergileyen bir kişi olması gerekmektedir (Çağlayan, 2005).

Yöneticiler çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurabilmek için, iyi bir dinleyici olmalı, etkili bir iletişim ağı kurmalı, iletişim becerilerine hakim olmalı, empati yeteneğine sahip olmalı, farklı fikir ve düşüncelere önem vermeli ve saygılı olmalıdır.

2.3.5. Girişimcilik

Okul yöneticisi, yöneticilik görevini yerine getirdiği kurumun her açıdan gelişmesine katkı sağlayacak ve destekleyecek eylemlerde bulunmalıdır. Değişime, gelişime ve yenileşmeye açık olmalı ve bunları hayata geçirmelidir. Okul yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken rollerinden biri de toplumdaki ekonomik, politik ve sosyal gelişmelere yönelik gerekli yapısal düzenlemeler doğrultusunda öğretim sürecini yapılandırmaktır (Taymaz, 2003).

Okullarda gerçekleştirilmesi amaçlanan kalite yönetimi gibi uygulamalarda başarıya ulaşmak için yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının önemi büyüktür. Okul yöneticilerinin bürokratik sistemin bir parçası olarak hareket eden kişiler olmak yerine, çevre imkânlarını harekete geçiren ve bu kaynakları okulun faydasına kullanabilen kişiler olması gerekmektedir (Bayrak ve Terzi, 2004).

2.3.6. Eğitim – Öğretim

Okul yöneticileri, eğitim – öğretimin aksamaması ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli tüm araç - gereçleri sağlayabilmeli, süreçte kullanılan yöntem ve tekniklere ilişkin bilgi birikimine ve deneyime sahip olmalı, yaşanabilecek problemlere karşı çözüm üretebilmelidirler. Yöneticinin kendisini eğitim-öğretim

konularında geliştirmesi öğretmenin eksik kaldığı noktaların tamamlanmasında rol oynayacaktır.

Eğitim-öğretim sürecinde gerçekleşen zümre ve öğretmen toplantılarına aktif katılım sağlayarak, öğretmenlerin sorumluluk almalarında teşvik edici olmalıdır. Öğretmenlerin rahat bir ortamda sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için okulun fiziki şartlarına da özen göstermelidir.

2.3.7.Mevzuat

Okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan en önemli etkenlerden biri de yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının yasal yollarla belirlendiği mevzuatlardır. Bununla birlikte yöneticiler güncel mevzuata ve yapılan değişikliklere hakim olmalıdır.

26.07.2014 tarih ve 29072 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği”nde yer alan madde 39 da okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu;

“Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşımali eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ile millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.” şeklinde tanımlanmıştır (MEB, 2014).

07.09.2013 tarih ve 28758 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği”nde yer alan madde 77 de ise;

“Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.” şeklinde tanımlanmıştır. (MEB; 2013)

2.3.8.Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri ile ilgili birçok yaklaşım ve bu yaklaşımlara göre farklı gruplamalar bulunmaktadır. Kendinden önceki tüm gruplamaları birleştiren, bütünleştirip geliştiren Gregg (1957), yönetim süreçlerini 7 ana başlıkta toplayarak aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme,
7. Değerlendirme (Aydın, 2014).

Karar Verme

Meydana gelen durum karşısında, farklı seçenekler içerisinde en doğru olduğu düşünülen seçeneğin tercih edilmesidir. Karar vermede yöneticilerin kişilikleri ve değer yargıları önemli yer tutar. Karar vermeyi etkileyen etmenler arasında örgütün yapısı, kaynakları, kararı veren yöneticinin yaratılışı, içinde bulunulan çevrenin durumu ve farklı örgütlerle aralarında kurulan ilişkiler yer alır (Binbaşıoğlu, 1988).

Karar verme süreci örgütte çatışmayı önlemek, değişiklik yapmak, örgüt üyeleri üzerinde etki oluşturmak amacıyla kullanılır. Örgütün devamlılığını sürdürebilmesi doğru alınan kararlara bağlıdır. Çünkü karar yönetimin can damarı ve diğer tüm süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2002).

Örgütlerin tamamında karar verme ihtiyacı vardır. Yöneticiler örgütsel boyutlarda karar vermelidir. Üzerinde karar verilmesine ihtiyaç duyulan sorun ile ilgili edinilmesi gereken bilgiler olmadıkça mantıklı ve doğru karar verilemez (Aydın, 2014).

Karar verilirken dikkat edilmesi gereken aşamalar şu şekildedir;

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin bilgilerin toplanması,
- Bilginin analizi ve yorumu,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En uygun seçeneğin belirlenmesi,
- Uygulama,

- Değerlendirme (Bursalıoğlu, 1982).

Problemin Anlaşılması;

Problemi tanımlamak, anlamak, nedenlerini belirlemek, eğitim süreci ve okul amaçları üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanır (Gürsel,2008).

Probleme İlişkin Bilgilerin Toplanması;

Problemin asıl nedeninin belirlenmesinden sonra yönleri ve özellikleri hakkında araştırma yapılır ve bilgi toplanır (Akçadağ, 2012).

Bilgilerin Analizi ve Yorumu;

Problem hakkındaki bilgiler toplandıktan sonra elde edilen bilgilerin her birinin problemin çözümüne etkisinin ne derecede olduğu incelenir ve yorumlanır. Eğitim konularındaki problemlere üretilen çözümlerin, karar üzerindeki etkisinin fazla olmasından dolayı bu konuda ciddi çalışmalar yapılmalıdır (Gürsel, 2008).

Seçeneklerin Değerlendirilmesi;

Başlangıçta farklı farklı çözüm yolları üzerinde durulur ve bu seçeneklerin zarar durumları tespit edilir. Kıyaslamalar yapılır. Çözüm yolları arayan yönetici konuda uzmanlaşmış kişilerle görüşmeler yapar ve fikir alışverişinde bulunur (Gürsel, 2008).

En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi;

Seçenekler içerisinde en uygun ve en sağlıklı olanın seçilmesidir (Akçadağ, 2012).

Uygulama;

Çözüm yollarından en uygun olanı belirlendikten sonra uygulama basamağına geçilir. Bu aşamada karar yazılı hale gelir ve sonrasında uygulamaya konulur (Keskinkılıç, 2011).

Değerlendirme;

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın ne derecede başarılı olduğuna ilişkin tarafsız yargıda bulunmaktır. Değerlendirme ne kadar güvenli olursa, uygulama da o kadar başarılı olur (Bursalıoğlu, 1982).

İyi alınmış bir karar, bilimsel olma, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek, açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabileceği bir nitelikte olma, yapılabildiği ölçüde en kısa zamanda verilme, mevzuata uygun olma özelliklerini taşımalıdır (Binbaşoğlu, 1988).

Planlama

Planlama, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan girdilerin sağlanması ve kullanılması gibi faktörlerin karşılaştırma süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1993).

Yönetimde planlama, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapması gereken tüm işleri ve tüm kaynakları belirli bir sıraya koyma ve bu konuda uygulanacak metotları genel hatlarıyla belirleme işlemidir (Binbaşıoğlu, 1998).

Planlama sürecinde yanıt bekleyen iki temel soru bulunur. Bunlar;

- Gerçekleştirilmesi ya da başarılması gereken nedir?
- Nasıl gerçekleştirilecektir?

Planlama bir bakıma bu iki sorunun yanıtlanmasıdır (Aydın, 2014).

Planlama yönetim süreci içerisinde karardan sonra, iletişim ve eşgüdüm gibi aşamalardan ise önce gelir. Bu sebeple yöneticinin aldığı tüm kararları bir planlama süreci takip etmelidir. Tüm yöneticiler planlama faaliyetlerinde bulunmalıdır. Planlama faaliyetini gerçekleştirmeyen kişilerin yöneticilik vasıfları tartışmaya açıktır (Bursalıoğlu, 1994).

Karar sürecinde olduğu gibi planlamanın da aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar;

- Var olan durumun belirlenmesi,
- Hedeflerin saptanması,
- Kaynakların belirlenmesi,
- Uygulama seçeneklerinin aranması,
- Kararlaştırma ve modelleştirme,
- Planı tasarlama,
- İlgili kişilerin görüşlerini alma,
- Kontrol etme ve geliştirme (Taymaz, 2003).

Planlama sürecinde en önemli aşamalardan biride iletişimdir. Plan için elde edilen bilgiler ne kadar sınırlı bir çevreden toplanırsa planlamada o kadar kısır bir döngüye girer. Çok yönlü yapılan iletişim, çalışanın planlamaya katılmasını sağlamada önemli bir etkidir (Başaran, 1993).

Eğitim planlamasının temel amacı, eğitim alanındaki engellerin ortadan kaldırılması için belirlenen çözüm yollarının meydana getireceği sonuçları kestirmek, uzun bir dönemi kapsayan planın genel hatlarıyla çerçeve hazırlamak, hazırlanan bu

çerçeve kapsamında amaçları saptamak ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için detaylı bir plan hazırlamaktır. Hazırlanan bu eğitim planlamasının sahip olması gereken özellikler şunlardır;

• 1-2 yıllık kısa dönemli, 4-5 yıllık orta dönemli ve 10-15 yıllık uzun dönemli planlar yapılmalıdır.

- Eğitim planlaması ile ekonomik ve toplumsal kalkınma planları bütünleşmelidir.
- Eğitim sistemini her yönüyle bir bütün olarak ele almalı ve kapsamalıdır.
- Eğitimsel gelişmenin nitel ve nicel bütün yönleriyle ilgilenmelidir.
- Eğitim yönetiminden ayrılmaz bir parça olmalıdır (Aydın, 2014).

İyi bir planlama sürecinden sonra planlamayı aktif hale getirecek ortak bir yapıya ihtiyaç vardır. Bu da istenilen amaç doğrultusunda sağlam bir örgütlenmeyle mümkündür.

Örgütlenme

Örgütlenme, ortak çabaya ihtiyaç duyan bir amacın hayata geçirilmesi için gerekli olan yapının oluşturulmasıdır. Örgütün amacında araç olarak tanımlanan örgütlenme, bu amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda dinamik bir yapı kurulması anlamını taşır (Aydın, 2014).

Örgütlenme düzen inşa etme işidir. Örgütlenme sürecinin sonuçlanmasıyla meydana gelen yapı, örgüte birçok fayda sağlar. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştırır. Personelin görevlerini ve sorumluluklarını belirginleştirir. Çatışmaların azalmasını sağlar. Örgütlenme kaliteli bir işbirliğini sağlayabileceği gibi örgüte zarar verebilecek çatışmalara da sebep olabilir. Bu nedenle yöneticilerin doğru kararlar alması, iyi planlamalar yapması, iletişim sistemini iyi kurması, personeli ve örgütü iyi tanıması, iş paylaşımı ve uzmanlaşmaya özen göstermesi önemlidir (Sertkaya, 2016)

Taymaz (2003)'e göre örgütlenmenin aşamalarını şu şekildedir;

- Amaçların belirlenmesi ve sıralanması,
- Politika ve planların belirlenmesi,
- Zorunlu iş ve etkinliklerin saptanması,
- Etkinliklerin analizi ve sınıflandırılması,
- Etkinliklerin gruplandırılması,

- Etkinlikler için görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi, ilişki, etki ve iletişim sitemlerinin oluşturulması,
- Örgüt modelinin belirlenmesi.

İletişim Kurma

İletişim en az iki kişi arasında gerçekleşen karşılıklı duygu, düşünce ve bilgi aktarımıdır (Çelik, 2011). Duyu organları ya da sinir sistemi insanlar için ne ifade ediyorsa, iletişim ve iletişim ağı da örgüt için onu ifade eder (Başaran, 1996).

Örgütteki iletişim, kişiler arasında kurulan ilişkilerin ve okul yapısının temelini oluşturur. Bu sebeple etkili iletişim, özellikle yöneticiler olmak üzere örgütte bulunan tüm bireyler için ihtiyaç duyulan bir araçtır (Hoy ve Miskel, 2015).

Bir örgütte iletişim yeterli olursa, örgütsel amaçların doğru anlaşılması ve örgüttekilerin bu amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaları sağlanır. Çünkü ortak amaçlar için bir araya gelen örgüt üyeleri birbirlerini tanır (Aydın, 2014).

İletişim sürecinin; örgüt üyelerini, amaçları gerçekleştirmek için etkileme ve güdüleme, bilgi aktarma ve duygularını ifade etmeleri sağlamak gibi işlevleri vardır (Özdemir, 2016).

Örgütler iletişime amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak bilgiye ulaşmak için ihtiyaç duyar. Örgütteki çatışmalar iletişim sürecinde çözüme kavuşturulur. Örgütün tüm yönetim süreçlerinde de iletişimin etkisi vardır (Yıldırım, 2013).

Etkileme

İş görenlerin istenen özelliklerde iş yapması için gereken güdüleme olarak tanımlanan etkilemenin kaynağı yöneticinin sahip olduğu yetkidir (Başaran, 1996). Fakat okul yönetiminde yönetici yetkiyi etkileme yolu olarak en son tercih etmelidir. Yöneticinin iş görenleri etkileme becerisi, onun iletişim becerisi ve ikna kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir (Yılmaz, 2012).

Örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde örgüt üyelerinin ortak çabaya düzenli katkıda bulunabilecek şekilde etkilenme düzeyleri yönetsel liderliğin ölçütüdür. Bu konuda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

- Örgüt üyeleri bakımından istek uyandırıcı örgüt amaçlarının belirlenmesi,
- Tüm personelin kişilik ve liderlik yeteneklerinin vurgulanması,
- Örgüt ilişkilerinde bireysel deneyimlerin doyumla sonuçlanmasını sağlanması,

- Kişiler arası iletişimin sağlanması,
- Örgüte olan bağlılığın güçlendirilmesi,
- Yararlı fikir ve tavsiyelerin verilmesi,
- Çalışanların gelişimlerinin sağlanması,
- Yöneticilere verilmiş olan yetkilerin kullanılması (Aydın, 2014).

Yöneticilerin etkileme ilişkileri hakkında bilgili olması ve uygulama becerisine sahip olması, görevlerin ve sorumlulukların etkili bir şekilde ve zamanında yerine getirilmesini sağlar. Bu konuda örgüt yöneticilerinin eğitimler alarak farklı etkileme yöntemleri üzerinde bireysel gelişimlerini arttırmaları gerekmektedir (Aydın, 2019).

Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, çalışanların örgütün ortak amaçları için ortak çaba içinde olmalarının sağlanmasıdır. Örgütün her birim ve kademesindeki etkinliklerin ortak amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi çalışanların birbiriyle etkili iletişim halinde olmalarıyla gerçekleşir. Her çalışan ve her birim kendilerine ait işleri yaparken diğer birimlerde yapılan işlerinde sağlıklı işlemesi ortak amaçların gerçekleşmesini sağlayabilir (Çelik, 2011).

Eşgüdümlemeyi yönetimin ana temeli olarak kabul etmek gerekir. Çünkü yönetimin amacı, ortak amacın gerçekleştirilebilmesi için bireysel verilen çabaların bütünleştirilmesidir. Yönetimsel fonksiyonların her birini bir eşgüdüm uygulaması olarak kabul edebiliriz. Bireysel çabalar birbirleriyle kendiliğinden bütünleşemez, çabaların bütünleştirilmesi, iş birliğinin sağlanması görevi yönetseldir (Aydın, 2014).

Eşgüdümleme, örgütün devamlılığını, bireyler arasında işbirliği ve yardımlaşmayı, kaynakların verimli kullanılmasını, alınan kararların uygulamalara yansıtılmasını, örgüt üyelerinin birbirlerinden haberdar olmalarını, yaşanan çatışmaların önlenmesini ve örgütün planlarının daha iyi uygulanmasını sağlar (Yılmaz, 2012).

Değerlendirme

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme denilince ilk akla gelen kavram denetimdir. Değerlendirme, denetim işlemi sonucunda elde edilen bilgilerin kıyaslanmasıyla ulaşılan yargılama sürecidir (Başaran, 2008). Örgütün

gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları ne derecede veya ne kadar gerçekleştirdiğinin saptanmasıdır (Aydın, 2014).

Öğretmenlerin, eğitim etkinliklerinin ve başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla değerlendirme yapılır. Fakat okullarda yapılan personel ve sürece yönelik değerlendirmeler, davranış değişikliklerinin tespiti ve başarının görülmesinin zaman almasından dolayı oldukça zor ve sabır isteyen bir süreçtir. Bu nedenle değerlendirmeyi yapan yöneticilerin bu durumu göz ardı etmeyerek sonuca odaklanmayıp tüm süreci değerlendirmeleri önerilmektedir (Aydın, 2019).

Değerlendirme sürecini yönlendirebilecek bazı soru örnekleri aşağıda yer almaktadır;

- Eğitim kadrosu, eğitimin hedeflerini anlayıp benimsiyor mu?
- Program, faydalanan öğrencilerin gereksinimlerini karşılıyor mu?
- Öğretme yöntemleri yeteri kadar etkili mi? Öğretim araçları yeterli mi?
- Öğrenci başarısı ne düzeydedir?
- Okulun fiziki koşulları yeterli mi?
- Eğitim kadrosunun moral ve motivasyonu iyi mi?
- Yardımcı hizmetler belirlenen standartlarda mı?
- Sağlıklı karar ve planlarla yönetsel süreç sonuçlanmakta mı?
- İletişimin etkililiği ve yeterliliği ne düzeydedir? (Aydın, 2014).

2.4. Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Durukan ve Bayındır (2018) tarafından yapılan öğretmen görüşlerine göre okul öncesi kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları tarama modelini kullanmışlardır. Çanakkale ilinde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 210 okul öncesi öğretmeni ile gerçekleştirilen bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin, liderlik rollerini çoğu zaman sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin, eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanmasında çevre imkanlarının göz önünde bulundurduğu, okul binasının bakımına ilgi gösterdiği, öğretmenlerin başarılarını takdir ederek onları motive ettikleri, okul için misyon ve vizyon

geliştirdikleri, okulu eğitim-öğretim dönemine hazırladıkları ve okul yönetimiyle ilgili kararlara çalışanların katılımını sağladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nın ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik rollerini öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmayı Gaziantep ilinde görev yapan 719 öğretmen ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezuniyet, kıdem, görev yaptıkları okuldaki kıdem ve görev değişkenlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bunun yanı sıra öğretmenler okul müdürlerinin a vizyoner liderlik rollerine daha yüksek katılım gösterirken, kültürel liderlik rollerine daha düşük katılım göstermişlerdir.

Işıkgöz (2017) tarafından ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullardaki rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kayseri il merkezinde bulunan resmi ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 344 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullardaki rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin genel anlamda olumlu olduğu ve bu görüşlerin cinsiyet, yöneticilikte kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılaşmadığı sadece okul türü değişkenine göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür.

Camadan ve Sezgin (2012) ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin çalıştıkları okullarındaki rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerini inceledikleri nitel çalışmada 19 okul müdürü ile görüşmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, eğitsel rehberlik olarak öğrencilerin akademik başarılarını artırmak amacıyla daha çok bilgilendirme seminerleri kullanıldığı, kişisel-sosyal rehberlik yönünden testlere daha fazla ağırlık verildiği, mesleki rehberlik olarak liselerin tanıtımına yönelik çalışmalar üzerinde durulduğu, rehberlik planlarının hazırlanması konusunda işbirliği yapıldığı, velilere yönelik farklı konularda bilgilendirme seminerleri düzenlendiği belirtilmiştir.

Gül (2009) Samsun ilinde 68 okul yöneticisi ve 1130 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmada okul-çevre ilişkilerinin öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerine göre yeterli düzeyde yürütüldü saptanmıştır. Okul yöneticilerin liderlik özellikleri ile okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, toplumla ortaklık ve işbirliği kurma alt boyutu ile ilişki bulunamamıştır.

Çınar (2010) okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği öğretmen görüşlerine incelediği çalışmasının örneklemini 2008 yılında, Ağrı ilinde, ilköğretim okullarında görevli 191 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği öğretmen görüşlerine göre olumlu olarak değerlendirilmiştir. Cinsiyet ve branş değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere, branş öğretmenleri ise sınıf öğretmenlerine göre okul yöneticilerini iletişim sürecinde daha etkili bulmuşlardır.

Çelik (2013) ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerilerini incelemek için İstanbul ilinde 625 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından girişimci olarak algılandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Peker ve Selçuk (2011)'un okul yöneticilerinin yeterliliklerinin eğitim-öğretime etkisini araştırmak için Manisa ilinde 340 öğretmen ile gerçekleştirdikleri çalışmada, okul yöneticileri öğretmenler tarafından, okulun fiziki koşullarını, materyallerini ve mali kaynaklarını etkili bir şekilde kullanan, mesleki gelişim için düzenlemelere uyan, sağlıklı bir okul ortamı oluşturan etkili birer yönetici olarak algılandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Söğüt (2018) İzmir ilinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 535 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmada, okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından örgütlenme, karar verme ve koordine etme davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu desteklediği sonucuna ulaşmıştır.

Cereci (2019)'un Ankara ilinde 69 okul yöneticisinin görüşlerini aldığı çalışmada, okul yöneticilerinin kendilerine yetki tanındığında okullarına mali kaynak temin edebileceklerine inandıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin personelin özlük hakları, ödül ve ceza işlemleri, personelin seçilmesi gibi konularda daha özerk bir şekilde görevlerini yerine getirmek istedikleri görülmüştür.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Geraki (2014) tarafından yapılan araştırmada Yunanistan'da bulunan 124 devlet okulu (54 ortaokul+70 lise) yöneticisinden oluşan bir örneklemden yararlanarak, okul yöneticilerinin liderlik rolleri ve becerileri ölçülmüş ve sonuç olarak Yunan müdürlerin

yenilikçi, yönetmen, gözlemci ve kolaylaştırıcı rollerini daha yoğun bir şekilde yerine getirme eğiliminde olduklarını ve diktatör, yaptırıcı ve mentorluk rollerine daha az ilgi gösterdikleri sonucuna varmıştır.

Ofoegbu ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan Nijeryada eğitim yönetimi üzerine ders alan 237 öğretmenin yönetici rollerini hakkındaki görüşlerini inceleyen araştırmada 136 erkek, 101 kadın öğretmenin cinsiyet değişkeni açısından yönetici rollerinden liderlik açısından anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Fakat araştırma 5 - 10 yıllık liderlik deneyimine sahip müdürler ile 10 yıldan fazla hizmete sahip müdürler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sebep olarak da genç dinamik yöneticilerin daha yeni fikirlere sahip olması ve okul sisteminde değişiklik yaratmaya istekli olmasını göstermektedirler.

Wanyama ve arkadaşlarının (2018) okul yöneticilerinin, öğrencilerin akademik performansını artırmada öğretme-öğrenme kaynaklarının öğretime katkısını inceledikleri araştırmada cinsiyet değişkeni açısından hem erkek hem de kadınların yöneticilikleri açısından fark olmadığı tespit edilmiştir. Fuller (2006) ve Coleman (2005)sonuca paralel olarak yaptıkları araştırmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nispeten daha zorlandıkları sonucuna varmışlardır.

Soh (2014) yapmış olduğu çalışmada Finlandiya'daki müdürlerin daha çok yöneticilik yaparken, Singapur'daki müdürlerin daha çok mesleki konular ve sınıf eğitimi ile ilgilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Soh'a göre Singapur'da, müdürler normalde uzun yıllar öğretmenlik yaptıktan sonra okul yöneticisi olmak için eğitilen etkili öğretmenler arasından işe alınır. Finlandiyalı müdürler sadece kendi okullarından değil, aynı zamanda ilçelerinden de sorumludur ve eğitim planlamasının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra ortak yönetim ve denetim vardır. Bu bağlamda, okul liderliğinin okul başarısı üzerinde sadece mütevazı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Fletcher ve Brundrett (2005) tarafından yapılan araştırmada müdürler ve branş öğretmenleri, tüm personelin okul gelişimi için işbirliği yapmaya ve tartışmaya dahil edildiği yöneticilik modelleri hakkında olumlu görüş bildirmiş ve birçoğu, herkesin liderlik sergilemek ve liderlik becerilerini geliştirmek için bazı fırsatlara sahip olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

Zalaquett (2005) tarafından yapılan araştırmada Florida’da bulunan 500 öğretmenin çalıştıkları okuldaki yöneticiler hakkında çok olumlu bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin okul psikolojik danışmanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları, öğrencilerin davranışları ve ruh sağlığı üzerinde etkili oldukları, öğretmenleri destekleyen ve olumlu bir okul çevresi oluşturan kişiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Chata ve Loesch (2007)’ in 244 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin çalıştığı kurum türü, okul seviyesi, okulun kentsel veya kırsal ortamda oluşu, ırk/etnik köken, akademik performans düzeyi gibi değişkenler tarafından okul yönetimi ile okul danışman performansı algıları arasında önemli etkiye sahip oldukları ve bu özelliklerin mesleki gelişimde önemli ölçüde fayda sağladığı sonucuna varmıştır.

Cervera (2019)’ nın yapmış olduğu çalışmada Meksika’ daki okul müdürlerinin lisedeki öğrencilerin örgütsel etkililiği ve akademik başarıları ile öğretim algıları arasında ilişkiyi incelemiş ve müdürlerin eğitim liderliği özelliğinin, öğrencilerin akademik başarıları ve performansı üzerindeki olumlu etki bıraktığını saptamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin yönetici rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, nicel ve nitel verilere yer verilen karma yöntem kullanılmıştır. Nicel ve nitel tekniklerin birlikte kullanıldığı karma yöntem, hem tek yöntemin sebep olabileceği eksiklikleri gidermesi hem de nicel ve nitel araştırmaların sonuçlarını güçlendirmek bakımından sıklıkla tercih edilmektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Johnson Onwuegbuzie, 2004). Karma yöntemin kullanılmasıyla sonuçlar daha kabul edilebilir ve anlaşılır bir hal almaktadır (Gorard ve Taylor, 2004). Araştırmada karma yöntemin deseni olarak açımlayıcı sıralı desen kullanılmıştır. Bu desende, nicel veriler toplanır, analiz edilir, sonuçları daha iyi açıklayabilmek için ise nitel yöntemler kullanılarak bulgular kuvvetlendirilir (Biber ve Nagy, 2010; Bloor ve Wood, 2006; Creswell ve Plano Clark, 2014; Wiersma ve Jurs, 2009).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Hatay ili Antakya merkez ilçesinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilkökul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan 4652 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutu için basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle 411 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılardan elde edilen anket sayısının evreni temsil etmede yeterli olup olmadığını belirlemek için örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ olmak üzere; } n_0 = [(t \times S) / d]^2 \text{ formülüne göre;}$$

$$n_0 = [(1,96 \times 0,5) / 0,05]^2 = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{4652}} = 354,32 \approx 355$$

Araştırmada. 05 sapma miktarı için ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü 355 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan anket sayısı 411 olduğundan bu sayının

yeterli olduğuna karar verilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerine Tablo 1’de yer verilmiştir. Araştırmanın nitel boyutu için ise 16 öğretmen ile görüşme yapılmıştır.

Tablo 1

Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	186	45.3
Erkek	225	54.7
Eğitim Durumu		
Lisans	337	82.0
Yüksek Lisans	74	18.0
Kıdem		
1-5 yıl	64	15.6
6-10 yıl	76	18.5
11-15 yıl	68	16.5
16-20 yıl	76	18.5
20 yıl ve daha	127	30.9
Çalıştığı Kurum		
İlkokul	116	28.2
Orta okul	163	39.7
Lise	132	32.1

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin, 186’sı (%45.3) kadın, 225’i (%54.7) erkektir, 337’si (%82.0) lisans mezunu, 74’ü (%18.0) yüksek lisans mezunudur, 64’ü (%15.6) 1-5 yıl, 76’sı (%18.5) 6-10 yıl, 68’i (%16.5) 11-15 yıl, 76’sı (%18.5) 16-20 yıl, 127’si (%30.9) 20 yıl ve daha fazla hizmet yılına sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin 116’sı (%28.2) ilkokul, 163’ü (%39.7) ortaokul, 132’si (%32.1) lise kurumlarında görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel verileri elde etmek amacıyla AYYILDIZ tarafından 2015 yılında geliştirilen “Yönetici Roller” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kullanımıyla alakalı tüm

izinler e-posta yoluyla alınmıştır. Ölçek okul yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken rollerden oluşan sekiz alt boyutu içermektedir. Liderlik rolünü içeren sekiz madde, rehberlik rolünü içeren sekiz madde, aile - çevre ilişkilerini içeren altı madde, iletişim rolünü içeren on madde, girişimcilik rolünü içeren altı madde, eğitim - öğretim rolünü içeren yedi madde, mevzuat rolünü içeren altı madde ve yönetim süreçleri rolünü içeren sekiz madde olmak üzere ölçekte toplam 59 madde bulunmaktadır.

Ayyıldız tarafından Çanakkale ilinde yapılan araştırmada kullanılan bu ölçeğe ait güvenirlik analizi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Ölçme Aracına İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Faktör Alpha	Madde Sayısı	Cronbach
Liderlik	8	.926
Rehberlik	8	.946
Aile ve Çevre İlişkileri	6	.936
İletişim	10	.962
Girişimcilik	6	.946
Eğitim-Öğretim	7	.938
Mevzuat	6	.925
Yönetim Süreçleri	8	.938
Toplam	59	.988

Veriler uygulandıktan sonra ölçeğin Cronbach Alpha analizi yapılmış ve Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3

Ölçme Aracının Faktörleri, Madde Sayıları ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktör Alpha	Madde Sayısı	Cronbach
Liderlik	8	.901
Rehberlik	8	.936
Aile ve Çevre İlişkileri	6	.913
İletişim	10	.946
Girişimcilik	6	.943
Eğitim-Öğretim	7	.925
Mevzuat	6	.912
Yönetim	8	.934
Toplam	59	.987

Ölçme aracının derecelendirme yapısı likert tipinde olması nedeni ile güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirilirken güven aralıkları şu şekilde tanımlanmıştır;

- 0.00 ile 0.39 arası ölçme aracı güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.59 arası ölçme aracının güvenilirliği düşük,
- 0.60 ile 0.79 arası ölçme aracı güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 arası ölçme aracı yüksek düzeyde güvenilirdir.

Tablo 3’de verilen cronbach alpha değerlerine göre ölçeğin her bir faktörde ve toplamda ($\alpha = .98$) yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Ölçme aracında olumsuz madde bulunmamakla birlikte “hiçbir zaman”, “çok nadir”, “ara sıra”, “çoğu zaman”, “her zaman” ifadeleriyle 5 li Likert olarak derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Hatay il merkezinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Veri toplama aşamasında ölçek formlarının uygulanması için gerekli izinler alınmış ve ilgili formlar bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlere dağıtılmış ve tekrar katılımcılardan toplanmıştır. Bir anketin uygulanması yaklaşık 8-10 dakika almıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde verilerin analizi için SPSS 22 (The Statistical Packet for Social Sciences 22) paket programı kullanılmıştır. Verilerin normallik testi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış ve Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4

Normallik Değerlendirmesi İçin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Liderlik	Rehberlik	Aile Çevre İlişkileri	İletişim	Girişimcilik	Eğitim- Öğretim	Mevzuat	Yönetim Süreçleri
Çarpıklık	-.535	-.547	-.813	-.717	-.648	-.768	-1.078	-.720
Basıklık	-.396	-.330	.532	.153	-.246	.070	.903	-.167

Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (George ve Mallery, 2010; Kalaycı, 2017). Tablo 4’de yer alan değerlerin de +2 ile -2 arasında olması sebebiyle verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlere göre anlamlılığı test etmek için parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlılık $p < .05$ düzeyinde incelenmiştir. Betimsel istatistiklerin analizinde standart sapma, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama hesapları kullanılmıştır.

Veri toplama araçlarındaki aralıkların eşit olduğu düşüncesine dayanarak $(n-1/n)$ formülünden yola çıkarak $5-1/5=0.80$ aralık değeri olarak tespit edilmiştir. Buna göre kullanılan veri toplama araçlarında yer alan derecelendirme boyutu için belirlenen puan aralıkları Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5*Ölçme Aracının Puan Aralıkları*

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Her zaman	5	4.21-5.00
Çoğu zaman	4	3.41-4.20
Ara sıra	3	2.61-3.40
Çok nadir	2	1.81-2.60
Hiçbir zaman	1	1.00-1.80

Tablo 5’de ölçme aracının beşli likert derecelendirmesi ve her bir derecenin puan karşılığı belirtilmiştir. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında bu anahtardaki değerler dikkate alınmıştır. Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rol model davranışlarına ilişkin görüşlerine göre düzeylerin betimlenmesinde her zaman, çoğu zaman, ara sıra, çok nadir, hiçbir zaman ifadeleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacı çerçevesinde sırası ile önce nicel verilerden elde edilen bulgular ve yorumlara, daha sonra nitel verilerden elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere alt amaçlara ilişkin bulgu ve yorumlar sırası ile tek tek ele alınarak incelenmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri “liderlik, rehberlik, aile ve çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri” olmak üzere sekiz alt boyutta incelenmiş ve betimsel olarak tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.1.1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinden oluşan sonuçlar Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6*Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri*

Liderlik Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1. Performansınızı sürekli değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırır.	3.08	1.17
2. Mesleğinizle ilgili alanlarda yetişmeniz için sizi destekler.	3.50	1.21
3. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken, çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	3.83	1.00
4. Okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alır.	4.33	.70
5. Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över ve özgüvenlerini pekiştirerek daha başarılı olmaları için onları motive eder.	3.79	1.10
6. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.	3.82	1.06
7. Okulu, eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim öğretime hazırlar.	4.29	.86
8. Okuldaki kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve katılımcıdır.	3.85	1.14

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri dördüncü maddede yer alan “okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alır” ($\bar{X}$ =4.33) ve yedinci maddede yer alan “okulu, eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim öğretime hazırlar” ($\bar{X}$ =4.29) rollerini “her zaman” gösterirken birinci maddede yer alan “Performansınızı sürekli değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırır” ($\bar{X}$ =3.08) rolünü “ara sıra” gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik vasıflarından memnun oldukları ve yöneticilerini iyi bir lider olarak gördükleri söylenebilir. Ancak öğretmenlere göre yöneticiler okulun yönetim süreçlerini gerçekleştirme konusunda gerekli çabayı göstermelerine rağmen öğretmenlerin gelişimleri için aynı çabayı gösterdikleri söylenemez.

4.1.1.2. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin rehberlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Rehberlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Rehberlik Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Okulda etkin bir rehberlik ve yönlendirme birimi oluşturur.	3.93	.93
2.Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık edip, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır	3.90	.98
3.Özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alır.	3.97	.96
4.Özel eğitim gereksinimi duyan çocukların etkinliklerde aktif olmaları adına yönlendirmeler yapar.	3.80	1.06
5.Çocukların öğrenme düzeylerini incelemeye yönelik, sınıftaki eğitimin gözlenmesi ve değerlendirilmesine düzenli olarak katılır.	3.51	1.13
6.Öğrenci yaş gruplarına ilişkin gelişim ve öğrenme bilgilerine sahiptir.	3.82	1.03
7.Okulda demokratik bir ortam hazırlanması ve karşılıklı sevgi- saygıya dayalı bir atmosferin oluşturulmasını sağlar.	3.94	.99
8.Çocukların periyodik olarak sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.	3.59	1.20

Dördüncü maddede yer alan “Özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alır” ($\bar{X}$ =3.97) ve yedinci maddede yer alan “Okulda demokratik bir ortam hazırlanması ve karşılıklı sevgi- saygıya dayalı bir atmosferin oluşturulmasını sağlar” ($\bar{X}$ =3.94) maddelerine çoğu zaman katıldıklarını belirtmişlerdir. Daha düşük aritmetik ortalama ile sonuçlanmasına rağmen beşinci maddede yer alan “Çocukların öğrenme düzeylerini incelemeye yönelik, sınıftaki eğitimin gözlenmesi ve değerlendirilmesine düzenli olarak katılır” ($\bar{X}$ =3.51) ve sekizinci maddede yer alan “Çocukların periyodik olarak sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar” ($\bar{X}$ =3.59) maddelerine de çoğu zaman katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu bulgulara dayanarak yöneticilerin rehberlik hizmetlerini önemsedikleri ve bu hizmetlerin aksamaması için gerekli tedbirleri aldıkları, özel eğitimin öneminin farkında olduklarını söyleyebiliriz.

4.1.1.3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin aile ve çevre ilişkileri rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin aile ve çevre ilişkileri rollerinin öğretmen görüşlerine ilişkin sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Aile ve Çevre İlişkileri Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Aile ve Çevre İlişkileri Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Çevreye karşı örnek davranış sergiler.	4.04	.94
2.Okul- aile- çevre işbirliğini sağlar.	4.03	.97
3.Eğitim- öğretim programı ile çevre koşullarının uyumunu sağlar.	4.00	.93
4.Çevredeki kaynakları okul yararına kullanır.	4.13	.93
5.Velilerle iyi ilişkiler kurma becerisine sahiptir.	4.18	.87
6.Aylık yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasını sağlar.	3.54	1.28

Tablo 8 incelendiğinde beşinci maddede yer alan “Velilerle iyi ilişkiler kurma becerisine sahiptir” ($\bar{X}$ =4.18) ve dördüncü maddede yer alan “Çevredeki kaynakları okul yararına kullanır” ($\bar{X}$ =4.13) maddelerine ilişkin öğretmen görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. altıncı maddede yer alan “Aylık yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasını sağlar” ($\bar{X}$ =3.54) maddesinin de çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmasına rağmen daha düşük aritmetik ortalama ile gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Elde edilen bu bulgulara göre yöneticilerin aileler ve çevreden bağımsız bir okul düşünülmemeyeceğinin farkında oldukları ve aileler ile sağlıklı iletişim kurup çevre olanaklarından üst düzeyde faydalanmak için çalışmalarda bulunduklarını söyleyebiliriz.

4.1.1.4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin iletişim rollerine ait öğretmen görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

İletişim Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.İyi bir dinleyicidir.	3.93	1.03
2.Okul içinde sağlıklı, etkili bir iletişim ağı oluşturur	3.85	1.04
3.Sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahiptir.	3.91	1.05
4.Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirir.	4.20	.83
5.Öğretmenlerin okul ile ilgili şikâyet ve isteklerini rahatlıkla dinler.	4.06	1.01
6.Öğretmenlerle ilişkilerini, amir- memur ilişkisi çerçevesinde yürütür.	3.75	1.08
7.Öğretmenleri dinler, fikir ve düşüncelerine önem verir ve uzmanlık alanlarında onlara danışır.	3.89	1.09
8.Kendisini başkalarının yerine koyar ve neler hissettiklerini anlamaya çalışır.	3.69	1.13
9.İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılıdır.	4.13	.91
10.Personel arası bilgi ve materyal alışverişini düzenler.	3.91	1.02

Elde edilen sonuçlara göre dördüncü maddede yer alan “Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirir” ($\bar{X}$ =4.20) ve dokuzuncu Maddede yer alan “İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılıdır” ($\bar{X}$ =4.13) rollerine ilişkin öğretmen görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Sekizinci maddede yer alan “Kendisini başkalarının yerine koyar ve neler hissettiklerini anlamaya çalışır” ($\bar{X}$ =3.69) ve altıncı maddede yer alan “Öğretmenlerle ilişkilerini, amir- memur ilişkisi çerçevesinde yürütür” ($\bar{X}$ =3.75) maddelerine ilişkin öğretmen görüşleri de yine çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmasına rağmen daha düşük aritmetik ortalama ile gerçekleştiği görülmektedir.

Bu bulgulara dayanarak okul yöneticilerin sağlıklı bir okul iklimi oluşturmak için gerekli olan iletişim yetkinliğine sahip olduklarını, amir-memur ilişkisini göz ardı etmeden saygı çerçevesi içerisinde öğretmenlere bilgilendirmelerde bulunduğunu, öğretmenlerin istek ve şikâyet gibi söylemlerini dinlediği söyleyebiliriz.

4.1.1.5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin girişimcilik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Girişimcilik Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Eğitimin tanıtımı ve yaygınlaştırılması amacıyla toplantı ve benzeri etkinlikleri düzenler.	3.86	.98
2.Yeni projelerin geliştirilmesine öncülük eder.	3.89	1.07
3.Kendisi, öğretmenler ve öğrenciler için zihinsel uyarıcılar sağlayan, öğrenmeyi arttıran bir okul kültürü oluşturur.	3.76	1.10
4.Uygun kurallar ve prosedürler geliştirir.	3.82	1.01
5.Öğretmenlerin üst makamlara olan ihtiyaç ve isteklerine aracılık eder.	3.79	1.15
6.Eğitim- öğretim süreci ile ilgili olan son gelişmeleri ve araştırmaları takip eder.	4.08	.94

Tablo 10 incelendiğinde üçüncü maddede yer alan “Kendisi, öğretmenler ve öğrenciler için zihinsel uyarıcılar sağlayan, öğrenmeyi arttıran bir okul kültürü oluşturur” ($\bar{X}$ =3.76) ve beşinci maddede yer alan “Öğretmenlerin üst makamlara olan ihtiyaç ve isteklerine aracılık eder” ($\bar{X}$ =3.79) maddelerine ilişkin öğretmen görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Altıncı maddede yer alan “Eğitim- öğretim süreci ile ilgili olan son gelişmeleri ve araştırmaları takip eder” ($\bar{X}$ =4.08) maddesine ilişkin öğretmen görüşleri de çoğu zaman düzeyinde gerçekleşmesine rağmen daha yüksek aritmetik ortalama ile sonuçlanmaktadır.

Okul yöneticilerinin okulun gelişebilmesi için eğitim alanındaki yeni gelişmeleri takip ettiği, projeler oluşturulmasına öncülük ettiği söylenebilir. Bunların yanı sıra öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artırıcı çalışmalarda bulunması okul yöneticilerinin eğitime verdiği önemi ortaya koyduğu söylenebilir.

4.1.1.6. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim-öğretim rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim rollerine ait öğretmen görüşlerine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Eğitim-Öğretim Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Eğitim - öğretim için gerekli olan araç ve gereçleri sağlar	4.20	.82
2.Öğretmenlerin öğretim sırasında kullandıkları yöntem ve teknikler hakkında bilgi sahibidir.	3.80	1.03
3.Sınıf, zümre ve öğretmenler kurullarının çalışmalarına katılır.	3.91	1.04
4.Eğitim-öğretim sürecinde etkili olamayan öğretmenlere yardım edebilecek özelliklere sahiptir.	3.64	1.19
5.Tuvalet ve lavaboların temiz, düzenli ve tertipli olması konusunda dikkatlidir.	4.20	.94
6.Eğitim- öğretim sürecinde karşılaşılabilecek problemlerin çözümüne öncelik verir.	4.12	.87
7.Öğrencilerin sorumluluk duygularını geliştirmelerine yardımcı olur.	3.99	.98

Tablo 11 de birinci maddenin yer aldığı “Eğitim - öğretim için gerekli olan araç ve gereçleri sağlar” ($\bar{X}$ =4.20) ve beşinci maddenin yer aldığı “Tuvalet ve lavaboların temiz, düzenli ve tertipli olması konusunda dikkatlidir” ($\bar{X}$ =4.20) rollerini yöneticilerin çoğu zaman düzeyinde gerçekleştirdiği görülmektedir. Dördüncü maddenin yer aldığı “Eğitim-öğretim sürecinde etkili olamayan öğretmenlere yardım edebilecek özelliklere sahiptir” ($\bar{X}$ =3.64) ve ikinci maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin öğretim sırasında kullandıkları yöntem ve teknikler hakkında bilgi sahibidir” ($\bar{X}$ =3.80) maddelerine

ilişkin öğretmen görüşleri de yine çoğu zaman düzeyinde olmasına rağmen daha düşük aritmetik ortalama ile sonuçlanmıştır.

Çalışmaya göre okul yöneticilerinin eğitimin aksamaması ve kalitesinin artırılması amacıyla öğretmenlerin ihtiyaç duydukları ekipmanları sağladıkları, temizlik ve düzene önem verdikleri, eğitim öğretim sürecinde yaşanabilecek sorunlara çözüm ürettikleri söylenebilir.

4.1.1.7. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevzuat rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin mevzuat rollerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Mevzuat Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Mevzuat Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makamlara bildirir.	4.43	.67
2.Okulunuzun eğitim lideri olarak okulunuzdaki eğitim- öğretim ve yönetim görevlerini mevzuata uygun yönetir.	4.33	.77
3.Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uygulama planlarını yürürlüğe koyma, değişiklikleri yapma ve değerlendirme süreçlerini planlar.	4.13	.90
4.Demirbaşla ilgili kayıtların tutulmasını ve bakımlarının yapılmasını sağlar.	4.46	.74
5.Yönetmeliklere hâkimdir	4.28	.85
6.Okulun bütçesinin uygun kullanılmasını sağlar.	4.32	.89

Öğretmenler, okul yöneticilerinin dördüncü maddenin yer aldığı “Demirbaşla ilgili kayıtların tutulmasını ve bakımlarının yapılmasını sağlar” ($\bar{X}$ =4.46) ve birinci maddenin yer aldığı “Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makamlara bildirir” ($\bar{X}$ =4.43) maddelerini “her zaman” gerçekleştirdikleri görüşünde olmalarına rağmen üçüncü maddenin yer aldığı “Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uygulama planlarını

yürürlüğe koyma, değişiklikleri yapma ve değerlendirme süreçlerini planlar” ($\bar{X}=4.13$) maddesine öğretmenlerin katılım düzeyleri “çoğu zaman” olarak sonuçlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgulardan okul yöneticilerinin, yönetim faaliyetini gerçekleştirirken mevzuata bağlı kaldığı, mevzuat ve yönetmelikler çerçevesinde okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik planlamalar yaptığı ve bu planlar doğrultusunda iyi bir bütçe yönetimi gerçekleştirdiği sonucunu çıkarabiliriz.

4.1.1.8. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçleri rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri rollerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Yönetim Süreçleri Rolü Maddeleri	$\bar{X}$	SS
1.Ailelerin eğitime katılması, öğrenci kayıtları ve okul bütçesi ile ilgili konularda sene başında düzenlemeler yapar.	4.17	.87
2.Okulun idari personel, öğretmen, yardımcı personel ve diğer personel ile dış öğeleriyle (okul aile birliği vb.) iş birliği içinde çalışmasını sağlar.	4.10	.91
3.Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.	4.31	.87
4.Komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla çalışanların karar alma sürecine katılmalarını sağlar.	4.14	.94
5.Öğretmenlerin branşlarına göre, il çapında kendi aralarında eşgüdüm sağlamaları konusunda rehberlik yapar.	3.77	1.11
6.Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar	4.21	.83
7.Ders yılının çeşitli zamanlarında derslerinizi ve diğer faaliyetlerinizi yakından izler.	3.98	.97
8.Her öğretmenin çalışmasının sonucunu; o öğretmenle birlikte objektif şekilde değerlendirir.	3.72	1.23

Tablo 13 de üçüncü maddenin yer aldığı “Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar” ($\bar{X}=4.31$) maddesine ilişkin öğretmen görüşleri “her zaman” düzeyinde sonuçlanırken, sekizinci maddenin yer aldığı “Her öğretmenin çalışmasının sonucunu; o öğretmenle birlikte

objektif şekilde değerlendirir" ($\bar{X}=3.72$) ve beşinci maddenin yer aldığı "Öğretmenlerin branşlarına göre, il çapında kendi aralarında eşgüdüm sağlamaları konusunda rehberlik yapar" ($\bar{X}=3.77$) maddelerine ilişkin öğretmen görüşleri "çoğu zaman düzeyinde" sonuçlanmıştır.

Yöneticilerin öğretmen, yardımcı personel ve okul aile birliği gibi okul ile bağı olan tüm öğelerle işbirliği halinde olduğunu, öğretmenlerinin diğer okullardaki öğretmenler ile iletişim halinde olmasını sağladığını ve öğretmenleri objektif bir şekilde değerlendirerek karar alma süreçlerine dahil ettiklerini söyleyebiliriz.

4.1.1.9. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri.

Okul yöneticilerinin yönetici rollerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri

Yönetici Roller	$\bar{X}$	SS
Liderlik	3.81	.80
Rehberlik	3.81	.86
Aile-Çevre İlişkileri	3.99	.83
İletişim	3.93	.84
Girişimcilik	3.87	.92
Eğitim-Öğretim	3.98	.82
Mevzuat	4.33	.67
Yönetim Süreçleri	4.05	.81
Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi	3.96	.75

Öğretmenler, okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirmelerine "çoğu zaman" ($\bar{X}=3.96$) düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin, yönetici rolleri alt boyutlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, liderlik ($\bar{X}=3.81$), rehberlik ($\bar{X}=3.81$), aile ve çevre ilişkileri ($\bar{X}=3.99$), iletişim ($\bar{X}=3.93$), girişimcilik ($\bar{X}=3.87$), eğitim-öğretim

($\bar{X}$ =3.98) ve yönetim süreçleri ($\bar{X}$ =4.05) boyutları çoğu zaman düzeyinde sonuçlanırken; *mevzuat boyutu* ($\bar{X}$ = 4.33) her zaman düzeyinde sonuçlanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin gerekli sorumlulukları alabilen, öğretmenlere destek olan ve motivasyonlarını arttırmaya çalışan, eğitimin kaliteli bir şekilde devamı için gerekli ekipman ve kaynakları sağlayan, okul-aile işbirliğini önemseyen, iletişim becerileri güçlü, yönetmeliklere hakim kişiler olduklarını ve yönetici rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirebilecek nitelikte oldukları görülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt amacında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri bağımsız gruplar t-testi kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine ilişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Rollerini Alt Boyutları	Kadın	Erkek	t	p
Liderlik	3.90	3.73	2.15	.03*
Rehberlik	3.83	3.79	.50	.61
Aile-Çevre İlişkileri	4.05	3.94	1.30	.19
İletişim	3.97	3.90	.75	.45
Girişimcilik	3.93	3.81	1.24	.21
Eğitim-Öğretim	4.04	3.93	1.28	.20
Mevzuat	4.45	4.23	3.34	.00*
Yönetim Süreçleri	4.12	3.99	1.67	.09
Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi	4.02	3.91	1.54	.12

(p<0.05)

Öğretmen görüşlerinden elde edilen t-testi sonuçları incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından liderlik (t=2.15; p=0.03<0.05) ve mevzuat (t=3.34; p=0.00<0.05) alt boyutlarında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmış ancak rehberlik (t=0.50; p=0.61>0.05), aile ve çevre ilişkileri (t=1.30; p=0.19>0.05), iletişim (t=0.75;

$p=0.45>0.05$), girişimcilik ($t=1.24$; $p=0.21>0.05$), eğitim-öğretim ($t=1.28$; $p=0.20>0.05$), yönetim süreçleri ($t=1.67$; $p=0.09>0.05$) alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Liderlik boyutunda kadın öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3.90$) erkek öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.73$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Mevzuat boyutunda kadın öğretmenler $\bar{X}=4.45$ ortalama ile erkek öğretmenler ise $\bar{X}=4.23$ ortalama ile her zaman düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Kadın öğretmenlerin inisiyatif almak yerine kurallara bağlı kalmak istemelerinden, düzen ve disipline daha çok önem vermelerinden dolayı bu sonuçlara ulaşıldığı yorumunu yapabiliriz.

Rehberlik boyutu ($\bar{X}_{kadın}=3.83$; $\bar{X}_{erkek}=3.79$), aile ve çevre ilişkileri boyutu ($\bar{X}_{kadın}=4.05$; $\bar{X}_{erkek}=3.94$), iletişim boyutu ($\bar{X}_{kadın}=3.97$; $\bar{X}_{erkek}=3.90$), girişimcilik boyutu ($\bar{X}_{kadın}=3.93$; $\bar{X}_{erkek}=3.81$), eğitim-öğretim boyutu ($\bar{X}_{kadın}=4.04$; $\bar{X}_{erkek}=3.93$) ve yönetim süreçleri boyutu ($\bar{X}_{kadın}=4.12$; $\bar{X}_{erkek}=3.99$) çoğu zaman düzeyinde katılmaları ile sonuçlanmıştır. Bu altı boyutun hepsinde de kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemiştir.

4.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri t-testi kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin t-testi Sonuçları

Yönetici Roller Alt Boyutları	Lisans	Lisans Üstü	t	p
Liderlik	3.88	3.49	3.80	.00*
Rehberlik	3.89	3.43	4.29	.00*
Aile-Çevre İlişkileri	4.05	3.72	3.13	.00*
İletişim	4.00	3.64	3.35	.00*
Girişimcilik	3.93	3.56	3.17	.00*
Eğitim-Öğretim	4.04	3.72	3.00	.00*
Mevzuat	4.36	4.16	2.28	.02*
Yönetim Süreçleri	4.08	3.93	1.46	.14
Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeyi	4.02	3.69	3.40	.00

(p<0.05)

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre elde edilen t-testi sonuçları incelendiğinde, eğitim durumu değişkeni açısından liderlik ($t=3.80$; $p=0.00<0.05$), rehberlik ($t=4.29$; $p=0.00<0.05$), aile ve çevre ilişkileri ($t=3.13$; $p=0.00<0.05$), iletişim ($t=3.35$; $p=0.00<0.05$), girişimcilik ($t=3.17$; $p=0.00<0.05$), eğitim-öğretim ($t=3.00$; $p=0.00<0.05$) ve mevzuat ($t=2.28$; $p=0.02<0.05$) alt boyutlarında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmış fakat yönetim süreçleri ($t=1.46$; $p=0.14>0.05$) boyutunda anlamlı bir fark görülmemiştir.

Liderlik boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri $\bar{X}=3.88$ ile çoğu zaman düzeyinde sonuçlanırken lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.49$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu bulgulara dayanarak öğretmenlerin eğitim durumları yükseldikçe yöneticilerin liderlik davranışlarına daha eleştirel baktıklarını söylenebilir.

Rehberlik boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3.89$) lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.43$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak lisans mezunu öğretmenlerin rehberlik hizmetlerine daha fazla ihtiyaç duyduğu ve bu konuda okul yöneticilerinden bekledikleri desteği gördüklerini söyleyebiliriz.

Aile ve çevre ilişkileri boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=4.05$) lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.72$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu bulgulara dayanarak öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça aile ve çevre ilişkileri hakkında okul yöneticilerinden beklentilerinin de arttığını söyleyebiliriz.

İletişim boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=4.00$) lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.64$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu duruma göre eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin okul yöneticileri ile iletişim kurmaya daha az ihtiyaç duyduklarını ve lisans mezunu öğretmenlerin yöneticiler ile iletişiminin daha kuvvetli olduğunu söyleyebiliriz.

Girişimcilik boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3.93$) lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.56$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu sonuç eğitim düzeyleri yüksek öğretmenlerin okul yöneticilerinin girişimcilik rollerinde daha aktif olmasını beklemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim-öğretim boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=4.04$) lisans üstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=3.72$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu durum lisans mezunu öğretmenlerin eğitim-öğretim konusunda okul yöneticilerinden destek görmeye ihtiyaç duydukları ve bu ihtiyaçlarının da okul yöneticileri tarafından karşılanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Mevzuat boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=4.36$) lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden ($\bar{X}=4.16$) daha yüksek sonuçlanmıştır. Bu sonuca göre lisans üstü mezunu öğretmenlerin eğitim düzeyinden dolayı mevzuat ve yönetmeliklere daha hakim oldukları ve bu nedenle okul yöneticilerinin mevzuat rollerine daha eleştirel baktıkları yorumunu yapabiliriz.

Yönetim süreçleri boyutu lisans mezunu öğretmenler ($\bar{X}=4.08$) ile lisansüstü mezunu öğretmenlerin ($\bar{X}=3.93$) çoğu zaman düzeyinde katılmaları ile sonuçlanmıştır. Yönetim süreçleri boyutunda lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşleri anlamlı farklılık göstermemiştir.

4.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacına yönelik öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri tek yönlü

varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Yönetici Roller	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Scheffe
Liderlik	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	3.95	0.68	2.45	.05	--
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	3.87	0.69			
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	3.94	0.78			
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.61	0.81			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	3.76	0.90			
Rehberlik	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.00	0.73	4.48	.00*	4-1
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	3.90	0.74			4-2
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	3.90	0.86			4-3
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.46	0.80			4-5
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	3.83	0.97			
Aile ve Çevre İlişkileri	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.15	0.68	3.46	.00*	4-1
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	4.01	0.70			4-3
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	4.08	0.89			4-5
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.69	0.83			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	4.02	0.89			
İletişim	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.18	0.68	4.52	.00*	4-1
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	3.96	0.71			4-5
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	3.87	0.98			
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.62	0.85			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	4.01	0.85			
Girişimcilik	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	3.97	0.80	2.78	.02*	4-3
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	3.94	0.82			
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	4.02	1.02			
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.57	0.88			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	3.86	0.97			
Eğitim-Öğretim	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.10	0.68	3.84	.00*	4-1
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	4.03	0.72			4-2
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	4.10	0.83			4-3
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.66	0.85			4-5
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	4.02	0.88			
Mevzuat	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.36	0.62	1.74	.13	--
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	4.41	0.56			
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	4.23	0.73			
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	4.19	0.66			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	4.39	0.73			
Yönetim Süreçleri	1-5 Yıl ⁽¹⁾	64	4.17	0.75	3.02	.01*	4-1
	6-10 Yıl ⁽²⁾	76	4.10	0.72			4-5
	11-15 Yıl ⁽³⁾	68	4.09	0.86			
	16-20 Yıl ⁽⁴⁾	76	3.77	0.79			
	21 ve Üzeri ⁽⁵⁾	127	4.11	0.84			

(P<0.05)

Liderlik alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=2.45$, $p=0.05$). Kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=3.95$), "6-10" yıl ($\bar{X}=3.87$), "11-15" yıl ($\bar{X}=3.94$), "16-20" yıl ($\bar{X}=3.61$) arası ve kıdemi "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=3.76$) olanların görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır.

Rehberlik alt boyutuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=4.48$; $p=0.00$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek için yapılan scheffe testine göre, farklılığın kıdemi "16-20" yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X}=3.46$) ile kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.00$), "6-10" yıl ($\bar{X}=3.90$), "11-20" yıl ($\bar{X}=3.90$) arası ve kıdemi "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=3.83$) olan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kıdemi "16-20" yıl arasında olan öğretmenlerin görev yaptığı okulda diğer kıdemlerde bulunan öğretmenlere göre meslekte yeterli bir deneyim ve tecrübeye sahip olmaları ve bununla birlikte tükenmişliğe daha girmemiş olmalarından dolayı okul yöneticileri tarafından rehberlik hizmetleri konusunda gerekli birimlerin istenilen düzeyde oluşturulmadığını ve hem öğretmenlere hem de öğrencilere sağlanan desteğin yetersiz olduğunu düşüncelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin aile ve çevre ilişkileri rolünü gerçekleştirme düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3.46$; $p=0.00$). Scheffe testine göre, anlamlı farklılığın kıdemi "16-20" yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X}=3.69$) ile kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.15$), "6-10" yıl ($\bar{X}=4.01$), "11-20" yıl ($\bar{X}=4.08$) arası ve kıdemi "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=4.02$) olan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre "16-20" yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin okul-aile işbirliğine daha fazla önem verdiğini ve okulun içinde bulunduğu çevre ile iletişim halinde olması gerektiğini düşündüklerini fakat bu düşüncelerinin yöneticileri tarafından yeteri kadar desteklenmeyip uygulanmadığını söyleyebiliriz.

İletişim alt boyutuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=4.52$; $p=0.00$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek için yapılan scheffe testine göre, anlamlı farklılığın kıdemi "16-20" yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X}=3.62$) ile kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.18$) arası ve "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=4.01$) olan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile meslekte emekliliğe yaklaşmış öğretmenlerin yöneticileri ile aktif bir iletişim halinde olduklarını,

yöneticileri ile sorun ve isteklerini çekinmeden paylaşabildiklerini söyleyebiliriz. Bu etkili iletişimin mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticilerinden destek almak istemelerinden ve mesleğinin sonlarında olan öğretmenlerin ise deneyim ve birikimlerinden dolayı yöneticileri ile açık bir dille iletişim kurmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Girişimcilik alt boyutuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=2.78$; $p=0.02$). Scheffe testine göre, anlamlı farklılığın kıdemi "16-20" yıl arası olan öğretmenler ($\bar{X}=3.57$) ile kıdemi "11-15" yıl ($\bar{X}=4.02$) olan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre meslekte on yılını aşmış öğretmenler artık tecrübesizliklerini üzerlerinden atarak yeni projeler ve etkinlikler gerçekleştirmek üzere yöneticilerinden destek görürken ilerleyen yıllarda bu istekte ve yöneticilerden beklentide azalma görüldüğünü söyleyebiliriz.

Eğitim-öğretim rolünü gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($F=3.84$; $p=0.00$). Anlamlı farklılığın kıdemi "16-20" yıl ($\bar{X}=3.66$) arası olan öğretmenler ile kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.10$), "6-10" yıl ($\bar{X}=4.03$), "11-20" yıl ($\bar{X}=4.10$) arası ve kıdemi "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=4.02$) olan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre "16-20" yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin görev yaptığı okulda diğer kıdemlerde bulunan öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenlerin etkililiğini artıracak çalışmalarının, öğretim tekniklerine hakimiyetinin ve sorunların çözümüne yönelik çabalarının eksik olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz.

Mevzuat alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.74$, $p=0.13$). Kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.36$), "6-10" yıl ($\bar{X}=4.41$), "11-15" yıl ($\bar{X}=4.23$) arası ve kıdemi "21 yıl ve üzeri" ($\bar{X}=4.39$) olanların görüşleri her zaman düzeyinde sonuçlanırken kıdemi "16-20" yıl ($\bar{X}=4.19$) olan öğretmenlerin görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır.

Yönetim süreçleri alt boyutuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3.02$; $p=0.01$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek için yapılan scheffe testine göre, anlamlı farklılığın kıdemi "16-20" yıl ($\bar{X}=3.77$) arası olan öğretmenler ile kıdemi "1-5" yıl ($\bar{X}=4.17$) arası ve kıdemi "21 ve üzeri" yıl ($\bar{X}=4.11$) olan öğretmen görüşleri

arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında mesleki kıdeminin daha başlarında olan ve meslekte doyuma ulaşmış öğretmenlerin mesleki kıdeminin ortalarında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışlarını yerine getirmede daha fazla etkili olduklarını düşündüklerini söyleyebiliriz.

4.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurum türü değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini gerçekleştirme düzeyleri tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Kurum Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yönetici Roller	Kurum Türü	N	X	SS	F	P	Scheffe
Liderlik	İlkokul ⁽¹⁾	116	3.92	.85	7.11	.00*	3-1
	Ortaokul ⁽²⁾	163	3.91	.68			
	Lise ⁽³⁾	132	3.60	.85			
Rehberlik	İlkokul ⁽¹⁾	116	3.90	.92	3.74	.02*	3-2
	Ortaokul ⁽²⁾	163	3.88	.74			
	Lise ⁽³⁾	132	3.64	.92			
Aile ve Çevre İlişkileri	İlkokul ⁽¹⁾	116	4.04	.91	1.94	.14	--
	Ortaokul ⁽²⁾	163	4.05	.71			
	Lise ⁽³⁾	132	3.87	.88			
İletişim	İlkokul ⁽¹⁾	116	4.00	.92	1.26	.28	--
	Ortaokul ⁽²⁾	163	3.96	.79			
	Lise ⁽³⁾	132	3.84	.82			
Girişimcilik	İlkokul ⁽¹⁾	116	3.88	1.05	2.95	.04*	3-2
	Ortaokul ⁽²⁾	163	3.98	.77			
	Lise ⁽³⁾	132	3.72	.96			
Eğitim-Öğretim	İlkokul ⁽¹⁾	116	3.97	.91	1.11	.33	--
	Ortaokul ⁽²⁾	163	4.05	.71			
	Lise ⁽³⁾	132	3.91	.86			
Mevzuat	İlkokul ⁽¹⁾	116	4.25	.77	1.19	.30	--
	Ortaokul ⁽²⁾	163	4.35	.61			
	Lise ⁽³⁾	132	4.37	.65			
Yönetim Süreçleri	İlkokul ⁽¹⁾	116	4.04	.89	1.85	.15	--
	Ortaokul ⁽²⁾	163	4.14	.70			
	Lise ⁽³⁾	132	3.96	.85			

(p<0.05)

Liderlik alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=7.11$; $p=0.00$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek için yapılan scheffe testine göre, anlamlı farklılığın liselerde görev yapan ($\bar{X}=3.60$) ile ilkokul ($\bar{X}=3.92$) ve ortaokullarda ($\bar{X}=3.91$) görev yapan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun daha yüksek kademedeki görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik rollerine daha az ihtiyaç duymalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Rehberlik alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3.74$; $p=0.02$). Anlamlı farklılığın liselerde görev yapan ($\bar{X}=3.64$) öğretmen görüşleri ile ortaokullarda ($\bar{X}=3.88$) görev yapan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yaş grubu küçük olan öğrencilerle çalışan öğretmenlerin büyük yaş grubunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla rehberlik desteğine ve çalışmasına ihtiyaç duyduğu ve ihtiyaçlarının okul yöneticileri tarafından karşılandığını söyleyebiliriz.

Aile ve çevre ilişkileri alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.94$, $p=0.14$). İlkokullarda ($\bar{X}=3.90$), ortaokullarda ($\bar{X}=3.88$) ve liselerde ($\bar{X}=3.64$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin aileler ile ve okulun bulunduğu çevre ile güçlü ilişkiler kurduklarını söyleyebiliriz.

İletişim alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.26$, $p=0.28$). İlkokullarda ($\bar{X}=4.00$), ortaokullarda ($\bar{X}=3.96$) ve liselerde ($\bar{X}=3.84$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin etkili iletişim kurduklarını söylenebilir.

Girişimcilik alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=2.95$; $p=0.05$). Anlamlı farklılığın liselerde görev yapan ($\bar{X}=3.72$) öğretmen görüşleri ile ortaokullarda ($\bar{X}=3.98$) görev yapan öğretmen görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre liselerdeki öğrencilerin gelişim düzeylerinin diğer kademelerdeki öğrencilere göre daha iyi olmasından dolayı proje ve etkinliklere karşı daha fazla istek duymaları ve bu isteklerinin öğretmenlerini motive etmesinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Eğitim-öğretim alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.11$, $p=0.33$). İlkokullarda ($\bar{X}=3.97$), ortaokullarda ($\bar{X}=4.05$) ve liselerde ($\bar{X}=3.91$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin eğitim-öğretim rolüne ilişkin yeterli bilgi birikimine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Mevzuat alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.19$, $p=0.30$). İlkokullarda ($\bar{X}=4.25$), ortaokullarda ($\bar{X}=4.35$) ve liselerde ($\bar{X}=4.37$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri her zaman düzeyinde sonuçlanmıştır. Elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin mevzuat ve yönetmeliklere hakim olduğunu ve etkili bir şekilde kullandıklarını söyleyebiliriz.

Yönetim süreçleri alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. ($F=1.85$, $p=0.15$). İlkokullarda ($\bar{X}=4.04$), ortaokullarda ($\bar{X}=4.14$) ve liselerde ($\bar{X}=3.96$) görev yapan öğretmenlerin görüşleri çoğu zaman düzeyinde sonuçlanmıştır.

4.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetici rollerine yönelik görüşlerini incelemek amacı ile beş adet soru içeren görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek, benzer ifadeler ile temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Bazı sorularda öğretmenler birden fazla görüş belirtmişlerdir. Bu görüşler birden fazla kategoride yer almaktadır. Bu sebeple toplam görüş sayısının katılımcı sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kategorilere yönelik doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Araştırmanın nitel boyutuna yönelik bulgu ve yorumlara aşağıda değinilmiştir.

4.2.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İyi bir yöneticide aradığınız en belirgin yönetici rolleri nelerdir?” sorusu ile öğretmenlerden elde edilen görüşlerden temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Sonuçlar Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin iyi bir yöneticide aradıkları roller

Öğretmenlerin iyi bir yöneticide aradıkları roller	<i>f</i>	<i>%</i>
--	----------	----------

Adil Olma	13	38
İletişim Becerisi	8	23
Liderlik	4	12
Girişimcilik	3	9
Dürüstlük	3	9
Rehberlik	2	6
Mevzuata Hakim Olma	1	3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (f=16) iyi bir yöneticide aradıkları rollere ilişkin görüşleri, *Adil Olma* (f=13), *İletişim Becerisi* (f=8), *Liderlik* (f=4), *Girişimcilik* (f=3), *Dürüstlük* (f=3), *Rehberlik* (f=2), *Mevzuata Hakim Olma* (f=1) kategorilerine yerleştirilmiştir.

İlgili görüşler incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin adaletli ve eşit davranmalarını, etkili iletişim kurabilmelerini ve empati yapabilmelerini, liderlik özelliklerine sahip olmalarını, girişimci ve dürüst olmalarını, rehberlik konusunda yeterli olmalarını ve motive edici davranmalarını, mevzuata hakim olmalarını beklediklerini söyleyebiliriz. Öğretmenlerin iyi bir yöneticide aradıkları rollere ilişkin bazı ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Ö8: “İyi bir yönetici öncelikle adil olmalı, herkese eşit davranmalıdır.” (*Adil Olma*)

Ö14: “Yeniliklere açık olmak, vizyon sahibi olmak, iletişim gücünün iyi olması, empati kurabilmesi, dürüst olması, rekabetçi olması, çalışanları dinleme ve duygularını önemseme, örnek ve tutarlı davranma.” (*İletişim Becerisi*)

Ö3: “Liderlik vasfı, yönetimi altında olanların ihtiyaçlarını gözetmesi, motive edici ve adil olması.” (*Liderlik*)

Ö5: “Yeniliklere açık ve girişimci olmalı, liderlik özellikleri olmalı, problem çözücü olmalı.” (*Girişimcilik*)

Ö6: “Dürüst, tarafsız ve eleştiriye açık olması.” (*Dürüstlük*)

Ö4: “Rehberlik etmeli, destekleyici ve motive edici olmalı, adaletli davranmalı.” (*Rehberlik*)

Ö2: “Mevzuatlara hakim olmalı. Adaletli olmalı. Empati kurabilmeli.” (*Mevzuata Hakim Olma*)

4.2.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“Okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi liderlik davranışlarını gösterdiklerini açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.” sorusu ile öğretmenlerden elde edilen görüşlerden temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Sonuçlar Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20

Okul Yöneticilerinin Liderlik Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul Yöneticilerinin İyi Birer Lider Olduğunu					
Düşünüyorum (12 Kişi)	f	%	Düşünmüyorum (4 Kişi)	f	%
İletişime Açık Olma	6	35	Makamın Gücünü Kullanma	3	75
Motive Edici Olma	4	23	Risk Alamama	1	25
Adil Olma	3	18			
Problem Çözme Becerisi	2	12			
Vizyon Sahibi Olma	2	12			

Elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünen öğretmenler 12 kişi iken, okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünmeyen öğretmenler 4 kişidir. Okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşleri, *İletişime Açık Olma* (f=6), *Motive Edici Olma* (f=4), *Adil Olma* (f=3), *Problem Çözme Becerisi* (f=2), *Vizyon Sahibi Olma* (f=2) kategorilerinde toplanırken; okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünmeyen öğretmenlerin görüşleri de, *Makamın Gücünü Kullanma* (f=3), *Risk Alamama* (f=1) kategorilerinde toplanmıştır.

İlgili görüşler incelendiğinde, etkili iletişim kuran, öğretmenleri motive eden ve adaletli davranan, problem çözme konusunda başarılı olan ve vizyon sahibi olan okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından iyi birer lider olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Fakat makamının gücünü kullanarak baskı yapan ve risk alamayan okul yöneticileri ise öğretmen görüşlerine göre iyi bir lider değildir. Okul yöneticilerinin liderlik rolüne ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Ö15: “Evet. Zaman zaman toplantılar yapıp okulumuzdaki eksiklikleri gidermek için neler yapabileceğimiz konusunda hepimizi dinleyip notlar alır. Herhangi bir eksikliğini gördüğünde bizleri çok sakın bir şekilde uyarır. Eleştirileri ön yargısız bir şekilde dikkate alır. Öğrencilere karşı yeri geldiğinde çok anlayışlı, yeri geldiğinde çok katı davranışlar sergiler.” (Düşünüyorum, İletişime Açık Olma)

Ö14: “Evet düşünüyorum. Personeli olumlu yönde teşvik etmesi ve motive etmesi. Empati kurması, olumlu iletişim dili kullanması. Okul kültürü oluşturmaları.” (Düşünüyorum, Motive Edici Olma)

Ö12: “Evet, çünkü adaletli, tarafsız bir şekilde yönetim uygulaması, eşit davranması, çalışanları motive edici konuşmaları” (Düşünüyorum, Adil Olma)

Ö9: “Evet. Öğretmenleri çok iyi tanıyıp hangi öğretmenin hangi işlerde daha başarılı olabileceğini ve personelin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek ona göre davranması. Zorlayıcı tutumlardan kaçınması.” (Düşünüyorum, Problem Çözme Becerisi)

Ö13: “Çalıştığım yöneticilerden iyi bir lider olduğunu düşündüğüm yönetimin en belirgin özelliği okulu belirli bir yöne yönlendirebiliyor olmasıydı. Kalabalık bir okul olmasına rağmen belirli aralıklarda her öğretmenle bireysel toplantı yapıp görüşlerini değerlendirirdi. Herkes iş konusunda onun karşısında eşitti. Sembolik olarak öğretmenini ödüllendirirdi. Başarı asla karşılıksız kalmazdı.” (Düşünüyorum, Vizyon Sahibi Olma)

Ö8: “Hayır düşünmüyorum. Çünkü lider öncü olur fakat yöneticiler genellikle emreden, işlerin yürümesi için makamını farklı amaçlarla kullanan kişilerdir.” (Düşünmüyorum, Makamın Gücünü Kullanma)

Ö4: “Hayır. İnisiyatif almıyorlar. Kendilerini riske atacak durumlardan kaçınıyorlar. Ani olaylar karşısında hızlı çözüm üretme yetenekleri yok.” (Düşünmüyorum, Risk Alamama)

4.2.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“Okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise bu yeterliliği hangi davranışlarla ortaya koyduğunu açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.” sorusu ile

öğretmenlerden elde edilen görüşlerden temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Sonuçlar Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21

Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Eğitim-Öğretim Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul Yöneticilerinin Rehberlik ve Eğitim-Öğretim Konularında Yeterli Olduğunu					
Düşünüyorum (10 Kişi)	f	%	Düşünmüyorum (6 Kişi)	f	%
Destek Olma	8	44	Mevzuata Bağlı Kalma	2	33
Yönlendirici Olma	4	22	Ast-Üst İlişkisi	2	33
Etkinlik Düzenleme	3	17	Adil Olmama	1	17
Açıklayıcı Olma	3	17	Pasif Olma	1	17

Elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünen öğretmenler 10 kişi iken okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünmeyen öğretmenler 6 kişidir. Okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşleri, *Destek Olma* (f=8), *Yönlendirici Olma* (f=4), *Etkinlik Düzenleme* (f=3), *Açıklayıcı Olma* (f=2), kategorilerinde toplanırken; okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünmeyen öğretmenlerin görüşleri de, *Mevzuata Bağlı Kalma* (f=2), *Ast-Üst İlişkisi* (f=2), *Adil Olmama* (f=1), *Pasif Olma* (f=1) kategorilerinde toplanmıştır.

İlgili görüşler incelendiğinde, öğretmenlere rehberlik ve eğitim-öğretim konularında destek olan, yönlendirmelerde bulunan, bu konularda etkinlikler düzenleyen ve toplantılar yapan, her yeni gelişmeyi personele açıklayan okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Fakat mevzuata bağlı kalarak sadece evrak üzerinde okulu yöneten, astlarına baskı yapan ve üstlerinin gözüne girmeye çalışan, adil olmayan, pasif kalan okul yöneticilerinin ise yetersiz olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Ö7: “Evet. Rehberliğe ihtiyaç duyan çalışanlar yöneticilerle rahat bir şekilde konuşup danışmanlık alabiliyorlar. Alınan danışmanlık hem sosyal anlamda hem de iş hayatında pozitif bir etki yaratıyor.” (Düşünüyorum, Destek Olma)

Ö5: “Evet. Öğretmenlerini mesleki gelişim eğitimlerine yönlendirmesi. Okul olarak öğretmenleri ve öğrencileri projelere, eğitsel bilimsel çalışmalara, sosyal aktivitelere yönlendirmesi ve bu konuda maddi manevi destek verilmesi. Yol gösterilmesi.” (Düşünüyorum, Yönlendirici Olma)

Ö1: “Evet düşünüyorum. Bu konuda okulumuzda birçok faaliyet ve toplantı düzenleniyor. Ayrıca bu konulara öncelik verdiğini de sık sık dile getiriyor.” (Düşünüyorum, Etkinlik Düzenleme)

Ö9: “Evet. Yeni gelişmeler karşısında sergilenecek olan tutum ve davranışların nasıl olması gerektiğini en üst düzeyde açıklayıcı ve öğretmeni motive edicidir.” (Düşünüyorum, Açıklayıcı Olma)

Ö10: “Hayır. Çünkü sadece evraklara odaklanan ve milli eğitime iyi görünmeye çalışan yani fen lisesi kazandırılan öğrenci sayılarına odaklanan idareciler var.” (Düşünmüyorum, Mevzuata Bağlı Kalma)

Ö2: “Ben eğitimde ve rehberlikte yeterli olma diye bir kavrama inanmıyorum. Çünkü eğitim ve rehberlik karşılıklı istek ile olur. Yöneticilerimiz isteksiz arkadaşları motive etmede biraz pasif kalıyorlar. Meseleleri ast-üst ilişkisi ile çözmeye çalışıyorlar.” (Düşünmüyorum, Ast-Üst İlişkisi)

Ö11: “Hayır. İdareci seçimlerinin yanlış yapıldığını gözlemliyorum. Disiplin konusunda, adil davranma konusunda yanlış tutumlar sergiliyorlar” (Düşünmüyorum, Adil Olmama)

Ö8: “Hayır düşünmüyorum. Çünkü yöneticiler artık aktif eğitim ve öğretimden uzak kaldıkları için oradaki sorunları net anlayamayabilir. Öğretmen ve öğrencilerin yaşadıkları sorunların içeriğini anlayamayabilir.” (Düşünmüyorum, Pasif Olma)

4.2.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“Okul yöneticilerinin sizinle, veliler ile ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise okul yöneticilerinin bu etkililiği nasıl sağladığını açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.”

sorusu ile öğretmenlerden elde edilen görüşlerden temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Sonuçlar Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22

Okul Yöneticilerinin Etkili İletişimlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle, Velilerle ve Okulun Bulunduğu Çevre İle Etkili İletişim Kurduklarını					
Düşünüyorum (11 Kişi)	f	%	Düşünmüyorum (5 Kişi)	f	%
Etkinlik Düzenleme	6	33	Geri Planda Kalma	3	60
İş Birliği	5	28	Empati Kurmama	1	20
İhtiyaçları Dinleme	5	28	Önemsememe	1	20
Empati Kurma	2	11			

Elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin öğretmenlerle, velilerle ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduklarını düşünen öğretmenler 11 kişi iken okul yöneticilerinin öğretmenlerle, velilerle ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduklarını düşünmeyen öğretmenler 5 kişidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle, velilerle ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduklarını düşünen öğretmenlerin görüşleri, *Etkinlik Düzenleme* (f=6), *İş Birliği* (f=5), *İhtiyaçları Dinleme* (f=5), *Empati Kurma* (f=2) kategorilerinde toplanırken; okul yöneticilerinin öğretmenlerle, velilerle ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduklarını düşünmeyen öğretmenlerin görüşleri de, *Geri Planda Kalma* (f=3), *Empati Kurmama* (f=1), *Önemsememe* (f=1) kategorilerinde toplanmıştır.

İlgili görüşler incelendiğinde, velilere yönelik toplantılar ve etkinlikler düzenleyen, öğretmen, veli ve çevre ile işbirliği içinde bulunan, öğretmenlerin ve paydaşların ihtiyaçlarını dinleyen, empati kurabilen okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından etkili iletişim kurabilen yöneticiler olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Fakat geri planda kalmayı tercih eden ve diyaloglardan kaçınan, empati kurmayan ve iletişimi önemsemeyen yöneticilerin etkili iletişim kuramadıkları düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin etkili iletişimlerine yönelik öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Ö6: "Evet. Okul yöneticimiz okul, aile ve çevre birliğinin öneminin bilincinde olarak çeşitli etkinlik ve çalışmalar ile bu iletişimi canlı tutmaktadır." (Düşünüyorum, Etkinlik Düzenleme)

Ö3: "Evet. Veliler ile işbirliğine önem verilmektedir. Örneğin okul ve sınıf veli toplantılarında velilerin görüşlerini özenle dinlemektedirler. Bu da veliler ile kurulan sağlıklı iletişimin neticesinde genel olarak çevre ile etkili bir işbirliği kurulmasına yardımcı olmaktadır." (Düşünüyorum, İş Birliği)

Ö15: "Evet düşünüyorum. Okulumuzda belirli aralıklarla veli toplantıları yapar. Ayrıca hafta sonları veli ziyaretleri yapılmaktadır. Velilerin şikayetleri varsa veya okulumuzda olmasını istedikleri şeyler varsa bunları dile getirmeleri gerektiğini onlara her zaman belirtir." (Düşünüyorum, İhtiyaçları Dinleme)

Ö14: "Evet düşünüyorum. Öğretmenlerle empati kurarak diyaloglar gerçekleştirir. Veli-okul işbirliğini ön planda tutarak velilerin eğitime katılımının sağlanmasında öncü olur." (Düşünüyorum, Empati Kurma)

Ö4: "Hayır. Genellikle yardımcılarını ön planda tutarak kendileri geri planda kalmayı tercih ediyorlar." (Düşünmüyorum, Geri Planda Kalma)

Ö11: "Hayır. Hem bizimle hem öğrenciler ile hem veli hem de çevre ile konuşurken empati kurmuyorlar." (Düşünmüyorum, Empati Kurmama)

Ö16: "Genellikle girmiyorlar. Öğrencilerin gereksinimlerinden öğretmenlerin öğretim durumlarından ve velilerin beklentilerinden bir haberler." (Düşünmüyorum, Önemsememe)

4.2.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular ve Yorumlar

"Okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile sizlere model olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi yönleri ile girişimcilik özelliği taşıdığını düşünüyorsunuz. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız." sorusu ile öğretmenlerden elde edilen görüşlerden temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Sonuçlar Tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 23*Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yönüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Yönü İle Model Olduğunu					
Düşünüyorum (11 Kişi)	f	%	Düşünmüyorum (5 Kişi)	f	%
Sosyallik	5	33	Girişimcilik Ruhunun Olmaması	3	50
Teşvik	5	33	Üstlere İyi Görünme	3	50
Yeni Fikirlerle Açık Olma	3	20			
Risk Alabilme	2	14			

Elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile model olduklarını düşünen öğretmenler 11 kişi iken okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile model olduklarını düşünmeyen öğretmenler 5 kişidir. Okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile model olduklarını düşünen öğretmenlerin görüşleri, *Sosyallik* (f=5), *Teşvik* (f=5), *Yeni Fikirlerle Açık Olma* (f=3), *Risk Alabilme* (f=2) kategorilerinde toplanırken; okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile model olduklarını düşünmeyen öğretmenlerin görüşleri de, *Girişimcilik Ruhunun Olmaması* (f=3), *Üstlere İyi Görünme* (f=3) kategorilerinde toplanmıştır.

İlgili görüşler incelendiğinde, sosyal olarak aktif olan ve sosyal etkinliklere önem veren, projelere teşvik edici davranan, yeni fikirleri dinleyen ve destekleyen, risk alabilen okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından girişimcilik yönlerinin güçlü görüldüğünü söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra girişimcilik ruhu olmayan, girişimciliğin getirdiği iş yükünden kaçan sadece üstlerin zorladığı girişimcilik faaliyetlerinde rol alan yöneticilerin girişimcilik yönü ise öğretmenler tarafından zayıf olarak düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin girişimcilik yönüne yönelik öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Ö1: “Evet düşünüyorum. Özellikle sosyal etkinlikler yönünden örnek olabilirler.” (Düşünüyorum, Sosyallik)

Ö15: “Evet, çoğu yarışmalara öğrencilerimizin katılmaları için başvurular yaptırır. Öğrencilerin bursluluk, hediye, ödül vb. kazanabileceği yarışmalara katılmalarında öncülük eder. Sınava girecek öğrencilerimizin motivasyonunu arttırmak için çeşitli geziler düzenler.” (Düşünüyorum, Teşvik)

Ö5: “Evet. Okul ve öğrenciler ile ilgili farklı fikirlerle karşılaştığında bunların değerlendirilmesi. Uygun bulunduğunda teşvik edilmesi, yapılması için gerekli çalışmalara önder olunması.” (Düşünüyorum, Yeni Fikirlerle Açık Olma)

Ö9: “Evet. Risk alabilme özelliğine sahiptir. Duruma göre hızlı yol haritası oluşturabilen, karşılaşılan problem durumlarında pratik çözümler üretebilmesi.” (Düşünüyorum, Risk Alabilme)

Ö10: “Girişimcilik ruhu yok. Çünkü ülkemizde girişimcilik ruhu anlayışı çok farklı boyutlarda.” (Düşünmüyorum, Girişimcilik Ruhunun Olmaması)

Ö4: “Hayır. Girişimcilik konusunda sadece idarenin menfaatine olan konularda üst makamlara iyi görünebilmek için çaba sarf ediyorlar. Öğretmenler açısından hiçbir girişimde bulunmuyorlar.” (Düşünmüyorum, Üstlere İyi Görünme)

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile alanda yapılmış benzer çalışmalarının sonuçları ile karşılaştırma yapılmıştır. Sonuçlara bağlı olarak önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma kapsamında öncelikle öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri (liderlik, rehberlik, aile ve çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri) ile öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyleri, mesleki kıdem ve çalıştıkları kurum türü değişkenleri karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar hakkında daha kapsamlı bilgi edinmek için araştırma, nitel uygulama ile desteklenmiştir. Bu bölümde, nicel ve nitel uygulamadan elde edilen sonuçlar alandaki diğer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmıştır.

5.1.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerinin mevzuat rolü haricinde diğer rollerine ilişkin öğretmen görüşleri “çoğu zaman” düzeyinde sonuçlanırken mevzuat rolü “her zaman” düzeyinde sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin liderlik rolleri açısından yöneticilerden memnun oldukları ve yöneticilerin özellikle okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alması ve eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim öğretime hazır olması konularında daha aktif rol aldıkları belirlenmiştir. Durukan ve Bayındır (2018)’ın yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çoğu zaman düzeyinde sonuçlandığını saptamışlardır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) yaptıkları araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik rollerinde vizyoner liderlik yönünün güçlü olduğu fakat kültürel liderlik yönünden zayıf olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şişman (2012) yaptığı araştırma da okul yöneticisinin okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması ve öğretimi yakından izlemesi gibi davranışların

etkili olduğunu tespit etmiştir. Leithwood, Harris ve Hopkins (2008) çalışmalarında okul yöneticilerinin liderlik yönünün çalışanların motivasyonları, bağlılıkları ve çalışma şartlarına yönelik güçlü öğretme ve öğrenme ortamları geliştirmeye çalışmak olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oktay Gürocak ve Hacıfazlıoğlu (2012) tarafından yapılan çalışma, öğretmenlerin yöneticilerini öğretim liderliği alanında yeterli gördüklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmalar bizim araştırmamızı destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerin rehberlik rolüne ilişkin, özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri almaları ve okulda demokratik bir ortam hazırlanması ve karşılıklı sevgi- saygıya dayalı bir atmosferin oluşturulması konusunda en fazla etkili oldukları saptanırken en az çocukların öğrenme düzeylerini incelemeye yönelik, sınıftaki eğitimin gözlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında etkin oldukları saptanmıştır. Köroğlu ve Oğuz (2011) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin mesleki gelişimleri için gerekli olan rehberlik konusunda okul yöneticilerinin orta düzeyde yeterli olduklarını saptamışlardır. Ayyıldız (2015) yapmış olduğu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin rehberlik rollerini çoğu zaman sergiledikleri görülmektedir. Ulaşılan bu çalışmalar elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Yöneticilerin velilerle iyi ilişkiler içerisinde oldukları, çevre kaynaklarını okul yararına etkili bir şekilde kullanabildikleri fakat öğrencilerin gelişim ve beslenme koşullarında zayıf oldukları tespit edilmiştir. Oğuz (2008) yapmış olduğu araştırmada aileyi sadece veli toplantılarına katılan değil eğitimin bir parçası olarak dâhil etmek gerektiği sonucuna varmıştır. Şahin ve Ünver (2005)'in çalışmasında okul-aile işbirliğinde velilerin etkili olması gerektiğini sonucuna ulaşmışlardır. Gül (2009) çalışmasında okul yöneticilerinin, okul - çevre ilişkilerine yönelik görevleri yeterli düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir. Araştırmamızı destekleyen bu sonuçlar, okulun içinde bulunduğu çevreyle ve aileler ile iyi ilişkiler kurmanın, çevreyle işbirliği içinde olmanın, çevrenin kaynaklarından ve olanaklarından yararlanmanın öneminin okul yöneticileri tarafından farkında olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar araştırmadaki aile ve çevre ilişkileri rolü bulguları ile benzerlik göstermektedir.

İletişim rolü incelendiğinde okul yöneticilerinin kişiler arası saygıya önem verdikleri, istek ve şikâyetleri dinlediği, çalışanları bilgilendirme konusunda yeterli olduğu ve bunlara özen göstererek etkili iletişim kurduğu görülmektedir. Çınar (2010) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği

öğretmenler tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz (2015)'in çalışmasında okul yöneticilerinin iletişim becerilerini yönetici görüşlerine göre üst düzeyde güçlü öğretmen görüşlerine göre ise güçlü fakat geliştirilmesi gerek sonucuna ulaşmışlardır. Kösterelioğlu ve Argon (2010) yaptıkları araştırmada yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişiminin genel anlamda olumlu olduğu fakat istenilen düzeyde olmadığı sonucuna varmışlardır.

Okul yöneticilerinin okulun gelişebilmesi için eğitim alanındaki yeni gelişmeleri takip ettiği, projeler oluşturulmasına öncülük ettiği ve motivasyonu artırma için gereken desteği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2013) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri öğretmenler tarafından girişimci olarak algılanmaktadır. Ayyıldız (2015) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik rolünü çoğu zaman sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar araştırmamızdaki bulguları desteklemektedir.

Yöneticilerin eğitim-öğretimin daha iyi olabilmesi için gerekli ekipmanı sağlaması, sorunlara çözüm üretmesi, kurul toplantılarına katılması ve okulun fiziki bölümlerinin düzeni ve temizliği ile öğretmenlere destek olduğunu tespit edilmiştir. Peker ve Selçuk (2011) yaptıkları çalışmada okul yöneticileri öğretmenler tarafından, okulun fiziki koşullarını, materyallerini ve mali kaynaklarını etkili bir şekilde kullanan, mesleki gelişim için düzenlemelere uyan, sağlıklı bir okul ortamı oluşturan etkili birer yönetici olarak algılandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayyıldız (2015) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin eğitim-öğretim rollerini öğretmen görüşlerine göre çoğu zaman sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. İncelenen bu araştırmalar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerin karar alma, planlama yapma, koordine etme, değerlendirme ve iletişim gibi konularda oldukça etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu süreçlere yönelik işleyişlerin etkili olması okul yönetimi ile ilgili sorunların azaltılmasını hatta tamamen ortadan kalkmasını sağlayabilir. Söğüt (2018) Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından örgütleme, karar verme ve koordine etme davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Cantürk (2016) Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmasının teknolojik liderlik davranışlarını büyük ölçüde etkilediği sonucuna varmıştır.

Okul yöneticilerinin demirbaş ile ilgili bakım ve kayıt işlerini gerçekleştirdiği, ilgili makamlar ile iletişim halinde olduğu, bütçe kullanımına ve yönetmeliklere hakim olduğu görülmektedir. Cereci (2019) okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin çoğunluğunun yeterince sorumluluk sahibi olduklarını düşündüğü sonucuna ulaşmıştır. Kepenekçi (2004)'nin yaptığı çalışmada katılımcıların yarısından fazlasının hem eğitim mevzuatını yeterli bulmadığı hem de bu mevzuatı uygulamada sorun yaşadığı ortaya çıkmıştır. Şimşek (2020) mevzuatın güncel ve anlaşılır olmadığı, sık sık değiştiği ve yorumlanırken farklı anlamlar çıkarıldığı sonucuna ulaşmıştır.

5.1.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Bu kısımda araştırmanın ikinci alt amacına ilişkin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili sonuçlara ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırmamızda liderlik ve mevzuat rollerinde cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunurken diğer rollerde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik ve mevzuat rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında ki anlamlı farklılığın kadın öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin yöneticilerin liderlik ve mevzuat rolünü erkek öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ünal Bozcan, ve Yalçinkaya, (2018) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini incelediğinde cinsiyet açısından kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Razi (2003)'nin araştırma bulgularına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla liderlik özelliklerini taşıdığı görüşündedir. Alan yazındaki bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) araştırmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik rollerini daha yeterli sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu araştırma da çalışmamızın tam tersi sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin rehberlik, aile çevre ilişkileri, iletişim, girişimcilik, eğitim-öğretim ve yönetim süreçleri rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum yöneticilerin bu rollerini gerçekleştirmelerinin cinsiyet ayrımına bakılmaksızın tüm öğretmenler tarafından kabul edildiği anlamına gelmektedir. Işıkgöz (2017), Yumrutaş (2006), Gündüz, İnandı ve

Tunç (2014) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve cinsiyet değişkenine göre anlamlılık olmadığı görülmüştür. Bu araştırmaların sonuçları çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Akan ve Mehrdad (2019) okul müdürlerinin iletişim becerileri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark bulamamıştır. Yapılan bu çalışma araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Uygur (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin erkek öğretmenlerin lehine farklılaştığı sonucuna ulaşırken, Köstereliğöglü ve Argon (2010) ise okul müdürlerinin iletişim becerilerinin kadın öğretmenler lehine farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar ise araştırma sonuçlarımızın tersi niteliktedir. Çelik (2013) ve Kayalar ve Ömürbek (2007) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik rolünde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Peker ve Selçuk (2011)'un yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin yeterliliklerinin eğitim-öğretime etkisinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

5.1.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetici rollerini gerçekleştirme düzeyleri incelenmiş, okul yöneticilerinin yönetim süreçleri rolü haricinde diğer rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik rollerini daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Ermeydan ve Can (2020), Yalçın, Akan ve Yıldırım (2017), Bardakçı (2017) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Işıkgöz (2017) yöneticilerinin rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Sevinç (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin iletişim yeterliliği hakkında farklı eğitim düzeylerindeki öğretmen algılarında anlamlı bir fark olduğunu tespit edilmiştir. Akan ve Mehrdad (2019) eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini incelemiş ve ön lisans

mezunu öğretmenler ile doktora mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma saptanmıştır.

5.1.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerinin yönetici rolleri, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin liderlik ve mevzuat rolleri haricindeki diğer rollerinde anlamlı farklılık saptanmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik ve mevzuat rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirdikleri görüşünde olmalarında meslekte geçirdikleri zamanın etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin rehberlik rolü incelendiğinde, yöneticilerinin yönlendirme, özel eğitime gerekli hassasiyeti gösterme gibi davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha düşük ortalama ile katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gündüz, İnandı ve Tunç (2014) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin PDR hizmetlerinin gereklilik ve etkililik faktörlerine ilişkin görüşlerinde kıdeme göre farklılık bulunmamaktadır.

Mesleğe yeni başlayan ve meslekte yirmi yılını aşmış öğretmenler, okul yöneticilerinin kendileriyle ve öğrenci aileleriyle etkili iletişim kurduğu ve çevre olanaklarını okulun yararına kullanabildikleri görüşünü belirtmişlerdir. Çubukçu ve Döndar (2003), Güngörmez (2020), Çiftli (2013)'nin yaptıkları çalışmalarda, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Meslekte on yılını tamamlamış öğretmenler, okul yöneticilerinin girişimcilik rolünü gerçekleştirmelerini kendilerinden daha kıdemli öğretmenlere göre daha yeterli görmekt. Çelik (2013) yöneticilerin girişimcilik becerilerini incelendiğinde mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kıdemli öğretmenlere göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşmıştır.

Meslekte 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görev yaptığı okulda diğer kıdemlerde bulunan öğretmenlere göre yöneticilerin, öğretmenlerin etkililiğini artıracak çalışmalarının, öğretim tekniklerine hâkimiyetinin ve sorunların çözümüne yönelik çabalarının eksik olduğunu düşünmektedir. Peker ve Selçuk (2011) yaptıkları çalışmada bir yıldan az kıdemi olanların kıdemi daha fazla olanlara göre daha yüksek

değerlendirdiklerini saptanmıştır. Meslekte yeni olan ve meslekte doyuma ulaşmış öğretmenlerin mesleki kıdeminin ortalarında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışlarını yerine getirmede etkili olduklarına daha fazla katılım göstermektedir.

5.1.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurum türü değişkenine göre yöneticilerin liderlik, rehberlik ve girişimcilik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit görülürken aile ve çevre ilişkileri, iletişim, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin, İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek sonuçlanmıştır. Sonel (2019)'ın okul yöneticilerinin okul türü değişkenine göre liderlik davranışlarını incelediği çalışmasında, ilkokullarda görev yapan yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin rehberlik rollerini yerine getirme düzeylerine katılımları liselerde görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Özabacı, Sakarya ve Doğan (2008)'ın yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin kurum türüne göre değerlendirmiş ve “Rehberlik servisinin sürekli bir birim olarak okulda yer almasının öğrenci gelişimi açısından yararlı olacağını düşünüyorum” görüşünde ilköğretim yöneticileri lehine anlamlı bir fark bulmuşlardır. Gündüz, İnandı ve Tunç (2014)'un yaptıkları çalışmada okul türü değişkenine göre PDR hizmetlerinin gerekliliği görüşünde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ortaokullar da görev yapan öğretmenler yöneticilerin girişimcilik rollerindeki yetkinliklerine liselerde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek katılım göstermişlerdir. Köybaşı ve Dönmez (2017) tarafından yapılan çalışmada farklı okul türü grupları arasında, öz-yeterlik, girişimcilik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Aile ve çevre ilişkileri, iletişim, eğitim-öğretim, mevzuat ve yönetim süreçleri rollerini değerlendirirken kurum türü değişkeninin öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Kaymak ve Kara (2016)'nın yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerileri düzeyi ile kurum türü değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Akan ve Mehrdad (2019) yapmış oldukları

çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre öğretmen görüşlerini incelemiş ve en düşük ortalamaya liselerde görev yapan öğretmenlerin sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

5.1.2. Nitel Bulgulara İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın nicel bulgularından elde edilen sonuçlarını açıklamak amacıyla gerçekleştirilen nitel çalışmada, öğretmenlere yönetici rolleri ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiştir. İlgili sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve sonuçlarına yer verilerek alan yazındaki diğer çalışmalar ile karşılaştırma yapılmıştır.

5.1.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“İyi bir yöneticide aradığınız en belirgin yönetici rolleri nelerdir?” sorusuna ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin iyi bir yöneticiden adil olan ve tüm öğretmenlere eşit şekilde yaklaşan, etkili iletişim becerilerine sahip, liderlik özellikleri gösteren, yeniliklere açık, dürüst, yönlendirici ve destekleyici, rehberlik eden ve mevzuata hakim olan birer yönetici olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“Okul yöneticilerinin iyi birer lider olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi liderlik davranışlarını gösterdiklerini açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.” sorusuna ilişkin veriler incelendiğinde iletişime açık olan, öğretmenleri motive eden, adil davranan, karşılaşılan problemleri çözme becerisine sahip olan ve vizyon sahibi yöneticiler öğretmenler tarafından iyi birer lider olarak kabul edilirken makamının gücünü kullanan ve risk alamayan yöneticilerin liderlik açısından yetersiz görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Akbaşlı ve Diş (2019) yaptıkları benzer bir çalışmada öğretmenlerin yöneticilerde olması gereken liderlik özelliklerini incelediklerinde adil, güvenilir, demokratik, ileri görüşlü, saygılı gibi sonuçlara ulaşmışlardır.

5.1.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“Okul yöneticilerinin rehberlik ve eğitim-öğretim konularında yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise bu yeterliliği hangi davranışlarla ortaya

koyduğunu açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız. Soruna ilişkin öğretmenler, okul yöneticilerinin destek olmaları, yönlendirici olmaları, etkinlik düzenlemeleri ve açıklayıcı olmaları gerektiğini belirtirken mevzuata bağlı kalmalarını, sorunları makamın gücünü kullanarak çözmeye çalışmalarını, adil davranmamalarını ve pasif olmalarını eleştirdiklerini belirtmişlerdir. Erdemir, Sumbas, Umur, Genç ve Tunca (2019) yaptıkları çalışmada yol gösterme, destek olma, yönlendirme, bilgi verme gibi sonuçlara ulaşmışlardır. Camadan ve Sezgin (2012) tarafından yapılan çalışmada plan ve programların hazırlanmasında işbirliği yapıldığına değinildiği görülmektedir. Karataş ve Şahin Baltacı (2013) yol gösterme, sorun çözmede PDR hizmetlerinden yararlanıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

5.1.2. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“Okul yöneticilerinin sizinle, veliler ile ve okulun bulunduğu çevre ile etkili iletişim kurduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise okul yöneticilerinin bu etkililiği nasıl sağladığını açıklayınız. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.” sorusuna ilişkin veriler incelendiğinde, çoğu öğretmen tarafından yöneticilerin etkinlik ve toplantı düzenlemeleri, işbirliği içerisinde olmaları, ihtiyaçları dinlemeleri ve empati kurmaları gibi özellikleri ön plana çıkarken kimi öğretmenler tarafından ise yöneticilerin geri planda kalması ve iletişimi önemsememesi gibi davranışları eleştirilmiştir. Küçük Güngörmez (2020)’in yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim, empati kurma ve anlamaya çalışma, destekte bulunma, paydaşlar ile iyi ilişkiler kurma gibi davranışlarında etkili oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kısa Ön (2021)’ün yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin okul aile işbirliğine yönelik görüşleri öğretmen ve veliler tarafından incelemiş ve katılımcıların büyük bir kısmının işbirliğini yetersiz gördüğü sonucuna ulaşmıştır.

5.1.2. Beşinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

“Okul yöneticilerinin girişimcilik yönü ile sizlere model olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise hangi yönleri ile girişimcilik özelliği taşıdığını düşünüyorsunuz. Cevabınız hayır ise nedenlerini açıklayınız.” sorusuna ilişkin öğretmenler, sosyalliğe önem veren, kendilerini teşvik eden ve destekleyen, yeniliklere açık olan, risk alabilen okul yöneticilerini girişimci olarak değerlendirmişlerdir. Fakat girişimci yöneticilerin yanı sıra sadece üst makamlara iyi görünmek amacıyla

girişimlerde bulunan veya girişimcilik ruhuna sahip olmayan yöneticilerin olduğunu da belirtmişlerdir. Çelik (2013)'in yapmış olduğu araştırma da öğretmenlerin, okul yöneticilerinin risk alma eğilimi, yenilik, kendine güven gibi girişimcilik boyutlarına katıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Köybaşı (2016) okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada yöneticilerin kendilerini girişimci olarak nitelendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Nicel araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerin mevzuat rolünü gerçekleştirmelerine her zaman düzeyinde, mevzuat rolü haricindeki diğer rollerine ise çoğu zaman düzeyinde katıldıkları sonucunu destekleyen nitel çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin genel olarak adil, empati kurabilen, destekleyici, rehberlik eden, iletişim becerileri güçlü, girişimci, yeniliklere açık ve mevzuata hakim olduklarını belirtmişlerdir.

5.2. Öneriler

- Yöneticiler görevlendirilirken yönetici rolleri hakkında eğitim aldıktan sonra atamaları yapılabilir.
- Yönetici rollerine ilişkin yetersiz durumların giderilmesi ve desteklenmesi, olumlu durumların ise kalıcılığının ve devamlılığın sürdürülmesine yönelik çalışmalarda bulunulabilir.
- Hizmet içi eğitimler ile yöneticilerin, yönetim alanındaki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olması sağlanabilir.
- Yönetici yetiştirme yaklaşımı olarak meslektaş eğitimleri gerçekleştirilebilir.
- Yöneticiler, rollerindeki eksiklikleri görme ve giderebilme açısından farklı okul türlerindeki yöneticiler ile bir araya getirilerek fikir alışverişinde bulunmaları sağlanabilir.
- Bu çalışmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler örneklem olarak seçilmiştir. Benzer çalışma okul öncesi öğretmenleri ve üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarına yönelik de gerçekleştirilebilir.
- Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetici rolleri incelenmiştir. Yönetici rollerinin farklı değişkenler ile ilişkisinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.
- Bu çalışma Hatay ili Antakya merkez ilçesinde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Benzer araştırmalar farklı illerde de gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri (Erzurum İli Örneği). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1): 101-114.
- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9(1), 287-300.
- Akbaşı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2(2), 86-102.
- Akçadağ, T. (2012). Yönetim süreçleri (2. Baskı). R. Sarpkaya (ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (ss. 169-188). Ankara: Anı.
- Akçay, A. “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi, 2000.
- Akdoğan M. (2009), Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Bağcılar Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, M. (2005). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2010), Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Basım Ve Yayın, Ankara,
- Aydın, M. (2014), Eğitim Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Aydın, S. (2019), Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerilerinin Okul İklimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

- Ayyıldız Ş. (2015), Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Balcı. A. (2005). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Bardakçı, V. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Başaran, İ. E. (1993). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (1996). Eğitim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası
- Başaran, İ. E. (2008). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks.
- Binbaşıoğlu, C.(1988). Eğitim Yönetimi, Ankara: Binbaşıoğlu Yay.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar (6. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z.(2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (2014). Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama. (On İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Camadan, F. ve Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin okul rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,4 (38), 199-211.
- Cantürk, G. (2016). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilişim teknolojilerinin yönetim süreçlerinde kullanımı arasındaki ilişki (Doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya

- Cereci, C. (2019). Okul yöneticilerinin mevzuattan kaynaklanan sorumluluklarına ek olarak sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorumluluklar. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 8(22), 109-123
- Cervera, C,M,A. (2019) An Exploration of the Differences Between Principals' Perceptions Regarding the Instructional and Organizational Effectiveness of Their High Schools and the Academic Achievement of Their Students, City University of Seattle, ProQuest Dissertations Publishing, 2019. 13807601.
- Chata, C. , & Loesch, L. (2007). Future school principals' views of the roles of professional school counselors. ASCA Counselor, 11, 35-41
- Çağlayan, A. (2005). İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite. İstanbul: Bilge.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çelik, V. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (26), 267-276.
- Çiftli, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri (Samsun ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çubukçu, Z. Döndar, D. (2003). “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:157, Kış:2003.
- Doğan, M. (2007). Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dökmen, Ü. (2006), İletişim Çatışmaları Ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Durukan, H., & Bayındır, A. (2018). Okul öncesi eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(4), 376-388

- Eranıl, A. K. (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Erdemir, N., Sumbas, E., Umur, Z., Genç, H. ve Tunca, A. (2019). “Ortaokul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Servisinden Beklentileri (Malatya İli)”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3): 2432-2443.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim Ve Okul Yönetimi. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- ERMEYDAN M, CAN N. (2020) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi 2020 Cilt 4 Sayı 2, 94-121.
- Eryılmaz, B. (2003) Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam Matbaası
- Fletcher, L.H. & Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: The impressions of primary school head teachers and subject leaders, *School Leadership and Management*, 25(1), ss. 59-75.
- Fuller, B. 2006. Raising School Quality in developing countries. What investments boost learning. *Review of Educational Research*. Vol. 57, 3:255-92. World Bank. Washington DC: USA.
- Geraki, A. (2014). Roles and skills comparison among principals in Greek schools Application of Competing Values Framework. *Educational Management Administration & Leadership*. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143213513189>
- Güçlü, N. (2018). Eğitim Yönetiminde Liderlik. Ankara. Pegem Akademi.
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul - çevre ilişkileri üzerinde etkisinin değerlendirilmesi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Gül, R. (2019). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kimliği Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gündüz, B., İnandı, Y. & Tunç, B. (2014). Okul yöneticilerinin psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşleri: Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(2), 19-34, doi: 10.12973/jesr.2014.42.2
- Güngörmez K.T. (2020), Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Karma Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, KARABÜK
- yıl, M. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (8. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2015). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. (S. Turan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel.
- İnandı, Y. (2012). Okula Toplumsal Katılım (2. Baskı). R. Sarpkaya (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (Ss. 361-388). Ankara: Anı
- Işıkgöz, M. (2017). Okul yöneticilerinin rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 2(1), 1-10.
- Karataş, Z. & Şahin Baltacı, H. (2013). Ortaöğretim kurumlarında yürütülen psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine yönelik okul müdürü, sınıf rehber öğretmeni, öğrenci ve okul rehber öğretmeninin (psikolojik danışman) görüşlerinin incelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14 (2), 427-460.
- Karip, E. Ve Köksal,K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem AkademiYayıncılık
- Kaya, Y. Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1991.
- Kayalar, M. ve Ömürbek, N. (2007). Girişimci adaylarının risk almaya yatkınlık özelliğinin cinsiyet bağlamında incelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 185-200.

- Kaymak, M. S. ve Keskinılıç Kara, S. B. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (12), 349-364.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 3, 6, 159-174.
- Keskinılıç, K. (2011). Yönetim süreçleri (2. Baskı). K. Keskinılıç, (ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (ss. 69-122). Ankara: Pegem A.
- Koçel, T. (2011), İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım
- Koşar, S. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü (Ed.), Eğitim Yönetiminde Liderlik, Pegem Akademi, Ankara, s.217-244
- Köroğlu, E. ve Oğuz, E. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerine Yönelik Öğretmen, Yönetici ve Eğitim Müfettişi Görüşleri, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1 (2), 9-25.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları". Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 1-17.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz Yeterlik ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 23, Sayı 2, ss. 249-280.
- Küçük Güngörmez T. (2020). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Karma Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Küçüksayraç, M. (2013). Ortaöğretim okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonuna etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, School Leadership and Management, 28(1), 27-42.
- MEB (2013), Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, www.resmigazete.gov.tr.

- MEB (2014), Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, www.resmigazete.gov.tr.
- MEB (2020), Milli Eğitim Bakanlığı, Mevzuat Bankası, Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, www.resmigazete.gov.tr.
- MEB (2021) Milli Eğitim Bakanlığı, Mevzuat Bankası, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği, www.resmigazete.gov.tr.
- Ofoegbu, F.A.O. Clark and R.O. Osagie. 2013. Leadership theories and practice: Charting a path for improved Nigerian schools. International Studies in Educational Administration 41(2): 67–76.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(3), 377-403.
- Oğuz, O. (2008). *Öğretmen aile işbirliğinin öğrenci başarısına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oktay Gürocak, E. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2012). Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmen algıları. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 9 (2): 319-338
- Özabacı, N., Sakarya, N. ve Doğan, M. (2008). Okul müdürlerinin okuldaki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 8-22.
- Özbaş, M. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul-Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Özdemir, M. (2016). Yönetim süreçleri. U. Akın (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde (ss. 153-177). Ankara: Pegem Akademi.

- Peker, S., Selçuk, G. (2011).Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi.Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, Sayfa:472-480.
- Razi, S. (2003). İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Robbins, Stephan P. (1998) Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, (1998) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Basım, Yayın ve Dağıtım.
- Sağlam, A.Ç. (2012). Okul örgütü ve yönetimi, H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (ed), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (164-193). Ankara: Pegem Akademi.
- Sertkaya F. (2016), Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Sevinç, Y. S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Uşak ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Soh, K. (2014) Finland and Singapore in PISA 2009: Similarities and differences in achievements and school management, Compare, 44(3), 455–471..
- Sonel Z. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Düşünme Stilleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi KONYA
- Söğüt, Ö. (2018). Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Şahin, F. T., & Ünver, N. (2005). Okul Öncesi Eğitim Programlarına Aile Katılımı. Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(1), 23-30.

- Şimşek Ü. (2020) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Çalışan Müdür Yardımcılarının Görevlerini Yaparken Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Bilimsel Eğitim Araştırmaları, sayı: 4, sayfa: 78-97
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2012). Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2015). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Akademi.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58), 274-298.
- TAYMAZ, H., (2003) İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık,
- Tuzcuoğlu, N. ve Tuzcuoğlu S. (2009). Okuldaki insan ilişkileri. A. Oktay (ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (ss. 331-359). İstanbul: Kriter
- Uygur, G. (2014). İlk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Ünal Bozcan, E., & Yalçınkaya, M. (2018). Temel eğitim kurumlarında yöneticilerin etik liderlik davranışları ile iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. Electronic Turkish Studies, 13(27), 263-284.
- Wanyama EG, Simatwa EM, Okwach TO. Contribution of school administrators to teaching enhancement of students'academic performance in secondary schools in kenya: An empirical study across secondary schools of Emuhaya and Vihiga sub-counties. Int J Curr Res 2018; 10(3): 67302-14.
- Yalçın, S., Akan, D. ve Yıldırım, İ. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 10(18), 157-174.
- Yıldırım, K. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Müdürlerinin Denetim Görevlerini Gerçekleştirmelerine İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Yılmaz, K. (2012). Yönetim Süreçleri. H. B. Memduhoğlu Ve K. Yılmaz (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi (Ss. 140-160). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yılmaz, R., & Yüksel Şahin, F. (2016). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre yordanması. GEFAD, 36(3), 595-615
- Yumrutaş, A. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin rehberlik görevleriyle ilgili görüş ve uygulamalarının incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zalaquett, CP (2005). İlköğretim okulu psikolojik danışmanlarının rol ve işlevlerine ilişkin müdürlerin algıları. Profesyonel Okul Danışmanlığı, 8, 451 - 457 .

EKLER

EK 1: Katılımcı Gönüllü Olur Formu

Araştırma Amaçlı Çalışma İçin Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

Değerli katılımcılar; anket maddesini katılımınıza uygun düzeyi işaretleyerek değerlendiriniz. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel çalışmalara veri sağlamak için kullanılacaktır. Bu nedenle soruları samimiyetle cevaplamanızı rica ediyorum.

Ömür ÖZTÜRK

Elazığ Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Katılımcı

Adı Soyadı:

Adres:

Telefon:

İmza:

Araştırmacı:

Adı Soyadı:

Adres:

Telefon:

İmza:

EK 2: Veri Toplama Araçları
OKUL YÖNETİCİLERİN ROL MODEL DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “Okul Yöneticilerinin Yönetici Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda, tarafınıza sunulan ölçme aracı ile siz öğretmenlerin konu ile görüşleriniz alınmaktadır. Ölçek maddelerini dikkatli bir şekilde okuyarak, size en uygun olan cevabı işaretlemeniz çalışmanın geçerli sonuçlara ulaşabilmesi için önemlidir. Görüşleriniz bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü şahıslar için asla paylaşılmayacaktır.

Verdiğiniz katkılar için teşekkür ederim.

Ömür ÖZTÜRK

Elazığ Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Eğitim Durumunuz:

☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
☐ Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

3. Öğretmen Olarak Mesleki Kıdeminiz:

☐ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 21 Yıl ve
daha fazla

4. Görev yaptığınız kurum

☐ ilkokul ☐ ortaokul ☐ lise

II. BÖLÜM: Yönetici Roller

Okul Yöneticiniz,	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Nadir	(3) Ara Sıra	(4) Çoğu Zaman	(5) Her Zaman
A. LİDERLİK					
1. Performansınızı sürekli değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırır.	()	()	()	()	()
2. Mesleğinizle ilgili alanlarda yetişmeniz için sizi destekler.	()	()	()	()	()
3. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken, çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
4.Okul binasının bakımı, temizliği, korunması vb. unsurlara yönelik gerekli tedbirleri alır.	()	()	()	()	()
5.Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över ve özgüvenlerini pekiştirerek daha başarılı olmaları için onları motive eder.	()	()	()	()	()
6.Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.	()	()	()	()	()
7.Okulu, eğitim-öğretim yılı başlamadan, eğitim öğretime hazırlar.	()	()	()	()	()
8.Okuldaki kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve katılımcıdır.	()	()	()	()	()
B. REHBERLİK					
1.Okulda etkin bir rehberlik ve yönlendirme birimi oluşturur.	()	()	()	()	()
2.Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık edip, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.	()	()	()	()	()
3. Özel eğitim gerektiren çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alır.	()	()	()	()	()
4. Özel eğitim gereksinimi duyan çocukların etkinliklerde aktif olmaları adına yönlendirmeler yapar.	()	()	()	()	()
5.Çocukların öğrenme düzeylerini incelemeye yönelik, sınıftaki eğitimin gözlenmesi ve değerlendirilmesine düzenli olarak katılır.	()	()	()	()	()
6. Öğrenci yaş gruplarına ilişkin gelişim ve öğrenme bilgilerine sahiptir.	()	()	()	()	()
7. Okulda demokratik bir ortam hazırlanması ve karşılıklı sevgi- saygıya dayalı bir atmosferin oluşturulmasını sağlar.	()	()	()	()	()
8.Çocukların periyodik olarak sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()

Okul Yöneticiniz,	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Nadir	(3) Ara Sıra	(4) Çoğu Zaman	(5) Her Zaman
C. AİLE- ÇEVRE İLİŞKİLERİ					
1.Çevreye karşı örnek davranış sergiler.	()	()	()	()	()
2.Okul- aile- çevre işbirliğini sağlar.	()	()	()	()	()
3.Eğitim- öğretim programı ile çevre koşullarının uyumunu sağlar.	()	()	()	()	()
4.Çevredeki kaynakları okul yararına kullanır.	()	()	()	()	()
5.Velilerle iyi ilişkiler kurma becerisine sahiptir.	()	()	()	()	()
6.Aylık yemek listesinin çocukların gelişim özellikleri, ihtiyaçları ve çevre şartları doğrultusunda hazırlanmasını sağlar.	()	()	()	()	()
D. İLETİŞİM					
1.İyi bir dinleyicidir.	()	()	()	()	()
2.Okul içinde sağlıklı, etkili bir iletişim ağı oluşturur	()	()	()	()	()
3. Sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahiptir.	()	()	()	()	()
4.Öğretmenleri, okulla ilgili önemli gelişmeler ve haberler hakkında bilgilendirir.	()	()	()	()	()
5.Öğretmenlerin okul ile ilgili şikâyet ve isteklerini rahatlıkla dinler.	()	()	()	()	()
6.Öğretmenlerle ilişkilerini, amir- memur ilişkisi çerçevesinde yürütür.	()	()	()	()	()
7.Öğretmenleri dinler, fikir ve düşüncelerine önem verir ve uzmanlık alanlarında onlara danışır.	()	()	()	()	()
8.Kendisini başkalarının yerine koyar ve neler hissettiklerini anlamaya çalışır.	()	()	()	()	()
9.İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılıdır.	()	()	()	()	()
10.Personel arası bilgi ve materyal alışverişini düzenler.	()	()	()	()	()

Okul Yöneticiniz,	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Nadir	(3) Ara Sıra	(4) Çoğu Zaman	(5) Her Zaman
E. GİRİŞİMCİLİK					
1.Eğitimin tanıtımı ve yaygınlaştırılması amacıyla toplantı ve benzeri etkinlikleri düzenler.	()	()	()	()	()
2.Yeni projelerin geliştirilmesine öncülük eder.	()	()	()	()	()
3.Kendisi, öğretmenler ve öğrenciler için zihinsel uyarıcılar sağlayan, öğrenmeyi arttıran bir okul kültürü oluşturur.	()	()	()	()	()
4.Uygun kurallar ve prosedürler geliştirir.	()	()	()	()	()
5.Öğretmenlerin üst makamlara olan ihtiyaç ve isteklerine aracılık eder.	()	()	()	()	()
6.Eğitim- öğretim süreci ile ilgili olan son gelişmeleri ve araştırmaları takip eder.	()	()	()	()	()
F. EĞİTİM- ÖĞRETİM					
1.Eğitim - öğretim için gerekli olan araç ve gereçleri sağlar	()	()	()	()	()
2.Öğretmenlerin öğretim sırasında kullandıkları yöntem ve teknikler hakkında bilgi sahibidir.	()	()	()	()	()
3.Sınıf, zümre ve öğretmenler kurullarının çalışmalarına katılır.	()	()	()	()	()
4.Eğitim-öğretim sürecinde etkili olamayan öğretmenlere yardım edebilecek özelliklere sahiptir.	()	()	()	()	()
5.Tuvalet ve lavaboların temiz, düzenli ve tertipli olması konusunda dikkatlidir.	()	()	()	()	()
6.Eğitim- öğretim sürecinde karşılaşılabilecek problemlerin çözümüne öncelik verir.	()	()	()	()	()
7.Öğrencilerin sorumluluk duygularını geliştirmelerine yardımcı olur.	()	()	()	()	()

Okul Yöneticiniz,	(1) Hiçbir Zaman	(2) Çok Nadir	(3) Ara Sıra	(4) Çoğu Zaman	(5) Her Zaman
G. MEVZUAT					
1.Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makamlara bildirir.	()	()	()	()	()
2.Okulunuzun eğitim lideri olarak okulunuzdaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini mevzuata uygun yönetir.	()	()	()	()	()
3.Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uygulama planlarını yürürlüğe koyma, değişiklikleri yapma ve değerlendirme süreçlerini planlar.	()	()	()	()	()
4.Demirbaşla ilgili kayıtların tutulmasını ve bakımlarının yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
5.Yönetmeliklere hâkimdir	()	()	()	()	()
6.Okulun bütçesinin uygun kullanılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
H. YÖNETİM SÜREÇLERİ					
1.Ailelerin eğitime katılması, öğrenci kayıtları ve okul bütçesi ile ilgili konularda sene başında düzenlemeler yapar.	()	()	()	()	()
2.Okulun idari personel, öğretmen, yardımcı personel ve diğer personel ile dış öğeleriyle (okul aile birliği vb.) iş birliği içinde çalışmasını sağlar.	()	()	()	()	()
3. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek nöbetlerin yükümlülükler göre titizlikle tutulmasını sağlar.	()	()	()	()	()
4. Komisyonlar ve toplantılar aracılığıyla çalışanların karar alma sürecine katılmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
5. Öğretmenlerin branşlarına göre, il çapında kendi aralarında eşgüdüm sağlamaları konusunda rehberlik yapar.	()	()	()	()	()
6. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar	()	()	()	()	()
7.Ders yılının çeşitli zamanlarında derslerinizi ve diğer faaliyetlerinizi yakından izler.	()	()	()	()	()
8. Her öğretmenin çalışmasının sonucunu; o öğretmenle birlikte objektif şekilde değerlendirir.	()	()	()	()	()

EK 3: Ölçek Kullanım İzni

Ynt: ölçek kullanım izni

2 mesaj

Merhaba, çalışmamdan yararlanmanızda herhangi bir sıkıntı yoktur. Atıf yaparak kullanabilirsiniz. Şimdiden yapacağınız çalışma için size başarılar diliyorum.

merhaba hocam,
Hatay Mustafa Kemal üniversitesi Yayladağı Sosyal Bilimler Meslek Yüksek okulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım.
Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.
"Okul Yöneticilerinin Rol Model Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezimde sizin 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde yazmış olduğunuz "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri " konulu tezinizde kullandığınız ölçeği kullanmak için izninizi istiyorum.
Konu hakkında yardımcı olursanız sevinirim.
İyi günler..

Öğr. Gör. Ömür ÖZTÜRK

İZİN BEGLELERİ

EK 4: Araştırma İzni



T.C.
HATAY VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 32889839-605.01-E.3248386
Konu : Ömür ÖZTÜRK'ün
Araştırma İzni Onayı

13.02.2020

VALİLİK MAKAMINA

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ömür ÖZTÜRK "Okul Yöneticilerinin Rol Model Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu araştırması kapsamında 2019-2020 eğitim öğretim yılı 2. yarısında İlimiz Antakya ilçesine bağlı okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde uygulama yapmasında sakınca olmadığına, **araştırma tamamlandıktan sonra sonuçlarının bir ay içinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü ile paylaşılması ve sonuçların Müdürlüğümüz uygun görürse vereceği onay yazısından sonra paylaşılması şartı ile** uygulanma yapmasına komisyonumuzca karar verilmiştir.

Söz konusu çalışma ile ilgili olarak komisyonumuzca inceleme yapılmış olup, "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 ve 2020/2 nolu Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Genelgesine" uygun olduğundan, ilgilinin 2019-2020 eğitim öğretim yılı 2. yarısında İlimiz Antakya ilçesine bağlı okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise idarecilerinin uygun göreceği tarih ve saatlerde, çalışma yapmasını, olurlarınıza arz ederim.

Ayşegül AYDIN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
13.02.2020

Kemal KARAHAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EK 5: Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.01.2020-371053

T.C.



FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı :97132852/100/
Konu :Etik Kurul Değerlendirmesi

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALINA

Anabilim Dalımız Öğr.Üyesi Prof.Dr.Mukadder BOYDAK ÖZAN'ın sorumlu araştırmacı olduğu yüksek lisans öğrencisi Ömür ÖZTÜRK'e ait "**Okul Yöneticilerinin Rol Model Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi**" konulu çalışma ile ilgili Etik Kurul Kararı ekte sunulmuştur.

Gereğini ve bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. Mehmet Nuri GÖMLEKSİZ
Kurul Başkanı

10/01/2020 Mem.

: P.ARSLAN

ETİK KURUL KARARI

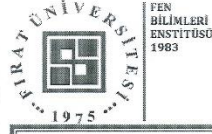
TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	ÇALIŞMACILARIN ADI SOYADI
09.01.2020	01	2	Sorumlu Araştırmacı : Prof.Dr.Mukadder BOYDAK ÖZAN Yardımcı Araştırmacı: Ömür ÖZTÜRK

KARAR

“Okul Yöneticilerinin Rol Model Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” konulu çalışma etik kurulunuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

I			
Prof. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU (Üye)	Bulunamadı	Doç. Dr. Rıfat BİLGİN (Üye)	İmza
Doç. Dr. Süleyman İLHAN (Üye)	İmza	Doç.Dr. Haki PEŞMAN (Üye)	İmza
Doç. Dr. İrfan EMRE (Üye)	İmza	Doç.Dr. Yunus Emre KARAKAYA (Üye)	İmza
Doç. Dr. Taner YILDIRIM (Üye)	Bulunamadı	Dr. Öğr. Üyesi Serkan BİÇER (Üye)	Bulunamadı
Doç.Dr. Erkan Turan DEMİREL (Üye)	Bulunamadı	Dr.Öğr. Üyesi Ayşe Ülkü KAN (Üye)	İmza

EK 6: Orijinallik Raporu



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
LİSANSÜSTÜ TEZ BENZERLİK RAPORU

FORM
20

I - ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı	Ömür ÖZTÜRK	Öğrenci No: 181402116
Bilim Dalı	EYT	
Programı	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Doktora	

II - TEZ BİLGİLERİ

Tez Başlığı (Enstitü Tescilli)	"Okul Yöneticilerinin Rol Model Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi"
Danışman	Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
II. Danışman	

III - ENSTİTÜ BENZERLİK RAPORU

Yukarıda bilgileri verilen öğrencimizin tezi, CD ortamında MSWORD ve PDF formatında vermiş olduğu kopyaları kullanılarak aşağıda belirtilen filtreler uygulanmak suretiyle TURNİTİN intihal tespit programında analiz edilmiştir:

1. Kaynaklar bölümü hariç
2. Özet ve Abstract dâhil, diğer ön bölümler hariç
3. Alıntılar dâhil
4. Benzerlik oranı %1 ve üzeri ise dâhil

İntihal tespit programının üretmiş olduğu rapora göre ilgili tezin benzerlik oranı

Tez savunma sınavından önce taranan sayfa sayısı (80)	%21
Tez Savunma Sınavından sonra taranan sayfa sayısı (79)	%20

değerlerine sahip olup Enstitümüzce uygulanan kabul edilebilir üst sınır %25'dir.

Kontrol Personeli Celal YILMAZ Bilgisayar İşletmeni	Tez, veri tabanına saklanmıştır. ☐ Saklanmamıştır. ☐	03/08/2021
---	---	------------

Sınav Jüri Üyesi (Unvanı, Adı ve Soyadı)	Düşünce:	İmza
---	----------	------

AÇIKLAMA

1. Form öğrenci tarafından bilgisayar ortamında doldurulur ve üst yazı ekinde savunma sınavı jüri üyelerine gönderilir.
2. Her bir jüri üyesi bu raporu dikkate alarak Tez Bireysel Değerlendirme Formu'nda ve bu formda ilgili alanları doldurmalıdır.

Firat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 23119 - Elazığ / TÜRKİYE	http://ebe.firat.edu.tr/	Telefon : +90 424 237 0086 Fax: +90 424 237 0087 e-posta: egtbilens@firat.edu.tr
--	---	--

ÖZGEÇMİŞ

Ömür ÖZTÜRK, İlk, orta ve lise öğrenimini Elazığ'da tamamladı. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği programını kazandı. 2013 yılında Elazığ merkeze bağlı Kuşhane köyünde ücretli okul öncesi öğretmenliği yaptı. 2014 yılında Elazığ'ın Maden İlçesine bağlı Kızıltepe köyünde görevini devam ettirdi. 2015 yılında Elazığ Özel Eksen Yıldızları anaokulunda kurum müdürü olarak görev yaptı. 2017 yılında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Yayladağı Meslek Yüksek Okulu Çocuk Gelişimi Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. Halen görevini devam ettirmektedir. Evli, bir çocuk babasıdır.

İLETİŞİM BİLGİLERİ