



Kapadokya Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**ÖĞRETMENLER İLE OKUL YÖNETİCİLERİ BAKIŞ
AÇISIYLA BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ VE YÖNETİCİ
SEÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KAYSERİ İLİ
UYGULAMASI**

Ali ERZEN

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir, 2021

ÖĞRETMENLER İLE OKUL YÖNETİCİLERİ BAKIŞ AÇISIYLA BAŞARILI OKUL
YÖNETİCİSİ VE YÖNETİCİ SEÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KAYSERİ İLİ
UYGULAMASI

Ali ERZEN

Kapadokya Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir, 2021

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Kapadokya Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Kapadokya Üniversitesi tarafından açık erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir.
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.

...../...../.....

Ali ERZEN

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin/dönem projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Rifat YILDIZ danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Tez ve Dönem Projesi Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Ali ERZEN

ÖZET

ERZEN, Ali. *Öğretmenler ile Okul Yöneticileri Bakış Açısıyla Başarılı Okul Yöneticisi ve Yönetici Seçimi Üzerine Bir Araştırma: Kayseri İli Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2021.

Araştırmamızın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamakta olduğu okul yöneticisi belirleme, yetiştirme ve görevlendirme politikaları ile başarılı okul yöneticisi kavramının okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirilmesidir. Çalışma, politika belirleyicilere mevcut sistem üzerindeki sorunlar ve beklentiler hakkında bilgiler vermekte, eğitim politikalarının iyileştirilmesi için rehber olmaktadır.

Amaç doğrultusunda hazırlanmış olan anket formu 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Kayseri il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumları arasından rastgele seçilen 20 okulda uygulanmıştır. Ankete gönüllü olarak 19 okul müdürü, 20 müdür yardımcısı, 316 öğretmen katılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre başarılı bir yöneticinin iletişim kabiliyeti yüksek, empati kurabilen, misyon ve vizyon sahibi, kanun ve mevzuata hâkim, yeniliklere açık ve kendini farklı alanlarda da geliştirebilecek dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yürürlükteki yönetici görevlendirme yönetmeliği paydaşların

görüşleri alınarak güncellenmeli ve süreklilik arz etmelidir. Yazılı sınav ve mülakat uygulamasına devam edilmeli ancak mülakat başarılı yöneticiyi belirleyebilecek şekilde objektif ve liyakate uygun gerçekleştirilmelidir. Yazılı sınav içeriği mevzuat, eğitim yönetimi ve genel kültür ağırlıklı olarak güncellenmelidir. Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu ise daha objektif kriterler ile güncellenmelidir. Okul müdürleri mutlaka öğretmenler içinden seçilmeli, yöneticilik profesyonel bir meslek haline getirilmeli, yöneticilerin yetkileri artırılarak belli kriterleri karşılayan adaylar arasından yardımcılarını seçebilmelerinin önü açılmalıdır.

Anahtar Sözcükler

Başarılı okul yöneticisi, liyakat, yönetici seçimi, liderlik

ABSTRACT

ERZEN, Ali. *A Study on the Perception of the Successful School Principal and the Election of School Principals from the Perspectives of Teachers and School Principals: The Case of Kayseri Province*, Master's Thesis, Nevşehir, 2021.

The purpose of our research is evaluating the school principal determination, training, and assignment policies implemented by Ministry of National Education and concept of a successful school principal with the point of view of school principals and teachers. The study provides information to policy makers about the problems and expectations on the current system and guides to improve the education policies.

Questionnaire form prepared in line with the purpose has been applied in 20 schools randomly selected among official secondary education institutions in Kayseri city center in the academic year of 2020-2021. 19 school principals, 20 assistant principals, 316 teachers participated in the survey voluntarily.

Obtained data were analyzed using SPSS 22.0 program. Number, percentage, mean, and standard deviation were used as descriptive statistical methods for the data evaluation. For the comparison of quantitative continuous data, T-test between two independent groups and One-way Anova test between more than two independent groups were used. The Scheffe test was used as a complementary post-hoc analysis to determine the differences after the Anova test. Pearson's correlation and regression analysis were applied among the continuous variables of the study.

According to the research findings, a successful principal should have a dynamic structure that has high communication skills, can empathize, have a mission and vision, has a good command of laws and regulations, is open to innovations, can develop himself/herself in different areas. The current executive

assignment regulation should be updated by taking the opinions of partners and should be continuous. Written examination and interview practice should be continued, but the interview should be fulfilled objectively and in accordance with merit, in a way to identify the successful principal. The written exam content should be mainly updated on legislation, educational administration and general culture. Annex-1 administrator evaluation form should be updated with more objective criteria. School principals should definitely be elected from among teachers, administration should be made a professional occupation, powers of principals should be increased, allowing them to be able to choose their assistants among candidates who meet certain criteria.

Keywords

Successful school principal, merit, administrator election, leadership

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ	1
A. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ	1
B. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	3
D. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ TEKNİKLERİ	4
E. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	4
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. EĞİTİM	5
1.2. ÖĞRETİM	7
1.3. ÖĞRETMEN	7
1.4. YÖNETİM	8
1.5. EĞİTİM YÖNETİMİ	10
1.6. OKUL VE OKUL YÖNETİMİ	12
1.7. LİDERLİK	14
1.8. OKUL LİDERLİĞİ	18
1.9. OKUL LİDERİNİN SORUMLULUKLARI	21
1.10. OKUL YÖNETİCİSİ	25
1.11. OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENEN ROLLER	27
1.12. OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI	30
1.13. OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİ	33
1.14. ETKİLİ YÖNETİCİ	37

İKİNCİ BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI	40
2.1. 2004-2008 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	40
2.2. 2011-2012-2013 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	42
2.3. 2017-2019 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI	48
3.1. 1998-2004-2007 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME UYGULAMALARI	48
3.2. 2008-2009-2013 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME UYGULAMALARI	50
3.3. 2014-2015-2017 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI	51
3.4. 2018-2019 YILLARI YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA	58
4.1. ALAN ARAŞTIRMASININ MODELİ	58
4.2. ALAN ARAŞTIRMASININ EVREN VE ÖRNEKLEMİ	58
4.3. ALAN ARAŞTIRMASINDA UYGULANAN ANKET ÇALIŞMASI	59
4.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü	59
4.3.2. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler Bölümü.....	59
4.3.3. Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme Bölümü	61
4.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	62
4.5. BULGULARIN ANALİZİ	63
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	64
4.5.2. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Puan Ortalamaları	65
4.5.3. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Puan Ortalamaları	65
4.5.4. Başarılı Okul Yöneticisi ile İlgili Önermelere Verilen Cevapların Dağılımları	65
4.5.5. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Önermelere Verilen Cevapların Dağılımları	71

4.5.6. Başarılı Okul Yöneticisi ve Okul Yöneticisi Seçimi Korelasyon Analizi	76
4.5.7. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu	78
4.5.8. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu	82
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA.....	88
5.1. BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN TARTIŞILMASI	88
5.2. BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE TARTIŞILMASI.....	93
5.3. OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN TARTIŞILMASI	95
5.4. OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE TARTIŞILMASI	100
SONUÇ: ÖZET, BULGULAR VE YORUM, ÖNERİLER.....	106
ÖZET	106
BULGULAR VE YORUM	106
BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUM	106
BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BULGULAR VE YORUM.....	107
OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUM.....	108
OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BULGULAR VE YORUM.....	108
ÖNERİLER	109
BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER.....	109
OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER	110
ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA	112
EK 1: ORJİNALLİK RAPORU	121

EK 2: ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ YA DA MUAFİYET FORMU	122
EK 3: KAYSERİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZİNİ	123
EK 4: ANKET FORMU	124

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

ÖSYM : Ölçme Yerleştirme ve Seçme Merkezi

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı

EKYS : Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

PISA : Programme for International Student Assessment

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

f : Frekans

Ss : Standart Sapma

Sd : Serbestlik derecesi

N : Eleman Sayısı

\bar{X} : Ortalama

p : Anlamlılık düzeyi

F : F-testi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler Ölçeği Faktör Yapısı	60
Tablo 2.Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı ..	62
Tablo 3.Katılımcıların Demografik Özellikleri	64
Tablo 4.Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı Puan Ortalamaları	65
Tablo 5.Okul Yöneticisi Seçimi Puan Ortalamaları.....	65
Tablo 6.Katılımcıların Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	66
Tablo 7.Katılımcıların Üstleri ve Personeli ile İlişkisi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	68
Tablo 8.Katılımcıların Temel Yönetim Görevleri ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	70
Tablo 9.Katılımcıların Okul Yöneticisi Eğitimi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	71
Tablo 10.Katılımcıların Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	73
Tablo 11.Katılımcıların Okul Yöneticisi Kariyer Süreci ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları	74
Tablo 12.Korelasyon Analizi	76
Tablo 13.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumu	78
Tablo 14.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	78
Tablo 15.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Yöneticilikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	79
Tablo 16.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	80
Tablo 17.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	81
Tablo 18.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	81

Tablo 19.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumu	82
Tablo 20.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	83
Tablo 21.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Yöneticilikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu	84
Tablo 22.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	85
Tablo 23.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu	86
Tablo 24.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Kavramları Arasındaki İlişki.....	19
--	----

ÖNSÖZ

Bir ülkenin eğitim sisteminin, eğitim politikalarının topyekûn başarılı olabilmesi sistemin en altında ve sistemin uygulayıcısı konumunda olan okullara bağlıdır. Okullar eğitim sisteminin mihenk taşı konumundadır. Okulların başarılı olması noktasında ise okul yöneticileri kilit rol oynamaktadır. Hazırlanan bu çalışmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin nasıl bir yönetici eğitim ve belirleme sistemi istedikleri, onların gözünde başarılı yöneticinin nasıl olması gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Öncelikle çalışmamı hazırlarken emeğini, tecrübelerini ve kıymetli zamanını esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Rifat Yıldız'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Yılmaz Delice'ye, Dr. Öğr. Üyesi Halil Burak Sakal'a, Dr. Öğr. Üyesi Çağdaş Sümer'e, Araş. Gör. Berk İlke DüNDAR'a, Araş. Gör. Medine Derya Canpolat'a, veri toplama sürecinde kendi çalışması gibi benimle birlikte çalışan değerli okul müdürüm Ahmet Hakan Alkan'a ve dostlarıma çok teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde heyecanıma, sıkıntılara ortak olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, en büyük şansım olarak gördüğüm eşim Sevim Erzen'e, manevi desteğini her zaman üzerimde hissettiğim rahmetli babama, varlıklarının bana her zaman güç verdiği canım anneme ve kardeşime, bu zorlu süreç içinde babaları için fedakârlık gösteren oğullarım Alperen Erzen ve Ertuğrul Erzen'e çok teşekkür ederim.

GİRİŞ

Araştırmamızın bu bölümünde araştırma konusunun önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezi, araştırmada uygulanacak olan veri toplama ve analiz teknikleri, araştırmanın sınırları konularına yer verilmiştir.

A. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ

İnsanlar var oldukları günden bugüne birbirleriyle iletişim halinde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Her zaman birbirlerinden etkilenmiş ve birbirlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu birliktelik ve ihtiyaçlar toplumsal yaşamın ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Toplumsal yaşam beraberinde bilgi, birikim ve davranışlarda bir sistematığın gerekliliğini doğurmuştur. Bu sistematığı sağlamak için toplumlar kendi tutum ve davranışlarının yansıması olan eğitim sistemlerini oluşturmuşlardır.

Şişman (2019b, s. 3-4) eğitimin birçok tanımının yapıldığını belirtmiş, eğitimi kısaca bireylerin olgunlaşmasını sağlayan, var olan durumlarından daha iyi bir duruma gelerek mükemmelleşmelerini oluşturan süreç olarak ifade etmiştir. Eğitimi etkileme ve etkilenme süreci olarak özetlemiş, bireyleri iyi yönden etkileyerek, onlara kötü durumlardan etkilenmemenin öğretilmesi olarak açıklamıştır. Bireylerin bağlı buldukları topluma uyum sağlamaları, katkıda bulunabilmeleri eğitim sayesinde olabilmektedir.

Eğitimin sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Bu kurumsallaşma ise okullar sayesinde gerçekleştirilmiştir. Okullar toplumların eğitim politikalarının sistematik bir şekilde bireylere ulaştırılmasında kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle okulların doğru ve etkili yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Şişman'a (2019a, s. 204) göre sanayileşme ile birlikte toplumlar fabrika kültürü ile tanışmıştır. Okulların da fabrika anlayışı ile yönetileceği fikriyle okulları da bu şekilde yönetmek istemişlerdir. Ancak okulların bu anlayış ile yönetilmesi doğru bir yaklaşım değildir. Okullar sosyal birer sistemdir. Bireyleri ve toplumu yansıtır. Bir toplumda yaşayan insanların ortak değerini oluştururlar.

Bu açıklamalardan hareketle okulların toplumlar açısından öneminin büyük olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle okulların doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bursalıoğlu (2019, s. 5-6) yönetimi yönetilen kurumun hedeflerine ulaşması yolunda devamlılık sağlamak olarak özetlemiştir. Okul yönetimini de eğitim yönetimi kavramının dar çerçevede okul özelinde uygulanması olarak değerlendirebiliriz.

Taymaz (2019, s. 63) okul yöneticisinin kurumu hakkıyla yönetebilmesi için okul yönetimi alanında yeterliliğe ve liyakate sahip olması gerektiğinin altını çizmiştir. Okul yönetimi alanında yeterli, diğer paydaşlar tarafından benimsenen liyakatli yöneticiler, okulları etkili ve başarılı bir şekilde yönetebilirler.

Sürekli değışen, gelişen teknolojilerle birlikte dünya küreselleşmiş ve bu durumdan eğitim de nasibini almıştır. Bu gelişme ile birlikte eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları da değışime uğramıştır. Değışime ayak uydurabilmek adına geçmişten günümüze kadar okul yöneticisi seçme ve görevlendirme yönetmeliklerinde birçok değışiklik olduğunu, bu değışikliklerin halen devam ettiğini görmekteyiz. Bunca değışime rağmen çıkarılan yönetmelikler çoğunluk tarafından kabul görememektedir.

Araştırmamızın genel problem alanını eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramlarının günümüzdeki önemi ve değışimi ile birlikte halen çoğunluk tarafından kabul görmeyen yönetici belirleme ve görevlendirme yönetmeliğı ile başarılı yöneticinin nasıl olması gerektiğı kavramları oluşturmaktadır.

Özel problem alanımızı ise eğitim sisteminin mihenk taşı konumunda olan okullar ve okulların etkili yönetimi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin gözünden başarılı yöneticinin nasıl olması gerektiğı ve okul yöneticilerinin nasıl belirlenmesi gerektiğinin, eğitim politikasını belirleyenler tarafından bilinmemesi ve buna göre politikalar geliştirememeleri oluşturmaktadır.

Bir ülkenin eğitim sisteminin ve politikalarının topyekûn başarılı olabilmesi sistemin en altında ve sistemin uygulayıcısı konumunda olan okullara bağılıdır. Okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri, paydaşların çoğunluğu tarafından kabul gören bir atama biçimiyle seçilmeleri ve okul yönetimi alanında yetkin olabilmeleriyle mümkün görölmektedir. Bu nedenle bu hususlarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin alınması önem arz etmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın temel amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamakta olduğu okul yöneticisi belirleme, yetiştirme ve görevlendirme politikaları ile başarılı okul yöneticisi kavramının okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirilmesidir.

Araştırmamızın ikincil amacı ise, Kayseri il merkezi özelinde belirlenecek ortaöğretim kurumları üzerinden alınacak yönetici ve öğretmen görüşlerinin analiz edilmesi, analiz sonuçlarının yorumlanarak ülke genelindeki okul yöneticisi belirleme, görevlendirme sistemi ile başarılı yönetici kavramı üzerine fikir oluşturmaktır.

Çalışmamız nihai olarak tamamlandığında okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve görevlendirme yönetmeliklerini hazırlayanlara, süreçle ilgili yaşanan aksaklıkları, olumsuzlukları doğrudan süreç içinde olan yöneticiler ve öğretmenlerin gözünden görme imkanı sağlayarak yaşanan olumsuzlukları giderme anlamında bir rehber vazifesi üstlenecektir. Ayrıca yönetici konumunda olanların diğer yöneticiler ve öğretmenlerin başarılı yönetici kavramına nasıl baktıkları hakkında fikir sahibi olmalarını sağlayarak kendilerini olumlu yönde geliştirmeleri adına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Mevcut Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği başarılı okul yöneticisini belirleyen, yetiştiren ve çoğunluk tarafından kabul gören bir yönetmelik niteliğinde midir?

Yürürlükteki Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği başarılı okul yöneticisi belirleyebilecek ve çoğunluk tarafından kabul edilebilecek nitelikte değildir.

D. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ TEKNİKLERİ

Çalışmamızda öncelikle alanla ilgili kavramların anlaşılabilmesini sağlamak adına kitap, makale, tez, vb. kaynaklardan faydalanılarak kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızda okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve görevlendirilmesi süreci ile başarılı yönetici kavramı üzerine görüşlerini almak için tarama modelinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tarama modeli geçmişte var olmuş veya halen günümüzde de var olan bir durumu var olduğu biçimde tasvir etmeyi amaçlayan araştırma biçimi olarak açıklanmaktadır (Karasar, 2009, s. 77).

Verilerin toplanması için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sorularındaki verilerin analiz edilmesi için SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılmıştır. Daha detaylı bilgi çalışmamızın uygulama bölümünde bulguların analizi başlığı altında verilmiştir.

E. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmamız konu bağlamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısı ile başarılı okul yöneticisi ve okul yöneticisi seçimi ile ilgili araştırmaya katılanların görüşleri ile sınırlıdır.

Çalışmamız Kayseri il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumları içinden rastgele seçilen yirmi eğitim kurumunda görev yapan ve ankete gönüllü olarak katılan yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır.

Çalışmamız 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmamızın bu bölümünde eğitim, yönetim, eğitim yönetimi, okul ve okul yöneticiliği, liderlik, okul liderliği, okul liderinin sorumlulukları, okul yöneticisi, okul yöneticisinden beklenen roller, okul yöneticisinin yetki ve sorumlulukları, okul yöneticisinin yeterlikleri, etkili yönetici kavramları açıklanarak Türkiye ve Türkiye dışındaki bazı ülkelerde okul yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca alan ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

1.1. EĞİTİM

Kişilerin yaşamlarını istikrarlı bir biçimde devam ettirebilmeleri, bağlı buldukları toplumlara uyum gösterip, olumlu katkılarda bulunabilmeleri için gereken davranış özelliklerine, donanımlarına sahip olmaları gerekmektedir. Kişiler ve toplumlar için büyük öneme sahip olunan bu durum sadece iyi bir eğitim sayesinde gerçekleştirilebilir. Eğitim sözcüğü eski Türkçe’de “terbiye” sözcüğüne karşılık gelmekteydi. Toplumların çerçevesini çizdiği ahlaki temellere, teamüllere göre hareket eden bireyler terbiyeli, bu çizginin dışında olanlar terbiyesiz olarak tarif edilmekteydi. Buradan anlayacağımız gibi eğitim için bireylerin davranışlarında istendik değişimler oluşturabilme kabiliyeti diyebiliriz (Özkan, 2006, s. 35).

Yukarıdaki paragrafta eğitim kavramına bir giriş yapmaya çalıştık. Şimdi ise eğitim kavramı üzerine birbirinden farklı şekilde yapılan açıklamalara değinmeye çalışalım. Bunların bir kısmından bahsetmek istiyorum. Gökalp (1992, s. 45) eğitimin amacının terbiye olduğu terbiyenin amacının da bireylerin bağlı olduğu milli kültürü benimsemeleri olarak açıklayarak eğitimi, bir toplulukta yetişen neslin kendinden sonra gelecek yetişmekte olan nesil üzerindeki etkisi olarak açıklamıştır.

Demirel (2013, s. 4) eğitimin bir bakıma bilinçli olarak gerçekleştirilen kültürlenme süreci olduğunu vurgulayarak eğitim faaliyetlerinin planlı bir süreç olduğunu belirtmiştir.

Şişman (2019b, s. 3-4) eğitimin birçok tanımının yapıldığını belirterek, kısaca bireylerin olgunlaşarak var olan durumlarından daha iyi bir duruma gelerek mükemmelleşmelerini sağlayacak olan süreç olarak ifade etmiştir. Eğitimi etkileme ve etkilenme süreci olarak özetleyerek, bireyleri iyi yönden etkileyerek, kötü durumlardan etkilenmemenin öğretilmesi olarak açıklamıştır. Belirttiğimiz tanımlar haricinde eğitim sosyolojik, psikolojik ve pedagojik açıdan da açıklanmaya çalışılmıştır.

Eğitim, sosyolojik açıdan bireylerin bağlı oldukları toplumlarda aktif bir şekilde kabul görmeleri için hazırlanma gerekliliği olarak açıklanırken, psikolojik açıdan bireyin kendisi olması, kendisiyle tutarlı olarak yaşadığı toplumla bir olması yolunda etkin bir araç olarak açıklanmıştır. Pedagojik açıdan ise önceden belirlenen amaçlar etrafında bireylerin davranışlarında istenen yönde değişimler oluşturma süreci olarak tanımlanmıştır (Özden & Turan, 2015, s. 6).

İfade edilen tanımları incelediğimizde eğitimi sosyolojik olarak bağlı olunan topluma, yaşantıya adapte olarak toplumsallaşma, psikolojik olarak kişiyi bağımsız bir birey olarak değerlendirerek bireyin kendini gerçekleştirme serüvenini nihayete erdirmesinde bir araç, pedagojik olarak ise bireyin davranışlarını hedef alarak belirlenen davranış değişikliklerini gerçekleştirebilme amacı olarak görebiliriz.

Sonuç olarak eğitim, günümüze kadar var olmuş toplumsal ve kültürel değerlerimizin genç nesillere aktarıldığı bir süreç, mesleki, zihinsel ve karakter bakımından kişileri çağın gereklerine hazırlayan ve toplumsal sistemi devam ettirme gayesi olarak açıklanabilir (Özden & Turan, 2015, s. 6).

1.2. ÖĞRETİM

Öğretim Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlükte “*Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talim.*” olarak tanımlanmıştır. Eğitim terimi olarak ifade etmek istersek belli bir amaç içinde gerekli olan şeyleri öğretme işi olarak açıklayabiliriz.

Güneş (2014, s. 2) değişik kaynaklarda öğretimin bir alana ait bilgilerin öğrencilere kazandırılma süreci olarak açıklandığını belirtmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse herhangi bir eğitim kurumunda önceden belirli bir plan, amaç ve program çerçevesinde düzenli ve kontrollü bir biçimde yürütülen uygulamalara öğretim denmektedir.

Eğitim ve öğretim kavramlarının ilişkisine değinecek olursak eğitim bireyin doğduğu andan başlayan, aile, okul ve çevresiyle olan etkileşimiyle ömür boyu devam eden bir süreçtir. Bu süreç sonunda istedik yönde belli bir davranış değişikliğine ulaşılma amaçlanmaktadır. Öğretim için ise eğitimin okullar aracılığıyla planlı ve programlı şekilde gerçekleştirilen bölümü diyebiliriz. Eğitim daha genel ve kapsamlı bir kavram iken öğretim onun bir bölümünü oluşturmaktadır.

Her eğitim, öğretim olmaz ancak her öğretim bir eğitimidir. Çünkü eğitimde plansız, programsız istenmedik davranışlarda ortaya çıkabilirken, öğretimde planlı, programlı istenmedik davranışların kazandırılması esastır.

1.3. ÖĞRETMEN

Güncel Türkçe sözlükte öğretmen “Mesleği bilgi öğretmek olan kimse, hoca, muallim, muallime.” olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenleri eğitim politikalarının uygulanmasını sağlayan neferler olarak görebiliriz. Eğitim sistemlerinin işleyişi ve niteliği konusunda en önemli öge konumundadır. Bir toplumda insanların yetişmişlik seviyesi, öğretmenlerin yetişmişlik seviyesi ile doğru orantılıdır.

Mesleki anlamda öğretmenlerin görevleri sadece öğretim faaliyetlerini yerine getirmek değildir. Öğrencilerin akademik gelişimleriyle birlikte psikolojik, sosyal, insani özelliklerinin gelişiminde de öğretmenlerin sorumlulukları büyüktür.

Bu nedenle öğretmenlik mesleği sadece kazanç olarak yapılacak bir meslek değil, gönül gücü ile insanların yaşamlarına dokunabilme amacıyla yapılan ve tercih edilen bir meslek olmalıdır. Öğretmenlerin eğitime verilen önemle toplumların eğitim seviyesi arasında doğru orantı vardır. Eğitim sistemlerinin başarısı öğretmenlerin nitelikleri ile ilgilidir.

Ilgar (2005, s. 161) öğretmenliğin özel bir ihtisas mesleği olduğunun altını çizmiştir. Öğretmenin öğreticilik rolü ile birlikte yöneticilik rolünü de benimsemesi gerektiğini vurgulamıştır. Eğitim yönünden belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlamak için yönetim becerilerine de sahip olması gerekmektedir.

Okul yöneticileri belirleme noktasında eğitim sisteminin içinden gelmeleri, yönetici olduklarında okulları işletme mantığı ile görüp yönetmeyecekleri düşüncesiyle okul yöneticiliği için öğretmen olma koşulu aranmaktadır.

1.4. YÖNETİM

Yönetim kavramını araştırmacılar farklı bakış açıları ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu açıklamalardan birkaçını ele alarak yönetim kavramına değinmeye çalışalım.

Yönetim kavramının kökleri insanlık tarihinin başladığı günlere kadar uzanmaktadır. İnsanlığın iki kişi ile birlikte yaşamasıyla başlamıştır. Bu bireylerden biri yöneten durumunda diğeri ise yönetilen durumundadır.

Ilgar'a (2005, s. 13) göre yönetim toplumsal yaşamın kendisi kadar eski ve halen gelişimini sürdüren bir bilimdir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kaynakları, araçları ve zamanı uyumlu ve etkili bir şekilde kullanma süreci olarak ifade etmektedir.

Acar'a (2002, s. 318-319) göre yönetim süreklilik arz eder ve birbirini tamamlaması gereken faaliyetler bütünüdür. Acar, yönetimi üç özellik üzerinde incelemiştir.

Yönetimin ilk özelliği gaye birlikteliğinin olması gerekliliğidir. Amacın belirlenmediği, belirlenen amacın da gerçekleştirilemediği yerde yönetimin de anlamı yoktur. İkinci özelliği ise yönetimin oluşmasını sağlayan bireylerin çalışma eylemlerinden meydana gelen beşerî bir hareket olmasıdır. Üçüncü özelliği de birlikteliği oluşturan bireyler arasında iş birlikteliğinin olmasıdır (Acar, 2002, s. 318-319).

Rasyonel bakımdan yönetimin asıl gayesi, kaynakların eş güdümü ile kuruma ait amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu açıklamaya göre yönetimin asıl gayesi belirlenen örgütsel etkinlikleri gerçekleştirmektir. Bütün yönetsel faaliyetler bir amaç içindir. Bu amaca ise yönetim ile ulaşılabilir. Başarı ölçüsü ise amaca ulaşmak için gösterilen faaliyetlerin düzeyine göre belirlenir (Şişman, 2019a, s. 178).

Yapılan tanımlarda yönetim için kurum ya da örgütün amaç ve hedeflerine ulaştırma vazifesi olduğu, bağlı bulunduğu kurumun maddi ve insani kaynaklarına etkili bir biçimde yön vermesi gerektiği vurgulanmıştır.

İlgar (2005, s. 36) yöneticiyi, belirlenen amaçlara ulaşabilmek niyetiyle kurulan kuruluşların amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan haricindeki kaynakları verimli ve etkili bir şekilde düzenleyen kişi olarak tanımlamaktadır.

Yönetici, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanma yetkisi ve sorumluluğu bulunan kişidir. Yönetici bağlı olduğu kurumlarda planlama, eş güdüm, denetim vb. yönetsel görevleri gerçekleştiren kişidir. Bağlı olduğu kurum çalışanlarının performanslarını arttırabilmek adına iş doyumları ve kurum amaçlarını gerçekleştirme dengesini sağlayan kişidir. Yöneticilikten gelen yasal yetkisini kullanarak kurum çalışanlarını kurumsal hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir (Şişman, 2019a, s. 182).

Bursalıoğlu (1995, s. 44) çalışmasında yönetici kavramı tanımının tarih içinde geçirdiği değişimler üzerine değinmiştir. 1950'li yıllara kadar yönetici kendi himayesinde çalışanların durumundan sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak görülürken 1950 yılından sonra yönetici kendi himayesi altındaki çalışanların

performansından sorumlu olan kişi olarak görülmeye başlamıştır. Zaman içinde bu da yeterli görülmeyerek bilgiyi uygulaması gereken kişi olarak görülmeye başlamıştır. Bu da yönetimde asıl önemli olanın bilgi olduğu emek, toprak ve sermaye gibi kaynakların ise sınırlayıcı olduğunun kanıtı olarak görülmüştür. Çünkü bilgi ekonomik, politik ve sosyal dinamikler oluşturmaktadır.

Yönetici ile ilgili yapılan tanımları incelediğimizde yöneticiliğin büyük sorumluluğu olan, bilgiyle birlikte beceri, etkili iletişimi, empati kurabilme gibi özelliklere sahip olunması gereken zor ve stresi yoğun olan bir meslek olduğu kanaatine varabiliriz.

1.5. EĞİTİM YÖNETİMİ

Bir önceki başlığımızda yönetim kavramından detaylı bir şekilde bahsetmiştik. Yönetim bilimi de zaman içinde toplumların yapısında ortaya çıkan gelişim ve değişimlerle birlikte bir takım uzmanlık alanlarına ayrılmıştır. Bu alanlardan biri de eğitim yönetimidir. Eğitim yönetimi alanı eğitim alanındaki tüm kuruluşların belirledikleri hedeflerine ulaşmaları için var olan insan ve madde imkanlarını verimli ve etkili bir şekilde kullanma sürecini inceleyen bilim dalı olarak kabul edilmektedir (Çağlar, Yakut, & Karadağ, 2005, s. 63).

Taymaz'da (2019, s. 20) eğitim yönetimi için kamu yönetiminin daha özel bir alanı olduğunu belirtmiştir. Çetin ve Yalçın (2002, s. 49) ise eğitim yönetimini; yönetim biliminin kavramsal temellerinin eğitim sistemine uygulanması olarak açıklamış, ayrıca eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmek için bünyesinde var olan insan gücü, sermaye, zaman gibi öğeleri etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde değerlendirebilme kabiliyeti anlamına geldiğini belirtmiştir.

Eğitim yönetiminin hususlarını; eğitimin gerçekleştirileceği alan ile ilgili konuların oluşturularak programların geliştirilmesi, eğitim tasarılarının hazırlanarak çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitim verilecek bireylerin seçilerek önceden belirlenmiş olan tasarı, program ve politikalar etrafında gerçekleştirilmesi oluşturur (Acar, 2002, s. 320).

Eğitim yönetim bilimi geçmişten günümüze hem dünyada hem de ülkemizde teorik ve pratik açıdan oldukça önemli bir duruma gelmiştir. Dünyada

ve ülkemizde ortaya çıkan ekonomik, sosyal, siyasal gelişmelerle birlikte bu gelişmelere ayak uydurabilecek eğitim gereksinim ve problemlerinin çözümlenmesinde eğitim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu gelişmeler neticesinde ilk sırada Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi devletler küresel bağlamda eğitim yönetimi alanını açıklama ve çerçevesini belirlemeye yönelik akademik çalışmalara önem vermişlerdir. Özellikle yirminci yüzyıl başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversitelerde kurulan bölümler öncülüğünde eğitim yönetimi alanının ilk defa akademik açıdan çalışılmaya başlanması öncülük vazifesi görmüş ve geçen zamanla birlikte tüm dünyada teorik ve pratik açıdan ilerleme gösteren alan için uzmanlaşma evresi başlamıştır (Örücü & Şimşek, 2011, s. 170).

Eğitim yönetimi kavramı kamu yönetimi kavramının eğitim alanında uygulanması olarak görülmektedir. Bu sebeple eğitim yönetiminin özelliklerinin kaynağını eğitim kavramının amaçları ve işlevleri oluşturmaktadır. Eğitimin girdisi ve çıktısı genel anlamda insan olmaktadır. Bu nedenle diğer sistemlerden farklı bir yapısı vardır. Taymaz'ın (2019, s. 20-21) Kaya'dan (1993, s.39) aktarımına göre eğitim yönetiminin özellikleri on madde üzerinden açıklanmıştır. Bunlardan birkaçını aşağıda belirtelim;

1. Eğitim sistemi doğrudan ya da dolaylı bir biçimde bireylerle ilgili hizmetler sunarak onların yeni davranışlar kazanmasına katkıda bulunur. Kazanılan bu davranışlar toplum ve velilerin beklentilerini karşılamadığında çatışmalar oluşmasına neden olabilmektedir.

2. Eğitim sisteminin amaçlarından bir tanesi de bireylerdeki eleştirel düşünme hareketini geliştirmektir. Okulda öğrencilerdeki eleştirel düşünme kabiliyetinin gelişmesiyle farklı görüşlere sahip bireylerin tepkisi de artar.

3. Eğitim kurumlarında eğitim alan bireyler eğitim gördükleri alanların dışında çalışma isteği gösterebilirler. Bu şekildeki eğilim arttığında eğitim ve iş dengesi bozulabilir.

4. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı insan olduğu için kazandırılmak istenen davranış değişikliğinin ölçülmesi ve başarı durumunun değerlendirilebilmesi daha zor olmakla birlikte çevre faktörünün etkisi de kaçınılmazdır.

5. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile sisteme ilgisi arasında dengesizlik söz konusudur. Beklenti çok ilgi ise azdır.

6. Eğitim sistemini denetleyenlerin çokluğu beklentilerinde de farklılıklar oluşturmaktadır. Bu da özellikle okul yöneticileri üzerinde baskının artmasına neden olmaktadır.

7. Okul yöneticileri öğretmenler arasından atanmaktadır. Atanan öğretmenlerin yöneticilik alanında yeterince bilgi ve deneyime sahip olmaması, yöneticilik ile ilgili yeterli eğitim alamaması teknik anlamda yetki kullanma güçlüğü yaşamasına neden olmaktadır.

Buraya kadar ki açıklamaları toparlayacak olursak. Eğitim yönetimi kamu yönetiminin alt birimi olarak görülse de kendine özgü önemli dinamiklerinin olduğunu görmekteyiz. Gelişen ve değişen dünya ile birlikte eğitim yönetiminin önemi de artmış ve birçok toplum bu alanda etkili çalışmalara ağırlık vermiştir. Girdi ve çıktısının insan olması nedeni ile ölçme ve değerlendirilmesinin zor olmasının yanında farklı beklentilerin de çok olması bu alandaki çalışmaların daha verimli ve etkili bir şekilde sürdürülmesi gerekliliğini arttırmıştır.

1.6. OKUL VE OKUL YÖNETİMİ

Okul daha önce planlanarak belirlenen eğitim amaçlarına ulaşmak için işinde ve alanında uzman kişiler ile yetiştirmek istediği öğrencilere planlı ve sistemli bir bilgi ve beceri eğitiminin gerçekleştirildiği kamu denetimi altında varlığını sürdüren sistemler bütünüdür (Ada ve Ünal, 1999, s.67; Akt: Yıldırım, 2011, s.56).

Okullar sanayileşme ile birlikte yaygınlaşarak gelişmeye başlamışlardır. Bireylerin bağlı oldukları toplumdaki rollerine hazırlanmasına yardımcı olan sistemler olarak görülmektedirler. Sanayileşme çağı ile birlikte fabrika kültürü ile tanışan toplumlarda okullarda birer fabrika olarak görülmüş ve okullar buna göre yönetilmek istenmiştir. Ancak okulları girdi ve çıktısı olan bir fabrika ya da işletme olarak görüp ona göre idare etmek doğru bir yaklaşım değildir. Okullar daha çok sosyal bir sistem, bireylerin, topluluğun ortak bir yaşam alanıdır. Bir toplumdaki insanların ortak değeridir (Şişman, 2019a, s. 204).

Okullardaki her türlü etkinlik bağlı olduğu toplumun kültürel değer ve özelliklerinden izler taşımaktadır. Okulların, bağlı oldukları toplumun aitlik, okullarına bağlanma, okullarıyla gurur duyma duygusunu oluşturması için ortak bir kültür ortamına ihtiyacı vardır (Şişman, 2020, s. 172).

Buraya kadar okullar üzerine yapılan tanımlamaları toparlayacak olursak, okullar eğitim sisteminin temelinde bulunan en önemli yapı taşıdır diyebiliriz. Toplumlar belirledikleri eğitim politikalarını okullar aracılığı ile sahaya sürerler. Politikalar okullar aracılığı ile uygulanarak dönütler alınır. Alınan bu dönütlere göre eğitim sistemindeki eksiklikler ve aksaklıklara yeniden yön verilerek tekrar uygulamaya konur. Bu şekilde de eğitim sistemi günün, teknolojinin şartlarına göre yeniden şekillendirilerek en ideal haline getirilmeye çalışılır. Eğitim dinamik bir sistemdir. Okullarda aynı şekilde bu dinamik sistemde lokomotif vazifesi görmektedir. Şimdi de okul yöneticiliği kavramı üzerinde yapılan tanımlar üzerinden okul yöneticiliğini açıklamaya çalışacağız.

Eğitim yönetimiyle aynı anlamda olduğu düşünülen okul yönetimi kavramı aslında farklı bir alanı oluşturmaktadır. Eğitim yönetimi daha geniş bir çerçeveyi oluştururken okul yönetimi kavramı daha daraltılmış bir alanı oluşturmaktadır. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okulla ilgili özel alanını kapsamaktadır (Yiğit, 2008, p. 23).

Bursalıoğlu'na (2019, s. 5-6) göre yönetimin vazifesi kurumun hedeflerine ulaşmasına yönelik devamlılık sağlamaktır. Okul yönetimi de eğitim yönetimi kavramının dar çerçevede, okul özelinde uygulanmasıdır. Okul yönetiminin görevi ise okulun belirlediği amaç ve hedefleri çerçevesinde devamlılığı oluşturarak işleyişi sağlamaktır. Okul yönetiminde okul yöneticisine çok çeşitli hak ve yükümlülükler yüklenir. Bu nedenle hak ve sorumluluklar okulu yönetmede önemlidir. Okulu hedefler çerçevesinde yönetebilmek için okul kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanması gereklidir. Yönetimde başarılı olabilmenin ilk şartı da okul yönetimi alanındaki kavram ve aşamalara iyi hâkim olmaktır. Ayrıca okul yöneticileri okulun diğer çalışanları, paydaşları tarafından benimsenip kabul edilirlse okulun lideri olabilirler. Liderin ise okulda var olan başarıyı devam ettirip daha ileri noktaya taşıması gerekmektedir.

Taymaz (2019, s. 63) okul yöneticisinin kurumu hakkıyla yönetmesi için okul yönetimi alanında yeterliliğe ve liyakate sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanında eğitimi olması, bilimsel yetkinliğe sahip olmasının yönetim sürecinde karşısına çıkacak problemleri yaşayarak çözmek yerine bilimsel veriler ışığında aşmaya çalışmasının daha verimli olacağını belirtmiştir. Okul yönetiminde tecrübenin de önemine dikkat çekmekle birlikte bilimsel eğitim ile birleşen tecrübenin daha etkili ve başarılı olacağı kanaatindedir. Fakat Türk eğitim sisteminde yürürlükte olan okul yöneticisi görevlendirme yönetmeliğine göre okul yöneticisinin asıl görevi öğretmenlik olduğu için okul müdürlüğü yapabilmek adına eğitim yönetimi alanında eğitim alma şartının uygulanmasını uzak bir ihtimal olarak görmektedir.

Okul yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaları incelediğimizde okul yönetimi kavramının eğitim yönetimi kavramı ile aynı anlama geldiğinin düşünüldüğünü ancak okul yönetimi kavramının daha özel bir alanı ifade ettiğini söyleyebiliriz. Okul yönetimi okul ile ilgili daha özel bir alanı ifade etmektedir. Okullar toplumların geleceğine yön verecek olan nesillerin yetiştirilmesi misyonunu sahiplenmiş kurumlardır. Bu önemli misyona ev sahipliği yapan kurumların önemine okul yönetimi ve okul yöneticiliği kavramlarının da önemini ortaya koymaktadır.

Eğitim sistemi için mihenk taşı konumundaki okulların yönetimi de başarılı, etkili, liyakat sahibi, eğitim yönetimi alanında yetkin idareciler elinde olursa daha başarılı olabileceğini görmekteyiz. Bir toplumun eğitim sisteminin başarısını o toplumdaki okulların başarısı oluşturmaktadır. Bu açıdan okul ve okul yönetimi kavramları son derece önemlidir. Bundan sonraki kısımda her kurumun yönetiminde önem arz eden liderlik kavramı ele alınacaktır.

1.7. LİDERLİK

Okulların başarısını arttırmada okul yöneticilerinin rolü eğitim bilimi alanında çalışma yapanların tartıştıkları konuların başında gelmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının hem öğretmenler hem de okul ortamındaki olumlu etkileri kaçınılmazdır. Bu sebeple ülkeler eğitim sistemi politikalarını belirlerken okul liderliği başlığını öncelikli olarak gündemlerine almışlardır. Okul

liderliğine bu denli önem verilmesinin nedenlerinden bir tanesi de okul liderinin etkisinin sadece okullar üzerinde değil, eğitim sisteminin bütününün verimliliğinin artmasında olan etkisidir. Okul liderleri aynı zamanda okulların içi ve çevresi arasındaki bağı arttırmada da köprü vazifesi görmektedirler (Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 51). Açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı tüm kurumların etkililiğinde büyük önem arz etmektedir. Şimdi liderlik kavramının tanımı ve özelliklerinden bahsedelim.

Lider kavramının kelime anlamına Türk Dil Kurumu sözlüğünden baktığımızda önder ve şef anlamlarına geldiğini görmekteyiz. Diğer bir anlamının ise herhangi bir parti ya da kuruluşun en üst düzeyde yönetiminden sorumlu kimse olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda herhangi bir yarışmada önde olan takım veya yarışmacıya verilen isim olarak geçmektedir (TDK, 2019).

Literatürde liderliğin açıklaması ve nasıl olması gerektiğine dair birçok tanımı yapılmıştır. Çelik (2013, s.1) farklı kaynaklardan liderliği şu şekilde aktarmaktadır; grup çalışma ve hareketlerini grubun belirlediği hedef ve amaçlara doğru yönlendirme süreci; fikirleri, hareketleri ve yatkınlıkları etkileyerek yönlendirme ve yönetme; lider ile kendisini takip edenler arasında ortaya çıkan karşılıklı etkileşim; bireysel özelliklere bağlı güç, güçlü olan bir etki ve rehberlik ettiği kişilerin fikirlerini, hareketlerini etkileme yönünde güç kullanmadır.

Cemaloğlu'nun (2007, s.76), Erçetin'den (2000, s.3) aktarımına göre liderliğin birçok tanımlaması yapılmasına rağmen bu tanımların birçoğu tam anlaşılabilir bir nitelikte değildir. Bu tanımlamalar içinde ortak payda da buluşabilenler bile net bir ifade şekli oluşturamamışlardır. Bu durumun sebebi de liderliğin her ortam ve şarta göre değişen özellikler göstermesinden ileri gelmektedir. Liderlik, içinde yaşadığı topluma, konuma ve sürece göre farklı algılar taşımaktadır.

Katz ve Kahn (1971, s.371) liderlik kavramının çok farklı anlamlarda hoyratça kullanıldığını belirtmişlerdir. Liderliğin, bazen kişilik, bazen topluluk bazen de tutum biçimi olarak kullanıldığını söylemişlerdir. Liderlik kavramının açıklanmasının güçlüğünde liderin hem niteleyen hem de değerlendiren birçok unsuru içinde barındırmasının rol oynadığını belirtmişlerdir (Akt: Gül & Şahin, 2011, s. 239).

Cemaloğlu & Gölcan (2018, s.53) liderliği çeşitli modellere ayırmıştır. Bunlar kóltröl, vizyoner, etkileşimsel, karizmatik, otantik, dönüşümcü, dağıtılmış ve öğretimsel liderliktir. şimdi bunlara kısaca değinelim;

- **Kóltröl Liderlik:** Teřkilat ya da kurumların etkili ve gölçöl kóltröl yapılarının oluşturularak daha da geliştirilmesi sürecini kapsayan liderlik modeline verilen isimdir. Bu liderlik modelinde kuruma özgöl değerlerin oluşturularak tüm çalışanlara oluşturulan değerlerin benimsetilmesi, içselleştirilmesi hedeflenmiştir. Kurum personeli kóltröl liderler vasıtasıyla kuruma özgöl değerleri benimser, sahiplenir ve uyum sağlar.

- **Vizyoner Liderlik:** Hayal gücü yüksek, öngöröl sahibi ve cesaretli olan lider modelidir. Bireylerde, sorumlu olduğu kurum çalışanları için en iyi olanı arar ve çalışanları ortak bir gaye çevresinde bir araya getirerek kurum bilincini benimsetmeye çalışır. Amaca ulaşmak için büyük resmi görebilen, iyi bir sentezleme yeteneğine sahip lider modelidir.

- **Etkileşimsel Liderlik:** Denetim, organizasyon, performans odaklı liderlik modelidir. Gemiye ayakta tutmayı düştur edinen liderlik modelidir. Yönetiminden sorumlu olduğu çalışanlarını kurum menfaatleri için ellerinden geleni yapmalarını sağlamak için disiplin yetkisini kullanır. Bu liderlik modeline sahip olan yöneticiler günün problemsiz bir şekilde sürmesiyle ilgilenir. Kriz ve acil durumlarda çözümler üretmede etkilidirler.

- **Karizmatik Liderlik:** Bireyleri etkileme ve harekete geçirme, iletişim, ikna ve karakter kabiliyeti yüksek liderlik modelidir. Çalışanlarını kurum amaçlarını gerçekleştirme yolunda motive ederler.

- **Otantik Liderlik:** Kendinin farkında olan, neye inandığını bilen, şeffaf, tutarlı, personelleri arasında uyum, güven, olumlu iletişim gibi duyguları ön plana çıkaran liderlik modelidir. Bu liderler dürüşlükleri ile bilinip saygı duyulan bireylerdir.

- **Dönüşümcü Liderlik:** Çalışanlarla etkili bir iletişime geçerek, çalışanlardaki olumlu özellikleri keşfederek bu yeteneklerini kurumun amaçları doğrultusunda yönlendiren liderlik modelidir. Bağlı olduğu kurumun vizyonunu oluşturarak uygulayan ve kurumu daha üst seviyelere çıkarmak için çalışan

liderlik anlayışıdır. Dönüşümcü lider çalışanların kurum amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirmelerini amaç edinir.

- **Dağıtılmış Liderlik:** Tek bir birey yerine bir grubun ortaya koyduğu liderlik şeklidir. Bir tek kişi yerine bir gruptaki her bireyin kendine özgü yeteneklerini ön plana çıkararak liderliği dağıtma anlayışını savunan liderlik anlayışıdır.

- **Öğretimsel Liderlik:** Bir okulun, yöneticisi eliyle öğretimin yürütülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. 1980'li yıllarda yapılan araştırmaların neticesinde ortaya çıkan bir kavramdır. Araştırma neticesinde başarılı okulların başarısındaki temel etkenin başarılı bir yönetici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim liderliği, okulun hedef ve amaçlarını belirleme, denetleme ve akademik başarıyı daha iyi seviyelere yükseltme ve geliştirme konularından okul yöneticisini sorumlu tutmaktadır.

Çalışmamızın bu başlığında liderlik kavramından bahsettik. Alanında uzman kişilerin liderlik tanım ve özelliklerini nasıl açıklamaya çalıştıklarını göstermeye çalıştık. Bu başlığı kısaca özetleyelim. Liderlik kavramının pek çok tanımı yapılmış olsa da liderliğin çok aktif ve değişken bir kavram olması ile birlikte zamana, liderin içinde bulunduğu kuruma ve duruma, kendi ile birlikte çalışanların da ruh hallerine göre değişkenlikler gösterebilen bir kavramı yansıtması nedeniyle herkesçe ortak bir tanımının yapılmasının mümkün olmadığı kanaatine vardık.

Bununla birlikte ilgili alanda uzman olan akademisyenler liderlik tanımı üzerinde ortak bir paydada buluşmasalar da liderlerde olması gereken özellikler üzerinde hem fikir olabilmişlerdir. Bu da bizleri bir yöneticiyi lider olarak tanımlayabilmemiz noktasında dikkat etmemiz gereken özelliklerin neler olduğu hakkında aydınlatmaktadır. Ayrıca en çok karşılaştırılan kavramlardan biri olan yöneticilik ve liderlik kavramlarını okul liderliği başlığı altında açıklamaya çalışacağız.

1.8. OKUL LİDERLİĞİ

Liderler birlikte çalıştıkları kişileri etkileyerek onlara örgütün hedefleri doğrultusunda yön verebilen kişilerdir. Genel anlamda baktığımızda liderlik özelliği gösteren kişilerin kendine güvenen, etrafındaki insanlara duyarlı, herhangi bir durum karşısında harekete geçerek çevresindekileri de hareketlendirebilen karaktere sahip oldukları noktasında hem fikir olabilmekteyiz. Ancak bu özelliklerin liderlerin kendilerine has kişisel özelliklerinden mi yoksa içinde buldukları durumdan mı kaynaklandığı henüz sonuçlanabilmiş bir tartışma değildir (Bursalıoğlu, 2019, s. 205-206).

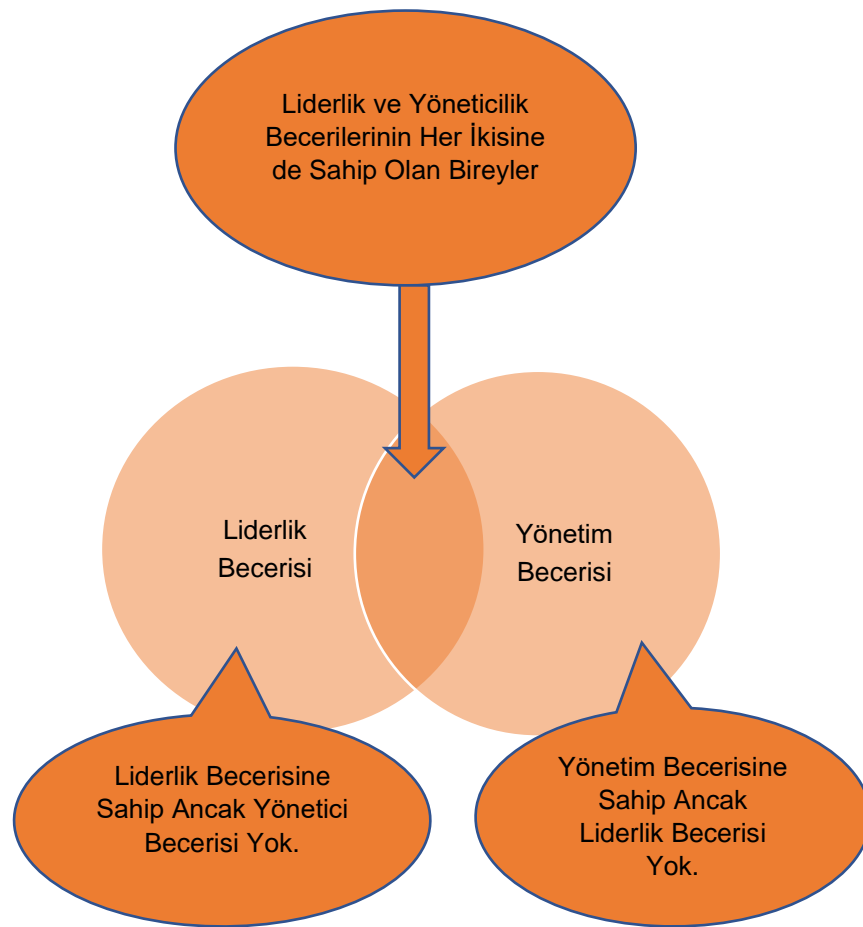
Bir önceki başlığımızda bahsettiğimiz gibi yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte aslında farklı kavramlardır. Bu hususu Akyüz (2002, s.111) makalesinde, liderlik ile yöneticilik kavramlarının açıklamalarında ortaya çıkan en önemli farkın liderlerin kendilerine bağlılık oluşturmaları, yöneticilerin ise makam ve konumlarının getirmiş olduğu sorumlulukları benimseyerek bunları gerçekleştirebilmek için makamlarından gelen otorite ve gücü kullanmaları olduğu şeklinde açıklamıştır.

Liderler insanlara, çalışanlarına yönelik etkinliklerle, onlarla olan insani ilişkileriyle daha yakından ilgilenirken; yöneticiler ise çalıştıkları kurumdaki planlama, iş ve işleyiş, iş ile ilgili sorunlarla daha fazla ilgilenirler (Akyüz, 2002, p. 111).

Açıklamalardan da anlayacağımız üzere yönetici daha çok var olan durumu yönetmeye çalışan, örgütün düzenini devam ettirmeye çalışan, koruyucu yapıya sahip iken; lider yenilikçi, düzeni devam ettirmek yerine farklılık yaratmaya çalışan, gelişim odaklı, risk alabilen, bireysel odaklı, güven aşılabilen kişidir. Lider ile yönetici arasındaki ayrımı açıkladığımızı göre şimdi okul liderliği kavramına değinebiliriz.

Bennis ve Nanus (1997) okul liderliği ve okul yöneticiliği kavramlarının birbirine benzeseler dahi vurgularının birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir. İki kavram arasındaki en önemli farkın okul yöneticilerinin işi doğru yapmaları, okul liderlerinin ise doğru işi yapmaları olduğunu vurgulamışlardır (Akt: Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 55).

Bush (2011) okul liderlerinin okullarındaki öğrenciler, öğretmenler ve diğer personelin performanslarını arttırmayı amaç edinirken okul yöneticilerinin ise var olan durumu ve rutin işleri devam ettirmeyi amaçladıklarını belirtmiştir. Başarılı olan okulların etkili liderlik ve yöneticiliğin ürünü olduklarını vurgulamıştır. Sadece yönetim ya da sadece liderlik özelliklerini gösteren okullar başarılı olamayacaklardır. Okullar amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa liderlik ve yöneticilik özelliklerine eşit şekilde önem göstermelidirler (Akt: Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 56).



Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Kavramları Arasındaki İlişki

Plunkett ve Attner (1992). Introduction to Management s.381'den (Akt: Özdemir & Sezgin, 2002, s. 270)

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere okul liderinin başarılı olabilmesi için sadece liderlik özelliklerini göstermesi yeterli değildir. Okul başarısının

gerçekleşebilmesi için okul liderinin liderlik özellikleriyle birlikte iyi bir yönetici özellikleri de gösterebilmesi gerekmektedir.

Okul liderliği kavramına yönelik literatürde pek çok kez adı geçen bazı bileşenler bulunmaktadır. Cemaloğlu & Gülcan (2018, s. 57) bu bileşenleri çeşitli kaynaklardan faydalanarak beş başlık altında incelemişlerdir. Bunlara kısaca değinelim;

- **Etki:** Liderlik kavramı anlatıldığında ilk akla gelecek bileşenlerden bir tanesidir. Çünkü lider çevresini etkileme kabiliyetiyle yönettiği çalışanları kurum hedefleri doğrultusunda yönlendirir.
- **Niyet:** Okul liderinin çevresindeki kişileri hedefler doğrultusunda hareketlendirmesi ve bu hareketlendirmenin etkili olabilmesi için liderin niyeti, çalışanlara yaklaşımı önemlidir.
- **İşlev:** Okul liderliği birçok işlev ya da görevi içinde barındıran bir etkinliktir. Çünkü okul liderliği sadece okulun yapılması gereken rutin işlemlerini yapmak değil, okul içi ve dışı da dahil tüm paydaşları etkileyerek okul hedefleri doğrultusunda hepsini harekete geçirmektir.
- **Vizyon:** Şüphesiz liderliğin en önemli bileşenlerinden bir tanesidir. Çünkü vizyon sahibi olabilmek lideri diğer yöneticilerden ayıran özelliklerden biridir. Sahip oldukları vizyon sayesinde kurumu gelecekte taşımak istedikleri yeri belirler ve çalışanları bu ülküleri doğrultusunda yönlendirirler.
- **Kişisel ve Mesleki Değerler:** Okul lideri okulu bir öğrenme ortamı olarak kabul eder ve okulun tüm paydaşlarını bu öğrenmeden sorumlu olarak görür. Okulun tüm üyelerini bir birey olarak değerli görür. Okul lideri için okul, öğrenci ve topluma hizmet için kurulmuştur. Ayrıca öğrenme sadece sınıf içi ya da dışında değil her yerde sürdürülmelidir.

Bu başlığımızda lider ile yönetici arasındaki farklılıklar üzerinden okul liderliğinin nasıl olması gerektiğine değinmeye çalıştık. Toparlayacak olursak her ne kadar lider ile yönetici kavramları birbirine yakın olarak görülse de aralarında önemli farklılıklar vardır. Genel anlamda lider geleceğe yönelik düşünebilen, kişisel ilişkileri sağlam, vizyon sahibi, değişiklik için risk alabilen, insanlara

güvenen, sonuç odaklı bir yapıdadır. Yönetici ise daha çok örgütün belirlediği hedeflere bağlı kalarak bu hedeflere ulaşmaya çalışan, denetim odaklı, var olan durumu korumaya çalışan, daha çok başkalarının koyduğu hedeflere ulaşma gayretinde olan bir yapıdadır.

Yalnız dikkat edilmesi gereken bir nokta okul başarısını gerçekleştirmek için ne sadece liderlik becerileri ne de yöneticilik becerileri yeterli olabilmektedir. Başarılı okulun altın kuralı her iki beceriyi de sentezleyebilmektir. Liderlik ve yöneticilik becerilerinden biri diğerinden üstün durumda değildir. Yeri geldiğinde iyi bir lider, yeri geldiğinde iyi bir yönetici olunabilirse okul da bu oranda başarılı olabilmektedir. Okulların başarısında mihenk taşı konumunda olan okul liderleri kendilerini bu anlamda yetiştirebilirlerse eğitim sistemini topyekûn bir şekilde yukarıya taşıyabilirler. Bundan sonraki başlığımızda okul liderinin sahip olması gereken sorumluluklar ve bu sorumlulukların çevrelerine etkisi üzerine değinmeye çalışacağız.

1.9. OKUL LİDERİNİN SORUMLULUKLARI

Bir önceki başlığımızda okul liderinin nasıl olması gerektiği, bir okulun başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için sadece liderlik vasıflarının yeterli olmayacağı hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerinin bir sentezi oluşturularak yönetilen okulun daha verimli ve başarılı olacağından detaylı bir şekilde bahsetmiştik. Şimdi ise bir okul liderinin okulu yönetirken ne gibi sorumlulukları olduğu, nelere dikkat etmesi gerektiği üzerine değinmeye çalışacağız.

Yukarıda liderlik başlığı altında liderlik çeşitlerinden bahsetmiştik. Okul lideri bir nevi öğretimsel lider konumundadır. Okul liderinin sorumluluklarını açıklarken öğretimsel liderlik üzerinde hareket etmenin daha uygun olacağını düşünüyoruz.

Okul liderleri zamanla birlikte değişim gösteren toplum yapısına ayak uydurmak zorundadır. Eğitim sistemi durağan bir yapıya sahip değildir. Stratejiler, hedefler günün şartlarına göre sürekli değişim göstermektedir. Bu nedenle okul liderleri bağlı oldukları toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Bu beklentilerde ancak öğretimsel liderlik vasıflarıyla karşılanabilir.

Etkili okul lideri aynı zamanda etkili bir öğretim lideridir. Öğretim lideri belirlediği hedeflerin gerçekleşmesi için odaklanmış bir vizyona sahip olmalıdır. Belirlemiş olduğu vizyon için gereken desteği de okul paydaşlarından almalıdır. Bu nedenle vizyonu tüm paydaşlar ile paylaşarak onların da benimsemesini sağlayarak, gerekli kaynakları oluşturmalı ve sağlam bir yönetim kabiliyetine sahip olmalıdır (Özdemir & Sezgin, 2002, s. 270-271).

Şişman (2019a, s. 215) liderlik kavramının, incelendiğinde, kurumsal bakımdan iki ana kategoriden oluştuğunu belirtmiştir. Birincisini liderin insanlar ile olan ilişkisi oluştururken, ikincisini ise kurumun başlıca sorumlulukları ve görevleri oluşturmaktadır. Yani ilişki ve görev olarak iki başlıkta özetlenebilir. Okul yöneticisi her ikisini de dengeli bir şekilde yürütmelidir. Sadece okul ile ilgili görev ve amaçlarla ilgilenip insani ilişkileri ikinci plana atmamalıdır. Okul liderliği için sadece bilimin ilkeleri, bilgi ve kabiliyetlerine tek başına sahip olmanın yeterli olmayacağını belirtmiştir. Lider hem ilişkilerinde hem de görevlerinde başarılı olabilen kişidir.

Buraya kadar okul liderinin sorumlulukları hakkında farklı kaynaklardan edindiğimiz bilgileri paylaşmaya çalıştık. Cemaloğlu & Gülcan (2018, s. 61) okul liderinin sahip oldukları sorumlulukları sekiz başlık altında toplayarak açıklamışlardır. Bu çalışmadan da bahsederek konuyu toparlamaya çalışalım.

Cemaloğlu & Gülcan (2018, s. 61) eğitim yönetimi konusunda karar mekanizmalarının okul liderlerinin rol ve sorumluluklarını önceden belirlemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sorumluluk alanlarını aşağıda belirtelim.

- **Öğretmen Niteliğini Destekleyerek, Değerlendirme ve Geliştirme:** Okul liderleri öğretmenlerin takım çalışmasını benimsemesini sağlamalıdır. Öğretmenleri izleyip değerlendirerek onların gelişimini desteklemesi temel sorumluluklarından biridir. Okul başarısında personel arasındaki etkileşim ve gelişim önemli bir etkidir.

- **Öğretim Programlarını İzleme ve Yönetme:** Öğretimin programlanması, yönetimi, izlenmesi ile ilgili uygulamalar ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde merkezi bir anlayış hakimken bazı ülkeler de daha bağımsız bir anlayış sergileyerek bu sorumluluğu okul liderlerine hatta öğrencilerin inisiyatifine bırakmışlardır. Örnek verecek olursak Yeni Zelanda,

Japonya gibi ülkelerde öğrenciler görmek istedikleri dersleri kendi seçme özgürlüğü ile birlikte ders kitaplarını da kendileri belirleyebilmektedirler. Türkiye, İsviçre, Kanada gibi bazı ülkelerde ise öğrencilere bu nitelikte haklar verilmemiştir. Öğretim programları ve ders kitaplarını belirleme yetkisi merkezi sisteme aittir. Okul liderlerine ise merkezin belirlediği politikaları uygulama sorumluluğu verilmiştir. PISA çalışmalarından edinilen bulgulara göre öğretim programlarının yönetilmesi noktasında okul liderlerine sorumluluk verilmesi başarıyı olumlu yönde arttırmıştır OECD, 2007 (Akt: Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 61).

- **Öğretmeni Gözleme ve Değerlendirme:** Okul liderleri tarafından öğretmenlerin gözlemlenerek değerlendirilmesi ciddi bir sorumluluktur. Birçok ülkede öğretmenlerin değerlendirilmesi okul gelişim sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç öğretimin standartlarının yükseltilmesi ve geliştirilmesine olumlu katkılar sağladığı kabul edilen bir gerçektir. Fakat kaçınılmaz bir gerçekte okul liderlerinin bu önemli sorumluluğu gerçekleştirmeleri noktasında yeteri kadar zaman ve kabiliyete sahip olmadıkları, ayrıca öğretmenlere de rehberlik ve mesleki açıdan gelişim imkanlarının yeteri kadar sağlanamadığı da bilinmektedir.

- **Öğretmenlerin Mesleki Açıdan İlerlemesini Destekleme:** Okul liderlerinin kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri noktasında büyük katkıları vardır. Bu nedenle öğretmenlerin mesleki açıdan gelişimleri için hazırlanacak hizmet içi programların öğretmenler ve okul liderleri ile birlikte il müdürlüklerinin fikirleri alınarak belirlenmesi daha verimli olacaktır.

- **Amaç Belirleme, Değerlendirme ve Hesap Verilebilir Olma:** Okul liderleri hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin gelişimlerini olumlu yönde etkileyecek amaçları belirlemeli ve bu amaçlara ulaşma yönünde değerlendirmeler yapmalıdır. Bir diğer husus ise hesap verilebilir olma kavramıdır. Okul liderlerinin kendileri ile birlikte tüm paydaşlar üzerinde hesap verilebilirlik mekanizmasını aktif şekilde çalıştırması önemlidir. Bu sayede öğretim sürecindeki aksaklıklar hakkında fikir sahibi olunup iyileştirmeler yapılabilecektir.

- **Birlikte Çalışma Kültürünü Yükseltme:** Birlikte çalışma kültürünün yüksek olduğu okullarda başarı oranı da yüksektir. Okul liderlerinin önemli sorumluluklarından biri de kuruma birlik ve takım çalışması kültürünü benimsetmektir.

- **Kaynakları Etkili Yönetme:** Eğitim sistemleri özerk yapıda olan ülkelerde okulların yönetiminde personellerin ve maddi kaynakların yönetimi okul liderlerine bırakılmıştır. Okulların finansal bakımdan yönetimi okul liderinin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Bu sebeple okul liderlerine finans yönetimi alanında da eğitimler verilmesi doğru kararlar alabilmesi açısından son derece önemlidir. Önemli kaynaklardan bir diğeri de insan kaynağıdır. Eğitim sistemleri merkezi yönetim şekli ile yönetilen ülkelerde öğretmenler okullara merkezi atama şekliyle atanarak görevlendirilmektedir. Bu sistem günümüzde akademik açıdan tartışılmaktadır. Okullardaki öğretmen eksikleri, istenilen nitelikte öğretmen atanmaması gibi faktörler okul liderinden beklenen okul başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Bazı okul liderleri kendi oluşturmadıkları takımların başarısızlığından da sorumlu tutulamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple okul liderleri kaynakları yönetme noktasında daha fazla yetkiye sahip olarak bu yetkiyi en uygun şekilde kullanabilmelidir.

- **Okul Çevresi ve Farklı Okullarla İş Birliği Kurabilmeli:** Okul lideri sadece okul ortamı değil okul çevresiyle de etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Okul çevresi ve farklı okullar ile iş birliği içinde olarak güç birliği oluşturmalıdır. Bu sayede kaynak paylaşımı ile okulları daha etkin bir şekilde yönetebilme imkânı da elde etmiş olabilecektir. Elbette bunları gerçekleştirebilmek için okul liderinin okul dışındaki kabiliyetlerinin de gelişmiş olması gerekmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde farklı kaynakların okul liderlerinin sorumlulukları üzerinde görüş ve değerlendirmelerine değinmeye çalıştık. Tüm bu değerlendirmeleri toparlayacak olursak, okul liderleri okullarını başarıya ulaştırmak için hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini birlikte kullanmalıdır. Liderlik çeşitleri içinden öğretimsel liderlik yönüne ağırlık vererek toplumsal gelişmelere, değişimlere ayak uydurarak öğretim sistemini, öğretmenleri ve okul çevresini bu yönde etkilemeli ve gelişimini desteklemelidir. Öğretim sistemlerinin

dinamik bir yapıda olmaları sebebiyle okul liderleri de değişen toplum beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Okul liderleri vizyon sahibi olmalı, öğretmenleri okulun ortak hedefleri doğrultusunda bir araya getirerek okul ortamında takım ruhunu canlı tutmalıdır. Okulun hem insani hem de maddi kaynaklarını etkin şekilde yöneterek, okul çevresi ve diğer okullar ile etkili iletişim kurabilmelidir. Buraya kadar okul lideri kavramı üzerine bilgiler vermeye çalıştık. Bundan sonraki bölümlerimizde okul yöneticisi kavramını değişik başlıklar altında incelemeye çalışacağız.

1.10. OKUL YÖNETİCİSİ

Sosyal, siyasal, ekonomik gelişim ve değişimlerle birlikte yönetici ve yöneticilik kavramlarına bakış açısı da değişim göstermiştir. Değişimle birlikte toplumlar da başarısızlıkların temeline yöneticileri koymaya başlamışlardır. Yöneticilerin yeterliliklerini, yönetim kabiliyetlerini, çevreleriyle kurdukları ilişkileri sorgulamışlardır. Eğitim sistemi etkili bir biçimde değerlendirildiğinde eğitimin gelişmesinde, toplumsal gelişmede yöneticilerin etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Okullarda yönetici, yöneticilik beklentilerinin beklenen şekilde karşılanabilmesi için siyasal, sosyal, ekonomik, hukuki ve kültürel alt yapıyı da buna uygun bir şekilde oluşturmak gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilik eğitiminin hem eğitim sisteminin başarısı hem de toplumları geleceğe iyi bir şekilde hazırlama açısından gerekliliği tartışılmayacak bir unsurdur (Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 147).

Kaynakları incelediğimizde bazılarının okul yöneticisi kavramı yerine okul müdürü kavramını da kullandıklarını görmekteyiz. Faydalandığımız kaynakların kullanımına bağlı kalarak bu kavramı açıklamaya çalışacağız.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliğinde (2019) okul yöneticisi, eğitim öğretim bünyesi içerisindeki tüm paydaşlara liderlik yaparak verimliliğin artmasını, ekip ruhunun oluşmasını, okul kültürünün gelişmesini sağlamak için çalışan, okulu zamanın şartlarına göre yenileyip geliştirmekle görevli kişi olarak açıklamıştır.

Ilgar (2005, s. 14) okul yöneticisi kavramını okulların eğitim amaçlarına yönelik belirli esaslarını yerine getirmekle yükümlü, bu esasları yerine getirmek için hem insani hem de maddi kaynakları mümkün olan en verimli şekilde kullanması gereken kişi olarak açıklamıştır.

Taymaz (2019, s. 55) okul yöneticisini, okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda okuldaki maddi ve insani kaynakları kullanan kişi olarak açıklamıştır.

Şişman (2020, s. 131-132) okul yöneticisini, okullar için gereken insani ve finansal kaynakların oluşturulmasından ve sağlanan kaynaklar aracılığıyla eğitim çıktılarının en iyi şekilde alınmasından mesul olan kişi olarak açıklamıştır. Okul yöneticisi okul personeli ve öğrencilerinin performanslarından da mesuldür. Okulu amaçlarına ulaştırabilmek için çalışanları örgütlemenin yanında onların gönüllerine de dokunabilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Terci (2008, s. 16) okul yöneticisini, kanun ve yönetmeliklerin verdiği yetkiler ile milli eğitim mevzuatına uygun bir şekilde, okulun amaçlarına uygun bir şekilde okulun maddi ve insani kaynaklarını kullanmadan, eğitim ve öğretim ile ilgili yapılması gereken etkinlikleri planlayarak uygulama, takip ve değerlendirmeden, okul ortamındaki iş birliğini ve iletişimi oluşturmadan sorumlu kişi olarak açıklamıştır.

Özmen ve Kömürlü (2010, s. 31-32-33) çalışmalarında okul yöneticisinin okul amaçlarını gerçekleştirmede etkin ve başarılı olabilmesi için yönetim kavramını, süreçlerini iyi bilmesi ve yönetim hususunda yetenekli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiliğin sadece makamın verdiği yetkiyi kullanmaktan ibaret olmadığını, yöneticinin kurum için gerekli sorumluluğu üstlenip kurumu daha iyi yerlere taşıması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunları gerçekleştirebilmeleri için de yöneticilik alanında iyi bir eğitim alıp yetiştirilmeleri, ayrıca yönetici seçme ve görevlendirme ölçütlerinin liyakat temeli üzerine kurularak mesleki anlamda bilgi ve becerinin ön planda tutulması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Cemaloğlu ve Gülcan (2018, s. 148) okul yöneticilerinin vazifelerini hakkıyla yerine getirebilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmalarını, görevlerinin gerektirdiği rolleri iyi kavrayarak buna uygun davranmaları gerektiğini belirtmiştir.

Bu nedenle okul yöneticilerinin mesleki açıdan eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Ülkemizde mevcut yönetici atama sisteminde okul yöneticileri herhangi bir eğitim almadan yöneticilik görevine başlamakta ve zaman içinde kendi kişisel çabalarıyla mesleki anlamda kendilerini geliştirmektedirler. Bu da okul yönetiminde bir sorunla karşılaştıklarında problem çözmede sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde farklı kaynaklarda okul yöneticisinin nasıl tanımladığını belirtmeye çalıştık. Okul yöneticisinin tanımı ve okul yöneticilerinden beklentiler üzerine değindik. Farklı çalışmalardan derlemeye çalıştığımız bu bölümü kısaca toparlamaya çalışalım.

Tanımlardan anlaşılacağı üzere okul yöneticisi ya da okul müdürü milli eğitim mevzuatının yükümlülüklerini, öğretim sürecinin gerekliliklerini, kendi okullarında tüm paydaşları takım ruhu içinde, okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda hareketlendiren, denetleyen ve yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisi sadece kuralları ve yönetmelikleri mevzuatın vermiş olduğu yetkiyle yerine getiren kişi değildir. Çağın gerektirdiği yenilikleri takip edip bu yeniliklere hakim olmalıdır. Okulun eğitim sistemini bu yeniliklere entegre ederek okul başarısını bir üst noktaya taşıyabilmelidir. Bunları yaparken hem okul içi hem de okul çevresi ile iyi bir iletişim içinde olmalıdır. Okul yöneticisi kavramının tanımından beklenen budur. Bundan sonraki başlığımızda okul yöneticilerinden beklenen roller üzerine değineceğiz. Okul yöneticisi başlığı altında değindiğimiz bazı kavramları daha detaylı şekilde açıklamaya çalışacağız.

1.11. OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENEN ROLLER

Daha önceki kısımda okul yöneticisinin tanımından ve zamanla birlikte toplumlarda yaşanan gelişmeler nedeniyle toplumların yöneticiye bakış açısındaki değişimden bahsetmiştik. Aynı şekilde gelişen ve değişen dünya ile birlikte yöneticilerin rol veya görevlerinde de değişimler meydana gelmiştir.

Taymaz (2019, s. 56) okul yöneticisinin rolünü, "Tüm makam ya da mevkiler için gerekli olan hareket ve davranışlar vardır. Bu davranışlar o mevkideki yöneticinin yapması gereken eylemleri oluşturur. Makamın gerektirdiği

rolleri yerine getiren okul müdürü o makamda bir kamu yöneticisi, politika belirleyici, alanın uzmanı, etkili bir eğitimci, eğitsel önder, bağlı olduğu toplumun aktif üyesi olmalı.” şeklinde açıklamıştır.

Bursalıoğlu (2019, s. 203) zamanla birlikte okul yöneticilerinin görevlerinde değişime uğradığını, bu değişimlerin rollerini de etkileyerek değiştirdiğini, geçmişte sekreterlik görevi gibi bir konumdan kurum mühendisliği, sosyal mühendislik, işletmecilik gibi aşamalara gelindiğini vurgulamıştır. Yöneticilerin rollerinin bu denli artması çevre ile olan ilişkilerindeki etkinliğin azalmasına neden olmuştur. Çevre liderliği rolü de okul yöneticiliğinde önem arz etmektedir.

Durukan'a (2006, s.283) göre etkili okul yöneticisi, yönettiği okuldaki öğretmenleri vizyon belirleme sürecine dahil ederek ortak bir eğitim vizyonu hedefinde bir araya getirebilmelidir. Okul yöneticisinin rollerinden biri de okulu daha başarılı bir konuma getirecek vizyon belirlemesidir. Eğitimin öğretmenlerin bireysel olarak ortaya koydukları etkinliklerin toplamından daha büyük olduğunu ortaya koymak, okul yöneticisinin en önemli rollerinden bir diğeridir. Okul müdürleri değişen eğitim sistemiyle birlikte okullarda da bu süreç nedeniyle kaynaklanan sorunların, okulların daha başarılı olabilmeleri için gerekli olduğunu kabullenmelidir. Öğretmen, öğrenci ve veli birlikteliğini sağlayarak hedeften sapmadan okulu daha iyi bir noktaya getirebilmelidir.

Bayrak (1998, s. 195-196) okul yöneticisinin temel rolünü şu şekilde açıklamıştır. Toplumdaki değişim ve gelişim hızıyla birlikte okul, insanların çevresinde oluşan değişikliklere yanıt vererek bireylerin davranışlarında değişiklikler meydana getirmeli ve yeni davranış biçimleri kazandırmalıdır. Okulun sahip olması gereken bu rol gereği çevresindeki gelişim ve değişimlere uyum sağlayabilecek yeterliliğe sahip olması gereklidir. Toplumlarda meydana gelen teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal değişimler okullardaki değişimleri de zaruri kılmaktadır. İşte buradaki kilit nokta okullarda bu değişimleri oluşturacak kişinin okul yöneticisi olmasıdır. Bu nedenle okul yöneticisinin en temel rolü bu değişimlerin farkında olması, değişimleri etkin bir şekilde yöneterek faydalanma zorunluluğudur (Akt: Can, 2014, s. 29-30).

Okutan (2003) ise günümüzde değişen ve gelişen eğitim sistemleriyle okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişiklikler meydana geldiğini belirtmiştir. Mevzuatın gerekliliklerini uygulayan, varolan durumu sürdürmeye çalışan okul müdürü zihniyetinin bilgi ve teknoloji çağının okul müdürü olamayacağını vurgulamıştır. Çağın getirdiği; globelleşme, örgütsel öğrenme, bilimsellik, toplam kalite yönetimi gibi yeni kavramlar karşısında yeni roller benimsemesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Bu doğrultuda okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek bunlara ulaşmak için okul ruhunu oluşturmalı, tüm paydaşlara bu bilinci kazandırmak için nasıl roller edinmesi gerektiği noktasında farkındalık geliştirmelidir.

Çalışmamızın bu bölümünde okul yöneticilerinden beklenen roller üzerine farklı kaynaklardan edindiğimiz bilgileri paylaşmaya çalıştık. Kaynaklardan edindiğimiz bilgileri toparlamaya çalışalım. Görüyoruz ki okul yöneticilerinin rolleri toplumsal değişimlere göre değişmektedir. Eğitim sisteminin dinamik bir yapıda olması nedeniyle okulların da bu dinamik yapıya ayak uydurması gerektiği tartışılmaz bir gerçektir. Okulların bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri için de okul yöneticilerinin yeniliklere yabancı kalmamaları gerekmektedir. Geçmişte okul yöneticilerinden sadece mevzuatı uygulamaları, varolan sistemi devam ettirmeleri, evrak işleri ile uğraşmaları beklenirken günümüzde bunlar yerine bir öğretim lideri olmaları beklenmektedir. Mevzuat takibi, evrak işleri gibi yükümlülükleri yardımcıları vasıtasıyla yürütüp kendisi daha çok öğretimi nasıl daha etkili, daha iyi bir noktaya getirmeliyim düşüncesi üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu rol değişimi bize okul yöneticiliğinin meslek olarak görülmesi gerekliliğini bir kez daha göstermiştir.

Türkiye’de yönetici yetiştirme geçmişine baktığımızda üç temel anlayışın hakim olduğunu görmekteyiz. Bunlardan ilki ve en hakim olanı çıraklık modeli, diğeri 1970’li yıllarda karşımıza çıkan ve akademik kesimlerce de desteklenen eğitim bilimleri modeli, üçüncüsü ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan bazı ek niteliklerin yönetici görevlendirmede tercih edilmesi uygulamasıdır (Şimşek, 2002, s. 308).

Ancak bu uygulamaların günümüzde yetersiz olduğu görülmektedir. Gelişen eğitim sistemlerinin beraberinde getirdiği okul yöneticiliği rollerindeki

değişimler yöneticiliğin ayrı bir meslek olarak kabul edilmesi gerektiği ve profesyonel anlamda okul yöneticisi yetiştirecek kurumlara ihtiyaç olduğu, yönetici atamalarının ise liyakat temeli üzerinde bu kurumlarda yetişen başarılı yönetici adayları arasından seçilmesi gerektiği kabul edilmelidir.

Bundan sonraki bölümümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarına değineceğiz.

1.12. OKUL YÖNETİCİSİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI

Taymaz (2019, s. 57) okul yöneticisinin görevini, okulun belirlenen amaçlarına uygun olarak devamlılığı sağlama ve geliştirme olarak açıklamıştır. Görevler bu amaçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken hizmet ve işlerden oluşmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliği 78. Madde 4.fıkranın alt bentlerinde okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları maddeler halinde belirtilmiştir. Çok fazla madde olduğu için bazılarını değinmek istiyorum.

- *“Öğretim yılından önce personel iş bölümünü yaparak yazılı olarak bildirir. Öğretmen görüşlerini de alarak ders dağılımı yapar.”*
- *“Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantıların yapılmasını sağlar. Yıllık plan ve zümre tutanaklarını inceler, gerektiğinde değiştirir, onaylar.”*
- *“Okulun tüm bölümlerini eğitim-öğretime hazır hale getirir. Diğer okul ve kurumların yararlanması için de gerekli tedbirleri alır.”*
- *“Eğitim- öğretim çalışmalarını etkili, verimli hale getirmek, geliştirmek için kurullar oluşturur.”*
- *“Öğretmenlerin performansını artırmak için yılda en az bir kez öğretmenlerin dersini izleyerek geri dönüşlerde bulunur.”*
- *“Teknolojik gelişmeleri takip ederek, okul ihtiyaçlarını belirler ve ilgili makamlara zamanında bildirerek okul ihtiyaçlarını temin eder.”*
- *“Okul düzen ve disiplin, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, personelin performans yönetim ve disiplin ve öğrenci ödül-disiplin işlerini yürütür. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.”*

- *“Öğrencilere ihtiyaç halinde bir ders yılı içinde 5 günü geçmemek kaydıyla izin verebilir. Bu yetkiyi yardımcılara devredebilir.”*
- *“Görevlerini üstün başarıyla yerine getirenlerin ödüllendirilmesini teklif eder. Görevini gerektiği gibi yerine getirmeyen personeli uyarır.”*
- *“Eğitim-öğretim ile ilgili tüm mevzuat değişikliklerinin takibini yaparak, ilgilileri bilgilendirir.”*
- *“Stratejik plan ve bütçe önerilerini hazırlayarak ilgili makamlara sunar.”*
- *“Okul binası ve eklentilerini yangın, hırsızlık gibi tehlikelere karşı korumak için gerekli tedbirleri alır.”*
- *“Okul ve öğrencilerin katılacağı sınav ve yarışmalar ile ilgili komisyonlar oluşturarak takibini yapar.”*

Bir kısmına değindiğimiz okul müdürü görevlerine baktığımızda değişik alanlarda birçok görevinin olduğunu görmekteyiz. Bu da bize okul müdürünün birçok alanda yetkin olması gerektiğini göstermektedir.

Okul müdürünün yetkilerine değinirken öncelikle yetki kavramının tanımıyla başlayalım. Taymaz (2019, s. 58) yetkiyi, örgüt üyelerini örgütün hedef ve gayelerine ulaşabilecek davranışları sergilemelerini sağlayacak şekilde yönetebilme gücü olarak açıklamıştır. Okul yöneticisi de okulu yönetirken üç çeşit yetki kullanır. Bu yetkiler farklı kaynaklarda farklı isimler altında açıklanmıştır. Biz bu yetkileri Cemaloğlu ve Gülcan'ın (2018, s. 156) isimlendirdiği şekliyle açıklamaya çalışacağız.

- **Formal (Biçimsel) Yetki:** Yasaların vermiş olduğu yetki biçimidir. Yönetici kanun ve mevzuattan aldığı güç ile iş yaptırabilir. Okul yöneticilerinin ilk kullandığı yetki çeşididir.
- **Sosyal (Toplumsal) Yetki:** Yöneticinin çevresi ile ilişkisinden aldığı yetki çeşididir. Çevresindekiler tarafından saygı duyulan, sevilen, kabul gören yöneticinin iş yaptırma kabiliyeti daha fazla olacaktır. Sosyal yönü güçlü olan yöneticinin de çalışanları tarafından desteği fazla olacaktır.

- **Teknik (Teorik) Yetki:** Yönetim alanında mesleki bilgi ve beceriye hâkim olan yöneticinin kullanabileceği yetki türüdür. Teknik bilgi ve beceriye hâkim olan yönetici daha etkili, isabetli kararlar alabilir. Bu da okulun amaçlarına ulaşması için gerekli bir etmendir.

Yetki çeşitlerine baktığımızda tüm yöneticilerin formal yetkiye sahip olacağını görmekteyiz. Ancak tek başına formal yetki çalışanları görevlerini istekle yerine getirmelerinde yeterli olmayacaktır. Formal yetki yasal zorunluluktan geldiği için yönetici bundan önce sosyal ve teknik yetkilere ağırlık vererek çalışanları yönlendirirse daha başarılı olabilir. Yani bu üç yetkinin de yerine göre etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu da bizlere yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir.

Taymaz (2019, s. 61) sorumluluğu, yöneticinin kurumun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için çalışanların görevlerini yapmasını gerçekleştirmeye yönelik yetkilerini kullanma zorunluluğu olarak açıklamış ve okul yöneticilerinin sorumluluklarını Kaya (1993, s. 134)'dan aşağıda vereceğimiz maddeler altında açıklamıştır.

- Okulun ulaşmayı hedeflediği amaçları, misyon ve vizyonunu açıklamak.
- Okulun politikasını tespit ederek ortaya koymak ve tanıtmak.
- Okul aktiviteleri için gerekli olan ihtiyaçları karşılamak.
- Okulda katılımın yüksek olduğu demokratik bir yönetim anlayışı oluşturmak.
- Okuldaki bireyler ve gruplar arasında etkin ilişkiler oluşturmak.
- Eğitim-öğretim ile ilgili aktiviteleri planlayarak takibini yapmak.
- Çevre değerlerinin farkında olarak, çevre desteğini sağlamak.
- Okul içindeki ve dışındaki unsurlar arasındaki iletişim ve eşgüdümü oluşturmak.
- Başarılı bir işletme yönetimi uygulayarak daha da geliştirmek.
- Gerçekleştirilen çalışmaların sürekli takibini yaparak, değerlendirmek.

Bu bölümümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları üzerine farklı kaynaklardan edindiğimiz bilgileri paylaşmaya çalıştık. Görüldüğü üzere okul yöneticilerinin çok geniş görev, yetki ve sorumluluk alanları vardır. Geniş görev, yetki ve sorumluluk alanları nedeniyle okulların yönetilmesinde farklı zorluklarla karşılaşmaktadır. Okul yöneticileri üstünde yoğun baskı oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin yardımcıları ile sorumluluk paylaşımı yapması onun üzerindeki baskıyı azaltacaktır. Okul yöneticilerinin etkin bir yönetim kabiliyetine sahip olmaları gerektiği gibi müdür yardımcılarının da aynı şekilde başarılı yöneticiler olması gerekmektedir. Okul yönetimi takım işidir. Bir zincirin halkaları gibi birliktelik gerektirir. Halkalardan biri zayıf olursa zincir kopabilir. Bu nedenle yardımcıları okul yöneticisinin üzerindeki ağırlığı azaltarak onun öğretim liderliği alanına daha fazla yönelmesine yardımcı olmalıdır. Okul yöneticisi rutin işlerle zaman kaybetmek yerine okulu misyon ve vizyonu doğrultusunda okul başarısını artırma yollarıyla meşgul olmalıdır.

1.13. OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİ

Başaran (1996) yeterliği kişinin bir eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve beceriye hâkim olması olarak açıklamıştır. Yeterliği meydana getiren temel iki unsur bilgi ile beceridir (Akt: Töremen & Kolay, 2003).

Ülkemizde de okul yöneticilerinin yeterliklerinin kapsamının belirlenmesi hususunda kuramsal ve pratik çalışmalar gerçekleştirilmesine rağmen okul yöneticiliği ayrı bir meslek olarak kabul edilmediği için belirlenen yeterlikler uygulamaya geçirilememiştir. Kabul etmek gerek ki okul yöneticilerinin okulları başarılı bir biçimde idare edebilmeleri için bazı yeterliklere hâkim olmaları gerekmektedir. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği ülkelerde yeterlik alanları belirlenerek bu özelliklere hâkim olan okul yöneticileri, yönetici olarak tercih edilmiştir. Ülkemizde ise okul yöneticilerin seçimi ve atanması noktasında herhangi bir yeterlik ölçütü kistas alınmadığı için okul yöneticilerinin kendilerini ve öğretmenlerin yöneticileri ne kadar yeterli

bulduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse, 2012, s. 162).

Günümüzde eğitim ile ilgili gerekliliklerin zamanla beraber değişimlere uğraması bilgi, beceri, tavır ve davranışlarda da değişikliklerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Bu durum da okul yöneticilerinin yeni edinecekleri bilgi, beceri, tavır ve davranışları, idare edebilecek yeterliklere hâkim olma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir (Gökçe, 2008, s. 243).

Öğretim sistemlerinde başarının kilit unsurlarından bir tanesi de yeterliğe olan inançtır. Bandura'ya (1994) göre kişilerin güdülenerek harekete geçmeleri gerçek olandan ziyade inandıkları şeye bağlıdır. Yeterlik inancı kişilerin hayatlarına dokunacak durumlara karşı büyük ölçüde hareketlenebilme kabiliyetleriyle ilişkili olan inançlardır. Bu inançlar kişilerin hislerini, düşüncelerini, motivasyonlarını ve davranışlarını belirlemektedir (Akt: Üredi & Üredi, 2006).

Okul yöneticilerinin öz yeterlik inançları, karşılaştıkları problemleri aşabileceklerine olan inançlarını etkilemede, okulu idare ederken etkili ve başarılı kararlar vererek doğru hareket etmelerinde önemli bir etmendir (Okutan & Kahveci, 2012, s. 29).

Dönmez'e (2002) göre okul yöneticilerinin, eğitim sistemi ve okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecek vizyon, öğrenci ve öğretmenlerin hayatlarına dokunabilme, okul personeli değerlendirebilme kabiliyeti, eğitimde değişimi kabullenip ona göre şekil alması gerektiğinin farkında olabilme, kendi güçlü ve zayıf taraflarının farkında olabilme, okul yönetimi konusunda kendine güven duygusunu etrafına da aktarabilme, okulla ilgili alınacak kararlarda herkesin katılımını sağlayabilme, okulun bulunduğu çevredeki ahlaki ve mesleki değerler arasında denge oluşturabilme gibi alanlarda yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Akt: Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 160).

Şişman (2019, s. 211) okul yöneticilerinin yönetimle ilgili üzerlerine atfedilen rol ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için bazı yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu yeterlikler kaynaklarda farklı ve kapsamlı şekilde ele alınmakla birlikte bunları teknik, kavramsal ve insani yeterlikler olmak üzere üç ana başlık altında toplamak daha verimli olacaktır.

- **Teknik Yeterlikler:** Açıkgöz (1994) teknik yeterlik kavramı öğretimin teknik ve usulleri, süreçleri ve işlemleri hususunda belli bir ihtisas gerektirdiğini belirtmiştir. Teknik yeterlik bireyin çalışma ortamına göre, somut olarak gerçekleştirebileceği, uzmanlık bilgisine bağlı kabiliyetleridir. Okul yöneticisinin finansman, muhasebe, inşaat gibi alanlarla ilgili yeterliklerini teknik yeterliklere örnek olarak gösterebiliriz (Akt. Cemaloğlu & Gülcan, 2018 p. 161).

Şişman (2019, s. 213) teknik yeterlilikleri okul yöneticisinin okullarda yapılması gereken işlerle ilgili kaynakları oluşturma, bu işleri gerçekleştirmek için gerekli olan yöntem ve süreçleri oluşturma, teknolojiyi sürekli takip ederek faydalanma gibi hususlarda sahip olunması gereken yeterlilikler şeklinde açıklamıştır. Bu yeterliklerin bazılarının ilgili alanlarda okul yöneticilerinin alması gereken özel eğitimlerle kazandırılabilir, bazılarının ise görev esnasında, iş başındayken kazanılacak mesleki deneyim ve eğitimlerle kazanılabileceğini belirtmiştir.

Başar'dan (2000) aktaran Cemaloğlu ve Gülcan (2018, s. 161) teknik yeterliklerin vazifeye ilişkili alanlarla ilgili teknik bilgi ve kabiliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Vazifenin gerekliliklerini gerçekleştirebilmek için uygulanacak yöntemler, işlemler gibi yeterliklerinin hepsi o vazifenin teknik yeterliklerini oluşturmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmelerini, eleştiri yapabilme kabiliyetine sahip olma, kişilerin ve durumların niteliklerine göre iletişim kurabilme, sorunlara çok yönlü yaklaşabilme gibi özelliklerin iletişime bağlı teknik yeterlikler olduğunu vurgulamışlardır.

- **Kavramsal Yeterlikler:** Kurum ya da yönetimle ilgili konular bakımından kurumu analiz ederek kurumsal ve yönetsel problemleri belirleme, bu problemlerle ilgili verileri toplayarak analiz etme, kurumsal sistemlerin birbirleri arasındaki bağlantıların farkında olma, problemleri çözmeye odaklı kararlar alabilme gibi hususlarda sahip olunması gereken yeterlik çeşididir (Şişman, 2019a, s. 213).

Açıkgöz'e (1994) göre kavramsal beceriler, okul yöneticisinin okulu okulun bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel kıstaslar içerisinde görebilme; okulu tamamlayan tüm kısımları karşılıklı etkileşim kurarak görebilme, eğitim ile ilgili kuramsal yenilikleri takip edebilme, anlayabilme ve örgün eğitim ile ilgili

karşısına çıkan durumları bu kavramsal ve kuramsal bakış açısı ile değerlendirebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyet ise en başta yönetim alanına kuramsal bir bakış, kurum, birey davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına teorik bakış kabiliyeti kazandırabilecek bilim dallarının bilgisine hakim olabilmeyi gerektirir (Akt. Kayıkçı, 2001).

Okulu bütün olarak görebilme açısından, uygulanan plan ve kararların okulun bir parçası yerine bütününe yararlı olacağını düşünebilmek için kavramsal yeterlilik kabiliyetlerine sahip olmak gerekmektedir. Bu sayede okul yöneticileri okullarını bir bütün olarak görebilecek ve her açıdan okullarıyla ilgilenebileceklerdir (Ilgar, 2005, s. 66).

- **İnsani Yeterlikler:** Bireylerin motivasyonunu arttıran, kurum personelinin moralini yüksek tutan, kurum çalışanları arasındaki çatışmaları kontrol altında tutan, kişiler arasında iletişim ve koordinasyon oluşturma gibi kişiler arası ilişkiler çerçevesinde yöneticilerde bulunması beklenen yeterlik çeşididir. İnsani yeterlik okul yöneticisinin başarılı bir takım lideri olabilmesinde, diğer bireyler ile başarılı ilişkiler kurabilmesinde önem arz eden bir yeterliktir. İnsani yeterlik kabiliyetine sahip okul yöneticileri, okullarında insani bir ortam oluşturma, okul çalışanları arasında iletişim ve etkileşimi oluşturma, kurumsal çatışmaları yönetebilme gibi hususlarda beceri sahibi olan kişilerdir (Şişman, 2019a, s. 213).

Açıkgöz'e (1994) göre insani yeterlik okul yöneticisinin birebir ya da takım olarak insanlarla birlikte çalışabilme kabiliyetidir. İnsani yeterlik bireyin kendisi ve karşısındakiler hakkındaki düşünceleriyle bağlantılıdır. İnsani yeterliğin gerçekleştirilebilmesi için okul yöneticisinin çalışanları hareketlendirebilme, ihtiyaçlarını karşılayabilme, moral ve motivasyonunu yükseltebilme gibi hususlarda bilgi ve birikimi olması gerekmektedir (Akt. Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 162).

Ilgar (2005, s. 117) modern yönetim bilimcilere göre, insan ilişkileri üzerine kabiliyet ve bilgileri gelişmiş olan okul yöneticilerinin daha başarılı olduğunu ve bağlı oldukları okulları amacına ulaştırmada daha verimli olduklarını belirtmiştir. Bu nedenle okul yöneticileri bir eğitim lideri olarak okullarını çizdikleri hedeflere

ulaştırmak için yakın ve uzak çevreleri ile insani ilişkiler yönünden başarılı, verimli bir iletişim içinde olmak zorundadır.

Çalışmamızın bu bölümünde okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler üzerine literatürdeki çalışmalar üzerinden bir derleme yapmaya çalıştık. Gördük ki farklı isimler üzerine olmasa da yeterlikler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar teknik, kavramsal ve insani yeterliklerdir. Yukarıda bu kavramları açıkladık. Anladık ki bir yöneticinin başarılı olabilmesi için bu yeterliklerin üçünü de bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Karşılaştığı sorunlar karşısında bu yeterliklerin hepsine ihtiyaç duyacaktır. Bu yeterlikleri etkin bir şekilde uyguladığında hedefe ulaşmada daha başarılı olacaktır. Budan sonraki bölümde yönetici yeterliği ile bağlantısı olan etkili yönetici kavramı üzerine değinmeye çalışacağız.

1.14. ETKİLİ YÖNETİCİ

Ilgar'a (2005, s. 91) göre etkili okul yöneticisinin eğitim ve öğretimin başarıya ulaştırılması ve geliştirilmesi noktasında önemli yükümlülükleri bulunmaktadır. Etkili okul yöneticileri okullarına yön vererek okulların başarısının artmasında etkin rol oynamaktadırlar. Başarılı bir okulun birincil koşulu başarılı bir yöneticidir. Bu nedenle okul yöneticisi liderlik özellikleri göstermek zorundadır. Bir önemli görevi de etkili olmasıdır. Kendisinden beklenen davranış budur.

Drucker (1994) etkin yöneticilik kavramı ile ilgili çalışmasında etkili yönetici olabilmeyi beş zihin alışkanlığı temeli üzerine kurmuştur. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Etkin yöneticiler zamanı etkin ve verimli kullanabilen, zamanını nereye harcadığının farkında olan yöneticilerdir.
- Etkin yöneticiler sonuca odaklanarak somut hedefler oluştururlar. Sonuç elde etmeye, çalışmaktan daha fazla çaba gösterirler.
- Etkin yöneticiler yapabileceklerinin, güçlerinin farkında olurlar. Yapabileceklerine zaman ayırır, yapamayacakları işlere yönelmezler.

- Etkin yöneticiler gerçekleştirecekleri işlerle ilgili öncelikler oluştururlar. Bu öncelikler üzerinde daha fazla efor göstererek önemli sonuçlar elde edebilecekleri alanlara yoğunlaşırlar.
- Etkin yöneticiler etkili kararlar alabilmenin bir sistem işi olduğunun farkındadır. Etkili kararlar alabilmenin de farklı fikirlerin ortaya atılarak başarılabilceğini bilirler (Akt. Cemaloğlu & Gülcan, 2018, s. 165).

Helvacı ve Aydoğan (2011, s. 58) etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini aldıkları çalışmalarında eşitlik ve adalete dikkat eden, kurum çalışanlarıyla etkili iletişim ve ilişki kurabilen, empati kurma becerisi yüksek, anlayışlı, aldığı kararlarda tutarlı ve istikrarlı olabilen, yenilikleri takip edebilen, eğitim, öğrenci ve öğretmenler ile ilgili sorunlara duyarlılık gösterebilen, gerektiğinde kurum çalışanlarının haklarını savunabilen, giyimine, fiziğine dikkat eden, öğrencilere ve öğretmenlere karşı nasıl davranması gerektiğinin bilincinde olabilen yöneticilerin etkili yönetici olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koçak ve Helvacı (2011, s. 50) okul yöneticilerinin etkililiği üzerine Uşak ili özelinde yaptıkları çalışmalarında en az etkili olunan boyutun öğretim liderliği üzerine olduğunu saptamışlardır. Bu alanda etkili olabilmek için başarı durumu düşük olan öğrencilere daha fazla ilgi gösterilmesi gerektiği, öğrencileri eleştirel ve yaratıcı düşünme yönünde cesaretlendirmenin verimli olacağı vurgulanmıştır. En az etkili olunan diğer boyut ise okul çevresi ile aile boyutudur. Bu anlamda etkililiği arttırmak için yöneticileri okul çevresi ile olan ilişkilerini iyileştirmelerini, kermes ve okul gecesi benzeri etkinlikler düzenlemelerinin ilişkileri arttırmak açısından faydalı olacağı belirtilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin ayrıca insan kaynakları, okul kültür ve iklimi, bütçe ve destek işleri boyutlarında da etkili olması gerektiği belirtilmiştir.

Bu bölümde etkili okul yöneticiliğini konu alan çalışmalar özelinde konuyu özetlemeye çalıştık. Etkili yöneticilerin daha önceki başlığımızda belirttiğimiz yönetici yeterliklerini üzerinde barındıran, bağlı buldukları kurumlarda öğrenci ve öğretmenler ile etkili diyalog kurabilen bir yapıda olan, okul çevresiyle iyi ilişkiler içinde olan, empati kabiliyeti yüksek, anlayışlı, zamanı etkili değerlendirebilen, sonuç odaklı, eşitlik ve adalete hassasiyet gösteren,

yapabileceklerinin bilincinde olan, önceliklere önem veren, istikrarlı, farklı fikirlere açık bireyler olduğu sonucuna vardık.

İKİNCİ BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI

2.1. 2004-2008 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında çalışmamızla ilgili olarak yapılan literatürdeki diğer araştırmalara değinmeye çalıştık. Alanla ilgili yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Konuyu çok uzatmamak adına bu bölümde bir kısmından bahsedeceğiz.

Günay (2004) yüksek lisans tez çalışmasını eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atama uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi üzerine yapmıştır. Çalışmada öncelikle eğitim kurumlarına yönetici atama süreci ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri üzerinden mevcut durumu incelemeyi, sorunları tespit etmeyi, sorunlara çözüm önerileri sunarak sistemin daha iyi hale gelmesi noktasında katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Kavramsal çerçeve başlığı altında eğitim, yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul yönetiminde karşılaşılan problemler, ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki yönetici seçme uygulamalarına değinmiştir.

Çalışmanın yöntemine baktığımızda araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Önce alan yazın ve mevzuat taraması yapmış, mevcut durum hakkında fikir sahibi olduktan sonra alan uzmanlarının da görüşlerini alarak beş bölümden oluşan bir anket geliştirmiş ve uygulamıştır.

Anket çalışmasının evrenini Ankara il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinde, eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise Ankara'nın 8 merkez ilçesindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 81 yönetici, 344 öğretmen ile 4 devlet üniversitesinde görev yapan 16 alan uzmanı akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcıların görüş ve düşünceleri üzerinden değerlendirme yapan betimsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda eğitim kurumlarına yönetici seçilmesi, yetiştirilmesi hususunda; yönetici adaylarının öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi

alanında eğitim almış adaylar içinden seçilmesi, hem müdür hem de müdür yardımcılığı için hem yazılı hem de mülakat olarak sınav yapılması, sınavların MEB, ÖSYM ve üniversite komisyonları ortaklığında olması, yönetici adaylarının görev öncesinde mutlaka eğitime tabi tutulması başarılı olanların göreve başlatılması, başarılı yöneticilere başarıya göre üst kademelere yükselme imkanı verilmesi, yönetici olma noktasında yüksek lisans, doktora gibi eğitimlerin öneminin artması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Yeloğlu'nun (2008) yüksek lisans tez çalışmasının konusunu eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama uygulamaları hakkında okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Çalışmasının problem alanını yönetici seçme, yetiştirme ve atama uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin bilinmemesi oluşturmaktadır.

Öncelikle kuramsal çerçeve yer vermiş bu bölümde eğitim, yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, liderlik, okul yöneticiliği esnasında karşılaşılan problemler, ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki yönetici seçme ve yetiştirme modelleri, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi gibi konulara değinmiştir.

Çalışmanın yöntemini incelediğimizde tarama modellenli bir araştırma olduğunu görmekteyiz. Okul yöneticisi görüşlerinin var olduğu biçimde belirlenmesi amacıyla olduğu için tekil tarama modelinde bir araştırmadır.

Araştırma evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim dönemi İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan resmi 69 ilköğretim ve 26 ortaöğretim kurumunda yönetici olarak görev yapan 236 kişi oluşturmaktadır. Örneklem ise belirtilen okullarda görev yapan 236 yönetici içinden ankete katılmaya istekli 128 yöneticiden oluşmaktadır. Hazırlanan anket çalışması toplam 5 bölüm ve 51 sorudan oluşmaktadır.

Çalışma sonucunda ise Ek-2 değerlendirme formundaki ölçütlerin hepsinin formda kalması, yönetici atamalarının adil ve nesnel bir biçimde gerçekleşebilmesi için hem müdür hem de müdür yardımcılığı için yazılı sınav yapılması, sınavın ÖSYM tarafından hazırlanması, objektifliği tartışma konusu olduğu için mülakat sınavı yapılmaması, yönetici adayları arasından seçilenlere göreve başlamadan yönetici eğitimi verilmesi ve eğitim sonunda sınav yapılarak başarılı olanların göreve başlatılması, mevcut yöneticilerin kurumda çalışma

sürelerinin en az 5 en fazla 8 yıl ile sınırlandırılması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Bu başlık altındaki literatür çalışmalarını yöntem, evren-örneklem ve sonuç bakımından karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz tespitler şunlardır:

Çalışmaların her ikisi de yönetici seçme ve atama uygulamaları hakkındadır. Günay (2004) hem yönetici hem öğretmen görüşlerini alırken Yeloğlu (2008) sadece yönetici görüşlerini esas almıştır. Yöntem olarak tarama modelini tercih etmişler, her iki çalışmada anket uygulamış ancak Yeloğlu (2008) tekil tarama modelinde bir çalışma yapmıştır. Evren ve örneklem bakımından her iki çalışma birbirinden farklıdır. Sonuçlarına baktığımızda çalışmanın biri hem müdür hem müdür yardımcılığı için yazılı sınav ve mülakat yapılmasını belirtirken diğeri mülakat yapılmasını istememektedir. Biri yazılının sadece ÖSYM tarafından yapılmasını vurgularken diğeri MEB, ÖSYM ve uzmanlardan oluşan bir kurul tarafından yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Her iki çalışma da yöneticilik öncesi eğitim gerekliliği noktasında ortak sonuca ulaşmıştır.

2.2. 2011-2012-2013 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

İncelediğimiz bir başka çalışma Helvacı & Aydoğan'ın (2011) hazırladığı etkili okul müdürü ve etkili okulun öğretmen bakış açısıyla nasıl olması gerektiği üzerine yapılan çalışmalarıdır. Araştırma ile öğretmen görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürünün özelliklerini tespit etmek amaçlanmaktadır. Çalışmada öncelikle etkili okul, okul etkililiğini oluşturan faktörler, etkili okul müdürü gibi kavramların açıklamaları yapılmıştır.

Yöntem olarak nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgiler ve iki açık uçlu sorudan oluşan form kullanılmıştır. Çalışma alanı Uşak şehrindeki ilköğretim okullarında görev yapan 105 öğretmen üzerine sınırlandırılmıştır (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Araştırma neticesinde aşağıdaki paragrafta belirttiğimiz sonuçlara ulaşmışlardır.

Araştırma neticesinde öğretmenler etkili okulu dört tema üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Bunlar okullardaki eğitim ve öğretim süreci, okulların çevresi

ile olan ilişkileri, okulun kendine özgü kültürü ve okulların aileler ile olan ilişkileri temalarıdır. Aynı zamanda etkili müdürle ilgili olan görüşleri de iki tema üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar da okul müdürlerinin liderlik vasıfları ile görev ve sorumluluk bilinçleri temalarıdır. Liderlik vasıfları teması altında eşitlik ve adalete önem verme, personeliyle iyi ilişkiler kurabilme, empati kurabilme, kendine dikkat eden ve bakımlı, öğretmen ve öğrenciye yaklaşımın nasıl olması gerektiğini bilen gibi özellikler yer almıştır. Özetle etkili ve liderlik vasıfları gösteren bir okul müdürü okulu da etkili bir hale getirebilmektedir (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse (2012) hazırladıkları makalede Kütahya ili özelinde okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkında yönetici ve öğretmenlerin görüşleri üzerinden bir değerlendirme çalışması yapmışlardır. Çalışma ile okul yöneticilerinin yeterlilikleri hakkında yönetici ve öğretmenlerin fikirlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Öncelikle yeterlilik kavramına, daha sonra okul yöneticisi yeterliliği hakkında literatürdeki açıklamalara değinmişlerdir.

Araştırma evrenini Kütahya il merkezinde çalışan 160 okul yöneticisi ile 1730 öğretmen oluşturmaktadır. Aynı okulda çalışan öğretmen ve yöneticilere ulaşılmak hedeflendiği için örneklem belirlememişlerdir. Çalışmayı incelediğimizde yönetici yeterlilikleri envanteri ile likert tipi soru tekniği yoluyla veri toplama işlemini yaptıklarından bahsetmişlerdir.

Çalışmada aşağıda belirttiğimiz sonuçlara ulaşılmıştır:

Yöneticiler tüm ölçeklerde öğretmenlerin görüşlerinin aksine kendilerini yeterli görmüşlerdir. Yöneticilerin kendi bakış açısıyla kendilerini en çok yeterli gördükleri alan çalışanların yasal haklarını koruma alanıdır. Öğretmenler ise okul yöneticilerini en çok mevzuata hâkim olma ile bütçe yönetimi konularında yeterli görmüştür. Çalışmada okul yöneticiliği anlayışının usta-çırak ilişkili bir temele dayandığı görüşüne varılmıştır. Yöneticilik ayrı bir eğitimden ziyade yapılarak öğrenilen bir süreç olarak görülmektedir. Yönetici olmak için öğretmen olmak yeterli görülmektedir. Herhangi bir eğitime gerek görülmemektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse, 2012).

Bu da Türkiye’de yöneticiliğin meslekleşme statüsüne gelmediğinin kanıtıdır. Verilerden ulaşılan bilgilerden bir diğeri de yöneticilikte 1 ile 5 yıl arasında görev yapanların kendilerini yetersiz olarak gören grubu

oluşturmalarıdır. Bu sonuçta yukarıda varılan kanıyı destekler niteliktedir. Yöneticilikteki kıdem öz güveni de beraberinde getirmektedir. Aynı şekilde öğretmenlikte mesleki deneyim artışı ile beraber okul yöneticilerinden beklentiler de artış göstermektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse, 2012).

Çalışmanın sonunda yönetici yeterlikleri ve görevlendirilmesi hakkında görüşlerini belirterek çalışmayı bitirmişlerdir.

Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013) başarılı okul müdürlerinin özellikleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında başarılı okul müdürlerinin ortak özelliklerini tespit ederek bir takım değişkenler bakımından incelemeyi amaçlamaktadırlar. Öncelikle literatürdeki başarılı yönetici özelliklerine ilişkin açıklamalara değinmişlerdir.

Araştırmanın çalışma grubu farklı illerdeki ilköğretim okullarında görev yapan 7 başarılı okul müdüründen oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak 5 sorudan oluşturdukları yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanmışlardır.

Çalışma sonunda başarılı okul müdürü özellikleri içerisinde mizahı kullanabilme, birlikte çalışanlarına başarı duygusu yaşatabilme, etkili iletişim kurabilme, idealleri olma, yetkilerini doğru bir şekilde kullanabilme, eğitim için uygun fiziki şartları sağlayarak kaynakları verimli kullanabilme gibi özelliklerin ön planda olduğu sonuçlarına varmışlardır.

Bu başlık altındaki literatür çalışmalarını yöntem, evren-örneklem ve sonuç bakımından karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz tespitler şunlardır:

Başlık altındaki üç çalışmanın da çalışma grupları arasında farklılıklar vardır. Yöntem olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Biri nitel araştırma, diğeri tarama modelli bir araştırma iken sonucusu ise özel durum yaklaşımıyla gerçekleştirilen bir çalışmadır. Çalışmaların her üçünün de evren ve örnekleme birbirinden farklıdır. Sonuçları bakımından incelediğimizde Helvacı & Aydoğan (2011) etkili yönetici olabilmeyi liderlik vasıfları, iletişim kabiliyeti, eşitlik ve adalet gibi özelliklerde toplarken, Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013) başarılı okul müdürlerinin özellikleri üzerine yaptığı çalışmada benzer şekilde iletişim özellikleri yüksek, yetkilerini doğru kullanabilme becerisine sahip olma gibi sonuçlara ulaşmıştır. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse (2012) ise çalışmalarında yönetici yeterliliklerini araştırmış ve yöneticilerin kendilerini yeterli

gördükleri, yöneticiliği ayrı bir eğitim yerine yapılarak öğrenilmesi gereken bir süreç olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

2.3. 2017-2019 YILINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kara (2017) yüksek lisans tez çalışmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürü görevlendirilme süreciyle ilgili görüşlerini değerlendirmiştir. Öncelikle kuramsal çerçevede eğitim, yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul müdürü, yeterlikleri, liderlik özellikleri ile ülkemizdeki ve diğer bazı ülkelerdeki yönetici görevlendirme süreçlerine değinmiştir.

Araştırmanın yöntemine baktığımızda tarama modelinde nicel ve nitel yöntemlerin birlikte yürütüldüğü karma araştırma yöntemi olduğunu görmekteyiz. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Aksaray ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 794 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemede tabakalı örnekleme yöntemi uygulayarak temsil edecek katılımcı sayısını 278 olarak hesaplamıştır. Veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan hem likert tipi hem de açık uçlu soruların olduğu bir anketi kullanmıştır. Araştırma neticesinde aşağıda belirttiğimiz sonuçlara ulaşmıştır:

Okul yöneticisi seçiminde öğretmenler okul müdürlerinin bireysel özelliklerine, akademik özelliklerine oranla daha çok önem vermişlerdir. Demografik olarak bireysel özellikler boyutunda cinsiyet ve öğrenime göre farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Müdür görevlendirmelerinin bakanlık tarafından yapılması gerektiği, mülakat uygulamasına öğretmenlerin yarıya yakınının karşı olduğu, müdürlere 4-6 yıl arasında rotasyon uygulamasına olumlu baktıkları ve görevlendirme de liyakat ve adaletin en önemli unsur olması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Yücel (2019) yüksek lisans tez çalışmasında okul yöneticilerinin yönetici atama sistemine ilişkin görüşleri üzerinden sistemi değerlendirmeye çalışmıştır. Araştırma ile okul yöneticilerinin yönetici atama sürecine ilişkin görüşlerini tespit etmekle birlikte, bireysel özelliklerine göre süreçle ilgili görüşlerinde farklılıklar olup olmadığını incelemeyi de amaçlamıştır. Kavramsal çerçeveyi eğitim

yönetimi, yönetici atamalarının tarihsel gelişimi, atama sistemi hakkında sendika görüşleri ana başlıkları altında toplamıştır.

Yöntem olarak tarama modelinde nicel ve nitel yöntemlerin birlikte yürütüldüğü karma araştırma yöntemini kullanmıştır. Araştırma evrenini 2018-2019 eğitim öğretim dönemi Antalya ili Elmalı ilçesindeki okullardaki 81 yönetici oluşturmaktadır. Örneklem yoluna gitmeyerek tüm yöneticilere üç bölümden oluşan anket çalışmasını uygulamış 52 yöneticiye görüşme formu kullanarak karma deseni uygulayabilmiştir. Çalışma neticesinde aşağıda belirttiğimiz sonuçlara ulaşmıştır:

Okul müdürü görevlendirme sürecinde sınav yapılmalı ancak konuları daha nitelikli olarak güncellenmelidir. Mülakat yapılmamalı, yapılırsa da liderlik, yetenek gibi vasıfları ölçebilecek nitelikte ve objektif olmalıdır. Mülakatı yapacak kurum ve kuruluşlar adil ve nitelikli olacak şekilde belirlenmelidir

Turan (2019) yüksek lisans tezinde resmi okullardaki yönetici görevlendirme sistemini değerlendirmiştir. Kavramsal çerçevede önce yönetim kavramını açıklamış, daha sonra daha alt unsur olarak eğitim yönetimi kavramından söz etmiştir. Okul yönetimini ise eğitim yönetimi kavramının daha sınırlı bir ortamda uygulanması olarak açıklamıştır. Okul müdürü kavramını açıklayarak okul müdürünün en önemli görevinin eğitim liderliği olduğunu belirtmiştir. Müdür yardımcısı gibi unsurların görevinin okul müdürünün iş yükünü azaltmak olduğu kanaatindedir. Ülkemizdeki ve bazı yabancı ülkelerdeki yönetici belirleme uygulamalarına değinerek kavramsal çerçeveyi sonlandırmıştır.

Yöntem olarak nitel araştırma yöntemini kullanmıştır. Çalışma gurubunu Ankara ilinde 2018-2019 yılları arasında ilkokul ve ortaokul kademesindeki devlete bağlı okullarda görev yapan 25 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmayı iki bölümden oluşan görüşme formu aracılığı ile gerçekleştirmiştir. Yönetici görevlendirme sisteminde yaşanan sorunları okul yönetici ve öğretmenleri üzerinden elde ettiği veriler ışığında değerlendirmeye çalışmıştır.

Araştırması neticesinde şu sonuçlara ulaştığını belirtmiştir: Okul müdürü görevlendirme süreci şu anki haliyle objektif bir nitelik sergilememektedir. Bunun sebebi ise mülakat sistemi ve bu mülakatı yapacak kurulların oluşturulmasında yaşanan sıkıntılardır. Sınav ve mülakat uygulaması liyakat unsurunu ön plana

çıkarak yöneticileri belirlemek için yeterli değildir. Şu anki haliyle yapılan görevlendirme anlayışının okulların başarısı ve kalitesi açısından herhangi bir katkı sağladığı düşünülmemektedir. Okullarda yöneticilerin benimsenmesi için objektif ve liyakate dayalı bir atama fikri oluşmuştur. Çalışma neticesinde yönetici adaylarında yüksek lisans şartı aranması, atanan yöneticilere hizmet içi eğitim ve staj gibi uygulamaların getirilmesi önerilerinde bulunmuştur.

Bu başlık altındaki literatür çalışmalarını yöntem, evren-örneklem ve sonuç bakımından karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz tespitler şunlardır:

Yöntem olarak baktığımızda çalışmaların ikisi tarama modelinde hem nitel hem nicel yöntemleri beraber yürütmüşlerdir. Diğer çalışma ise nitel bir araştırmadır. Her üç çalışmanın da evren ve örnekleme birbirinden farklıdır. Sonuçlarına baktığımızda her üç çalışma da yönetici görevlendirme sistemini başarısız bulmuş, Kara (2017) yönetici seçiminde bireysel özelliklerin akademik özelliklere göre ön planda olması, görevlendirmeleri bakanlığın yapması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Her üç çalışma da sınav ve mülakat uygulamalarında sorunlar olduğu noktasında ortak sonuçlara ulaşmışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI

Ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları eğitim sistemimizi en çok meşgul eden konulardan biri olmakla birlikte günümüze gelinceye kadar birçok değişikliği de içinde barındırmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde yönetmelikler üzerinden geçmişten günümüze yaşanan değişiklikler anlatılarak değerlendirilmeye çalışılacaktır. Konuyu çok dağıtmamak adına eski yönetmeliklerde çok detaya girilmeyip günümüze yakın olanlara daha fazla ağırlık verilecektir.

Ülkemizde okul yöneticiliği alanına özgü üniversitelerde ilk açılan fakülte Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. Üniversite Senatosu, 4936 sayılı kanunun ikinci maddesini gerekçe göstererek, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesini kurmuş, bu karar Millî Eğitim Bakanı tarafından da kabul edilmiştir. 1965-66 öğretim yılında öğretime başlayan fakülte alanında süresi dört yıl olan tek fakültedir. 1982 tarihinde ismi Eğitim Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiştir. Fakültede Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı gibi dallar kurulmuştur. Kurulan bu fakülteyi Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakülteleri takip etmiştir. Kurulan tüm bu fakültelerin amacı eğitim sistemimizin ihtiyacı olan yönetici ve uzmanları yetiştirmektir. Ancak Yüksek Öğretim Kurulunun “06.11.1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534- 22449 sayılı yazısı” ile fakültelerin bu bölümleri kapatılarak, yalnızca yüksek lisans ve doktora alanlarında eğitim veren kurumlara çevrilmişlerdir (Cemaloğlu, 2005, s. 255-256).

3.1. 1998-2004-2007 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME UYGULAMALARI

23.09.1998 tarihinde 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği ile birlikte ilk kez yöneticilerin sınavla seçilmesi sistemi getirilmiştir. Ayrıca yönetici seçme sınavında başarılı olan

yönetici adaylarının 120 saat hizmet içi eğitime tabi tutulması kararlaştırılmıştır. Hizmet içi eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavından 100 puan üzerinden en az 70 puan alan adaylara yöneticilik sertifikası verilmesi kararı alınmıştır. Ayrıca yönetmeliğin 12. maddesine göre en az beş yıl öğretmenlik yapmış olanlar içinden eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış olanlar ile TODAİE kamu yönetimi alanında lisansüstü uzmanlık programını bitirmiş olanlar, sınava girmeden istedikleri kurum türünün hizmet içi eğitimlerine katılma hakkına sahiptir (MEB, 1998).

30 Kasım 2000 tarihinde yayımlanan yönetmelik ile 1998 yılındaki yönetmeliğe bazı düzenlemeler getirilmiştir. 2000 yılındaki yönetmeliğin geçici 6. maddesine göre görevde olan ve belli bir süre okul yöneticiliği yapmış olan idareciler sınav ve hizmet içi eğitimlerden muaf tutulmuşlardır. Bu düzenleme diğer adayları olumsuz yönde etkilemiştir (MEB, 2000).

11.01.2004 tarihinde 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile dört yönetim kademesi hayata geçirilmiştir. İlk kademe olan müdür yardımcılığı için sınav zorunluluğu bulunmaktadır. Müdür başyardımcısı ve C, B ve A tipi kurumlara müdür olabilmek için belirli bir süre müdür yardımcılığı yapma ön koşulu ve mülakatta başarılı olma şartı bulunmaktadır. Bu yönetmelikle birlikte farklı okul tipleri belirlenerek A, B ve C olarak isimlendirilmiştir. Bu okul tiplerine müdür olabilmek için de yönetmeliğin 8. maddesine göre özel şartlar getirilmiştir (MEB, 2004).

2004 yılında yayımlanan yönetmeliğe 2006 yılında yapılan düzenleme ile okul müdürü olabilmek için de düzey belirleme sınavına girme şartı getirilmiştir. Yapılacak sınavdan 100 üzerinden en az 70 alanlar başarılı kabul edilecek ve sözlü sınava girmeye hak kazanacaklardır (MEB, 2006).

13.04.2007 tarihinde 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yeni yönetmeliğe göre yönetici olarak atanacaklarda aranan şartlara öğretmenlikte adaylığı kalkmış olma şartı getirilmiştir. Bu yönetmelik ile bir önceki yönetmelikte olan yönetici olabilmek için yazılı sınav şartı kaldırılmıştır. Yöneticilerin atanması bakanlık ve valiliklerce yapılacaktır. Müdür yardımcısı atamalarında ise öncelik olarak o okulda görev yapan öğretmenler içinden, okul müdürünün görüşlerini de belirttiği bir adayın, ilçe milli eğitim müdürünün teklifi, il milli eğitim müdürünün

uygun görüşü halinde vali tarafından atanacağı belirtilmiştir. Okul müdürlüğü için ise okul yöneticileri arasından atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe milli eğitim müdürünün teklifi ve il milli eğitim müdürünün uygun görüşü dahilinde vali tarafından ataması yapılacağı şeklinde düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre müdür yardımcılığı için öğretmenlikte adaylığın kalkması yeterli görülmüş, müdürlük için ise kurum tipine göre bir, iki ve üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olanlar içinden ilçe milli eğitim müdürünün teklifi, il milli eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanacağı belirtilmiştir (MEB, 2007).

3.2. 2008-2009-2013 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME UYGULAMALARI

24.04.2008 tarihinde 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yeni yönetmeliğe göre yönetici atamaları için değerlendirme komisyonu oluşturulmasına karar verilmiştir. Bu yönetmeliğe göre yönetici adaylarının Ek-2 formuna göre değerlendirmeye alınması esas alınmıştır. Bu yönetmelikte değerlendirme formu yoluyla gerçekleştirilen puanlama ölçüt olarak kabul edilmiş, bundan önceki yönetmeliklerde bulunan sınav şartı ya da üst kademedeki yöneticilerin görüşü bu yönetmelikte ölçüt olarak yer almamıştır. Yeni yönetmelikte yer alan değerlendirme formunda öğretmenlik ve yöneticilik kıdemleri, görev esnasında alınan ödüller, hizmet içi eğitimlerden edinilen belgeler puan olarak sayılmış ve bu puanlara göre yönetici atamaları gerçekleştirilmiştir. Formda kıstas alınan puanların eşitliği halinde ise sırasıyla; yüksek lisans eğitimi, başöğretmenlik, uzman öğretmenlik sahibi olma, yöneticilik ve öğretmenlikte geçen hizmet sürelerine bakılmasına karar verilmiştir. Bu yönetmelik daha sonra idare mahkemesi kararı ile iptal edilmiştir (MEB, 2008).

13.08.2009 tarihinde 27318 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan bu yeni yönetmelikle birlikte yönetici atama da öğretmenlik mesleğinde adaylığı kaldırılmış olma kriteri değiştirilerek yerine üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Müdürlük ve müdür yardımcılığı için birbirinden farklı sınavlar yapılması kararlaştırılmıştır. Yapılacak olan sınavdan 100 üzerinden en az 60 puan alan yönetici adaylarının başarılı kabul edileceği, atamaların puan üstünlüğüne göre gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Bu yönetmelikle birlikte 2004

yılındaki yönetmelikte uygulanan sınav tekrar getirilerek müdürlük içinde ayrı bir sınav uygulamasına gidilmiştir. Bu tarihe kadar ki yönetmeliklerde de görüldüğü gibi bu yönetmelikte de yüksek lisans eğitiminin tek artısı atamalarda puan eşitliği üzerine olmaktadır. Bu yönetmelikte farklılıklardan biri de müdür yardımcılığı yapılmadan müdürlük yapılamamasıdır. Diğer yönetmeliklerde olduğu gibi bu yönetmelikte önce birçok kez değişikliğe uğramış (örneğin üç yıl öğretmenlik şartı tekrar değiştirilerek adaylığı kalkmış olma yeterli görülmüştür.) daha sonra yerini yeni yönetmeliğe bırakmıştır (MEB, 2009)

28.02.2013 tarihinde 28573 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan bu yönetmeliğe göre okul müdürü olabilmek için en az 5 yıl, müdür yardımcılığı için ise en az 3 yıl öğretmenlikte görev yapma koşulu getirilerek beş üyeden meydana gelen sözlü sınav ve değerlendirme komisyonu kurularak mülakat ile yönetici atamaları gerçekleştirilmeye başlamıştır. Yönetmelikte atamalar yazılı puanı, sözlü puanı ve Ek-1 değerlendirme formu puanlarının oranlaması alınarak yapılmaktadır. Yazılı sınavdan 100 üzerinden en az 70 alma şartı vardır. Yazılı sınavın %50’si, sözlü sınavın %30’u ve Ek-1 değerlendirme formunun %20’si alınarak oluşan atama puanına göre atamalar gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmelikle birlikte önceki yönetmelikte yer alan okul kurum tipleri (A, B, C) kaldırılarak tüm okullar tek tip olarak kabul edilmiştir. 2011 yılında uygulanan idarecilere rotasyon uygulaması müdürler için 5 yıl iken bu yönetmelikte 8 yıla çıkarılmıştır. Müdür yardımcıları için ise 8 yıl olarak devam etmektedir (MEB, 2013).

3.3. 2014-2015-2017 YILLARINDAKİ YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI

10.06.2014 tarihinde 29026 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan bu yönetmelikteki en önemli değişikliklerden biri yöneticilerin atanmak yerine dört yıl süreliğine görevlendirileceklerinin kararlaştırılmasıdır. Yöneticiler aynı unvanda bir kurumda en fazla sekiz yıl görev yapabileceklerdir. Yapılacak görevlendirmeler ilk defa ve yeniden görevlendirme biçiminde düzenlenmiştir. Müdürlük başvurusu için kurucu müdürlük, müdür yetkili öğretmenlik ve müdür yardımcılığında 3 yıl; öğretmenlikte ise 8 yıl görev yapma şartı olarak

değiştirilmiştir. Müdür yardımcılığı için ise öğretmenlik yapmış olma şartı 2 yıldan 4 yıla çıkarılmıştır. Ayrıca bu yönetmelik ile birlikte kadın yönetici adaylarına öncelik sağlanarak öğrencileri tamamen kız olan okullar ile müdür yardımcısı 3 ve daha fazla olan okulların müdür yardımcılarında en az birinin kadın adaylar arasından görevlendirilmesi kararı alınmıştır. Bu yönetmelikteki en önemli değişikliklerden bir diğeri de yöneticilik için gerekli olan sınav şartının kaldırılmasıdır. İlk defa görevlendirilecek olan adaylar Ek-2'de yer alan değerlendirme formu ile sözlü sınava alınacak ve sözlü sınavda oy çokluğu ile alınan karar gereği görevlendirmeleri yapılacaktır. 100 puan üzerinden en az 70 alabilen adaylar başarılı sayılmaktadır. 4 ve 8 yıllık sürelerini dolduran okul müdürlerinin ise Ek-1 formu üzerinden görevlendirilmektedir. 100 üzerinden en az 75 alan adayların il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile görevleri uzatılmaktadır. Bu yönetmelikteki bir diğer değişiklik ise eşit puana sahip adayların öncelikle eğitim durumlarına bakılması hususunun değiştirilerek hizmet puanları, idarecilikteki hizmet süreleri ve öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre öncelik verilmeye başlanmasıdır. Bu yönetmelik ile hali hazırda pek artışı olmayan yüksek lisans eğitiminin hiç ehemmiyeti kalmamıştır. Ayrıca müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde de sınav şartı kaldırılarak okul müdürünün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve vali onayı ile görevlendirilmelerinin yapılması kararlaştırılmıştır (MEB, 2014).

06.10.2015 tarihinde 29494 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yeni yönetmelik ile birlikte 2014 yılındaki yönetmelik geçerliliğini yitirmiştir. Yeni yönetmelikte müdür olabilmek için istenen 8 yıllık öğretmenlik yapma koşulu kaldırılmıştır. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için ise yazılı sınav şartı getirilerek buna göre görevlendirmenin yapılacağı belirtilmiştir. Müdürlük görevlendirmelerinin ise değerlendirme ve sözlü sınav sonuçlarına göre yapılması kararlaştırılmıştır (MEB, 2015).

22.04.2017 tarihinde 30046 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yeni yönetmelik ile birlikte önceki yönetmelikler yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelikteki en önemli değişiklik yönetici olabilmek için gerekli olan yazılı sınav şartının tekrar kaldırılmasıdır. Daha önce 3 yıl olarak belirlenen kurucu müdür, müdür baş yardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak görev

yapma şartını 1 yıla düşürmüşlerdir. Okul yöneticisi olmak isteyen adaylar Ek-1 formu aracılığıyla verilen puanlar ile sözlü sınav puanından alacakları puan ortalamasının sıralamasına göre atanacaklardır. Sözlü sınav müfredatı önceki yönetmeliğe göre de değişikliğe uğramıştır. Mevzuatın oranı %50'den %40'a düşürülerek Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi konusu sınav müfredatına tekrar eklenmiştir. Sözlü sınavda başarılı olabilmek için 100 puan üzerinden en az 60 puan almak zorunludur. Puan geçerliliği ise önceki yönetmelikte ilan tarihinden itibaren 1 yıl olarak belirlenirken bu yönetmelikte 6 ay olarak güncellenmiştir. Gelen eleştiriler ve eğitim ile ilgili sendikaların açtığı iptal davaları neticesinde bu yönetmelik yerini 2018 yılında çıkan yeni yönetmeliğe bırakmıştır (MEB, 2017).

3.4. 2018-2019 YILLARI YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME UYGULAMALARI

21.06.2018 tarihinde 30455 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelik ana hatlarıyla hali hazırdaki son yönetmelik olmaktadır. Ancak bu yönetmelik 12.01.2019 tarihli 30653 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan değişiklikle birlikte son halini almıştır. Bu değişiklikle yönetmeliğin 1., 3. ve 16. Maddelerinde güncellemeler yapılmıştır. Yönetmeliğin 5. maddesinde okul yöneticiliğinde görevlendirilecek olan adaylarda istenen genel şartlar belirtilmiştir. Bunlar “ Yükseköğretim mezunu olmak, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuyla aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve aylık karşılığı okutabileceği dersi bulunmak, yazılı sınav başvurusunun son tarihi itibarıyla son dört yıl içinde adli ve idari soruşturma sonucunda yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak ve zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da muaf tutulmuş olmak olarak belirtilmiştir. Son yönetmeliğe göre kendinden önceki yönetmelikte kaldırılan yazılı sınav uygulaması tekrar getirilmiştir. Müdür başyardımcılığı unvanına yer verilmeyerek yönetici adaylığı için 4 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı 2 yıla indirilmiştir (MEB, 2018; 2019).

Ayrıca 12.01.2019 tarihindeki değişiklikle birlikte yönetici seçme sınavının ÖSYM Başkanlığınca test usulü şeklinde yapılması kararlaştırılmıştır. 21.04.2019 tarihinde ilk kez görevlendirilmesi yapılacak müdür ve müdür yardımcıları için

ÖSYM, EKYS sınavı yapmış, görev süresini henüz tamamlamayan idarecilere de sınava girme hakkı verilmiştir. Ancak görevde olan idarecilere görev süresi dolduktan sonra yazılı sınav zorunluluğu olmadan Ek-1 formu ile yeniden değerlendirme yapılmış, görevlendirilmeleri de sınav ile görevlendirilecek yönetici adaylarından önce yapıldığı için görev de olan yöneticilere hem yönetici kadrosu açık olan okul sayısı bakımından hem de okul seçme açısından ayrıcalık sağlandığı düşünülmektedir (MEB, 2019).

21.06.2018 tarihli yönetmelikte yazılı sınav ve sözlü mülakattan 100 üzerinden en az 60 puan alabilen adaylar başarılı sayılmışlardır. 12.01.2019 tarihli değişiklikle yazılı sınavın %80'i ve sözlü mülakatın %20'si alınarak ortaya çıkan puan ortalaması ile görevlendirmeler yapılacaktır. Adaylar arasında puan eşitliği görülmesi halinde ise öncelik sırasına göre yazılı sınavdan aldığı puan, sözlü mülakattan aldığı puan, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmelikteki hizmet puanı fazla olan adaya öncelik tanınacaktır. Eşitlik gene bozulmamış olursa kura ile görevlendirmeler gerçekleştirilecektir (MEB, 2018; 2019).

Yukarıda hali hazırda yöneticilik yapanların süreleri dolduğunda yeniden görevlendirileceklerinde sınav zorunlulukları olmadığını belirtmiştik. Yeniden görevlendirilmek isteyen adaylara Ek-1 formu ve değerlendirme komisyonunun yapacağı değerlendirmeye göre görevlendirme yapılacaktır. Başarılı olanlara 10 tercih hakkı sunulmuş, görev yaptıkları okulu tercih etmeleri halinde ilave 4 puan daha verilmiştir. Adaylarda puan eşitliği söz konusu olduğunda ise öncelik sırasına göre yönetim alanında doktora yapmış olan, diğer alanlarda doktora yapmış olan, yönetim alanında yüksek lisans yapmış olan, diğer alanlarda yüksek lisans yapmış olan, yöneticilikte hizmet süresi fazla olan, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirilmesinin yapılacağı belirtilmiştir (MEB, 2018; 2019).

İlk kez yönetici olarak görevlendirilecek adaylar yazılı ve sözlü sınavdan oluşan iki aşamalı bir sisteme tabi tutulurken; yeniden görevlendirilecek olan yöneticiler sadece Ek-1 formu üzerinden yapılacak değerlendirme ile belirlenmektedir. 12.01.2019 tarihinde ilgili yönetmeliğin 15. maddesinde yapılan değişiklikle "Bakanlık Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğüne düzenlenmesi ifadesine ek olarak Ölçme, Seçme ve Yerleştirme

Merkezi Başkanlığınca test usulü yapılır.” şeklinde düzenlenerek sınav puanlarının üç yıl geçerli olduğu ifade edilmiştir (MEB, 2018; 2019).

Yönetmeliğin yazılı sınav konu ve ağırlıkları ile ilgili 16. maddesi 2019 yılında yapılan değişiklik ile aşağıda belirtilen şekile getirilmiştir:

- a) “Genel kültür ve genel yetenek: %35.”
- b) “Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %10.”
- c) “Değerler eğitimi: %5.”
- d) “Eğitim ve öğretimde etik: %5.”
- e) “Eğitim bilimleri : %35.”
- f) “Mevzuat: %10.”

olarak belirlenerek yazılı sınav duyuru sınavdan 30 gün önce Bakanlığın internet sitesinden yapılmaktadır. Başvuru sadece yöneticilik unvanlarından biri için yapılabilecektir (MEB, 2019).

Sözlü sınav uygulaması ise yönetmeliğin 20. maddesinde belirtilen ölçütlere göre yapılmaktadır:

- a) “Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20”
- b) “Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20”
- c) “Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışların göreve uygunluğu: %20”
- d) “Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı: %20”
- e) “Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20”

Yazılı sınav puanlarının sıralanarak görevlendirilecek okul yöneticisi sayısının üç katı kadar aday sözlü sınava çağırılmaktadır (MEB, 2018).

Yeniden görevlendirilecek yöneticiler ile ilgili işlemler “il milli eğitim müdürünün ya da görevlendireceği bir il milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürü ve il milli eğitim müdürlüğü insan kaynaklarından sorumlu şube müdürünün başkanlığında, il milli eğitim müdürünce il/ilçe milli eğitim şube müdürleri arasından belirlenecek iki üye ile oluşturulan komisyon tarafından Ek-1 yönetici değerlendirme formu aracılığıyla yapılır.” (MEB, 2018).

Okul müdürü olarak ilk kez ya da yeniden görevlendirilecek yönetici adayları puan üstünlüklerine göre tercih yaptıkları okullara il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile görevlendirileceklerdir. Okul yöneticileri 4 yıllık periyotlarla görevlendirilecek, aynı okulda okul müdür ya da müdür yardımcısı olarak en çok 8 yıl görev yapabileceklerdir (MEB, 2018).

Kurucu müdürlüğe müdürlük şartlarını taşıyan adaylar arasından; müdür yetkili öğretmenliğe ise o okulda görev yapan öğretmenler arasından il milli eğitim müdürünün teklifi ile vali tarafından görevlendirmeler gerçekleştirilmektedir (MEB, 2018).

Bu başlığımızda ülkemizdeki okul yöneticisi yetiştirme ve görevlendirme uygulamalarına değinmeye çalıştık. Geçmişten günümüze okul yöneticisi atama ve görevlendirme yönetmelikleri üzerinden uygulamalara değindik. Günümüze kadar gelen yönetmelikleri değerlendirdiğimizde okul yöneticilerini özel bir eğitimle yetiştirmek yerine yönetici olmak için öğretmen olmanın yeterli görüldüğü bir sistem uygulandığını görmekteyiz. Elbette okul ortamını, sorunlarını bilmek vb. adına öğretmenler içinden yönetici atanması doğru bir uygulamadır. Okul atmosferinden uzak, sisteme yabancı bir yönetici yerine öğretmenlik mesleğinden gelen tabandan yetişmiş bir yönetici olaylara bakış açısı bakımından daha avantajlı olacaktır. Ancak yöneticilik için sadece öğretmen olmak ve yöneticiliği yaparken öğrenmek de doğru bir uygulama değildir. Hali hazırda üniversitelerin eğitim yönetimi ile ilgili bölümlerinde tezli, tezsiz yüksek lisans ve doktora programları bulunmaktadır. Ancak geçmiş yönetmeliklerde ve 2019 yılında yapılan değişiklikle son şeklini alan yeni yönetmelikte okul yöneticisi görevlendirme uygulamalarında sadece yeniden yönetici görevlendirmesi yapılırken Ek-1 formuna göre yapılan puanlama neticesinde puanlarda eşitlik olduğunda yüksek lisans ve doktora programlarının öncelik anlamında bir katkısı olduğu söylenebilir. Bunun haricinde teşvik edici ve avantaj sağlayıcı bir yönü bulunmamaktadır. Bu durum da yöneticilerin kendilerini yetiştirme konusunda isteksiz hale gelmesine sebep olmaktadır.

2019 yılındaki değişiklikleri incelediğimizde yazılı sınav konuları içinden okul yönetimi hususunda ihtiyaç duyulacak olan okul yönetimi, halkla ilişkiler, resmi yazışma kuralları çıkarılmış; mevzuat bilgisinin soru ağırlığı %40'dan

%10'a çekilerek %35 genel kültür ve yetenek ile %35 eğitim bilimleri konu oranıyla ağırlık bu noktalara çekilmiştir (MEB, 2019).

Bu durum sınavın yöneticilik kabiliyetlerini ölçme açısından ölçülebilirliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Sözlü sınav noktasında da sınav konularının benzerlerinin yazılı sınavda sorulması, sözlü sınavlarda kamera uygulamasının olmaması, sözlü sınav uygulamalarında her adaya ne kadar süre verileceği, ölçümün neye göre nasıl yapılacağı gibi hususlara açıklık getirilememiş olması sözlü sınavın sorgulanmasına ve objektifliğinin tartışılabilir hale gelmesine neden olmaktadır.

Ayrıca Milli Eğitim Bakanı Ziya SELÇUK'un 2019 yılında yaptığı açıklamada yönetici atama mülakatlarında güvenlik noktasında bir problem yoksa yazılı sınav puanının aynısının verilecek olduğunu belirterek mülakat noktasında kimsenin mağdur edilmeyeceğini, işin ehlinin görevlendirileceğini vurgulamıştır. Bu durum sözlü mülakatın gerekliliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Mebpersonel, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümünde alan araştırmasının modeli, evren ve örnekleme, uygulanan anket çalışması, veri toplama süreci ve bulguların istatistiksel analizi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

4.1. ALAN ARAŞTIRMASININ MODELİ

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarının yöneticiliklerine görevlendirilecek olan idarecilerin belirlenmesi, eğitimi ve görevlendirilme süreçlerine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin alınması ile birlikte, başarılı bir okul yöneticisinin okul yöneticileri ve öğretmenlerin gözünden nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşlerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma tarama modelinde gerçekleştirilen bir araştırmadır.

Tarama modeli geçmişte var olmuş veya halen günümüzde de var olan bir durumu var olduğu biçimde tasvir etmeyi amaçlayan araştırma biçimi olarak açıklanmaktadır (Karasar, 2009, s. 77).

4.2. ALAN ARAŞTIRMASININ EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Kayseri il merkezinde bulunan 102 adet resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenin il merkezi olarak belirlenmesinde ilçelerde bulunan ortaöğretim kurumlarının yönetici ve öğretmen sayılarının az olmasının (Örneğin Felahiye ilçesinde iki lise bulunmakta, bu iki lisenin toplam yönetici ve öğretmen sayısı 15 kişi ile sınırlı kalmaktadır.) örneklem büyüklüğünü olumsuz etkileyebileceği ve ulaşılabilirlik etken olmuştur.

102 okul içinden tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen 20 okulda (evrenin %19,60'ı) görev yapan yönetici ve öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Belirlenen 20 okulda, 20 okul müdürü, 73 müdür yardımcısı, 1105 öğretmen olmak üzere toplam 1198 yönetici ve öğretmen görev yapmaktadır.

1198 yönetici ve öğretmen içerisinde gönüllü olarak ankete katılan 355 katılımcı olmuştur. Can'a (2013, s. 30) göre homojen olmayan örneklerde kabul edilen %95 güven düzeyi ve %5 hata payına göre 291 katılımcıya ulaşılması gerekmektedir.

4.3. ALAN ARAŞTIRMASINDA UYGULANAN ANKET ÇALIŞMASI

Araştırmada veriler araştırmacı tarafından ilgili yönetmelik ve literatürden yararlanılarak, okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri de alınarak hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. İlgili anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi formundan, ikinci bölüm başarılı okul yöneticisi kavramı ile ilgili önermelerden, üçüncü bölüm ise okul yöneticisi seçimi üzerine değerlendirme ile ilgili önermelerden oluşmaktadır.

4.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü

Kişisel bilgiler bölümünde 6 soru yer almaktadır. Bu bölüm ile katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi vb.) hakkında bilgi toplamak amaçlanmıştır.

4.3.2. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler Bölümü

Bu bölümde 22 adet önerme bulunmaktadır. Bu önermeler ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla başarılı yönetici kavramının nasıl olması gerektiğinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Büyüköztürk (2020, s. 133) faktör analizini aynı niteliği ölçen değişkenleri biraraya getirerek ölçme işlemini az sayıdaki faktör ile açıklama işlemi olarak tanımlamıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2020, s. 136) verilerin faktör analizi uygunluğu için KMO'nun 0,60'tan yüksek olmasının beklendiğini vurgulamıştır. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.833>0,60$)

örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %49.622 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Büyüköztürk (2020, s. 134) faktördeki yük değerlerinin 0,45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçü olacağını altını çizmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.844$ olarak yüksek bulunmuştur. Büyüköztürk (2020, s. 183) güvenilirlik için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Anket ölçeğine ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Görüşler Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti (Özdeğer=4,151; Açıklanan Varyans=23,494; Alpha=0,805)	
13) Yeniliklere açık olmalı, değişimi önce kendinden başlayarak kuruma da yansıtmalı.	0,835
14) İdealist olmalı. Yöneticiliği öğretmenlikten kurtulmak için değil, eğitime daha çok hizmette bulunulması gereken bir makam olarak görmeli.	0,766
18) İnsanlarla iletişim kabiliyeti yüksek ve empati kurma becerisine sahip olmalı.	0,713
21) Tüm personele aynı eşitlikte ve adil davranabilmeli.	0,702
12) Temsil makamı olduğunun bilincinde olarak hal ve hareketlerine özen göstermeli.	0,696
9) Kriz durumunda etkili kararlar alarak inisiyatif kullanabilmeli.	0,521
20) Okulun çevresindeki esnaf ve kişiler ile etkili iletişim kurarak okulu sahiplenmelerini sağlamalı.	0,463
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi (Özdeğer=2,155; Açıklanan Varyans=14,417; Alpha=0,809)	
16) Kendini geliştirmek adına sadece yönetim ile ilgili eğitimlere ağırlık vermeli, farklı alanlar ile zaman kaybetmemeli.	0,662
19) Amirlerinden gelecek direktifleri sorgulamadan yerine getirmeli.	0,652
15) Her zaman ağır başlı, ciddi ve mesafeli olmalı.	0,614
17) Okulla ilgili karşılaştığı önemli sorunlarda mutlaka üstlerine danışarak onlardan gelecek direktiflere göre hareket etmeli.	0,598
8) Yeni yöntemlerden ziyade geleneksel yönetim anlayışına göre okulu yönetmeli.	0,530
Temel Yönetim Görevleri (Özdeğer=1,137; Açıklanan Varyans=11,711; Alpha=0,813)	
5) Çalıştığı okulun misyon, vizyon, hedef, imkân ve ihtiyaçlarının farkında olmalı.	0,765
10) Kanun ve mevzuatı iyi bilmeli, değişiklikleri takip etmeli.	0,629
6) Yöneticinin birincil görevi okulun bina, çevre, donanım gibi eksiklerini gidererek eğitim ortamını hazırlamaktır.	0,550
Toplam Varyans=%49.622; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.844	

Anket ölçeğindeki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.3.3. Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme Bölümü

Bu bölümde 19 adet önerme bulunmaktadır. Bu önermeler ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla okul yöneticisi seçiminin nasıl yapılması gerektiğinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme anket ölçeğinin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.643>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %48.757 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen çalışmalarda toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli görülmektedir. (Scherer vd., 1988; Akt: Tavşancıl, 2002, s. 48)

Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.845$ olarak bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yapısı aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
Okul Yöneticisi Eğitimi (Özdeğer=2,210; Açıklanan Varyans=17,479; Alpha=0,789)	
37) Okul yöneticisi olma kriterlerini başaran yönetici adayları hemen göreve başlatılmak yerine en az iki yıllık bir süreç içerisinde hem kamu yönetimi alanında eğitim almalı hem de başarılı bir yönetici yanında tecrübe kazandıktan sonra göreve başlatılma	0,667
34) Okul yöneticiliği için yüksek lisans şartı getirilmeli.	0,650
32) Okul yöneticileri öğretmenler içinden değil dışarıdan profesyonel yöneticilik eğitimi almış kişiler içinden seçilmeli.	0,570
36) Okul yöneticileri düzenli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmalı.	0,564
38) Okul yöneticiliği görevlendirme yerine süreklilik kazanmalı ve bir meslek haline getirilmelidir.	0,446
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi (Özdeğer=1,853; Açıklanan Varyans=16,770; Alpha=0,804)	
25) Okul müdürü atama da ek-1 puanı ile mülakat uygulamasını olumlu buluyorum.	0,774
23) Okul yöneticisi belirleme ve atama sistemini başarılı buluyorum.	0,725
29) Önceki okul yöneticilerinin sınavsız sadece ek-1 formu üzerinden yeniden görevlendirilmelerini olumlu buluyorum.	0,676
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci (Özdeğer=1,300; Açıklanan Varyans=14,508; Alpha=0,832)	
27) Okul müdürleri yardımcılarını belirlenen kriterleri başarı ile geçmiş olan adaylar arasından kendileri seçmeli.	0,720
40) Okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilerek başarıya göre daha üst makamlara yükselme imkanları sağlanmalı.	0,651
39) Bulunduğu okulu olduğu noktadan daha iyi yere getiremeyen yöneticilere yaptırımlar uygulanmalı.	0,590
Toplam Varyans=%48.757; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.845	

Anket ölçeğindeki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada kullanılacak olan anket formu için öncelikle Kapadokya Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulundan gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra Kayseri Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alındıktan sonra anket uygulamasına başlanmıştır. Okulların covid-19 pandemisi nedeniyle kapalı olup uzaktan eğitim yoluyla derslere devam edilmesi durumundan dolayı yönetici ve öğretmenlere ulaşma zorluluğu ve pandemi koşulları da göz önünde bulundurularak anket online olarak uygulanmıştır. Anket

formu google formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Araştırmacı anket uygulanacak okullara giderek okul müdürleri ile görüşmüş, anket hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapmış ve anket linkini paylaşarak okul grupları aracılığıyla yönetici ve öğretmenlere ulaştırılmasını sağlamıştır. Anket çalışmasının online gerçekleştirilmesi neticesinde ortalama 15 dakika süre içerisinde yanıtlanabilmektedir. Yaklaşık olarak 1 aylık süre sonucundan anket uygulanan okullardan toplam 355 adet veri toplanmıştır. Elde edilen veriler Excel formatında indirilerek SPSS programına aktarılmıştır.

4.5. BULGULARIN ANALİZİ

Bu başlık altında, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerden anket aracılığıyla ulaşılan verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular aracılığıyla açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında ise tek yönlü (One way) Anova testi yapılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek için tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	213	60,0
Kadın	142	40,0
Yaş		
40 Ve Altı	82	23,1
40-46 Yaş	107	30,1
47 Ve Üstü Yaş	166	46,8
Öğrenim Durumu		
Yüksekokul	20	5,6
Lisans	277	78,0
Lisansüstü	58	16,3
Görev		
Okul Müdürü	19	5,4
Müdür Yardımcısı	20	5,6
Öğretmen	316	89,0
Öğretmenlikte Hizmet Süresi		
10 Yıl ve Altı	55	15,5
11-15 Yıl	57	16,1
16-20 Yıl	55	15,5
21 Ve Üstü Yıl	188	53,0
Yöneticilikte Hizmet Süresi		
Yok	219	61,7
1-5 Yıl	71	20,0
6-10 Yıl	31	8,7
10 Yıl Üzeri	34	9,6

Katılımcılar cinsiyete göre 213'ü (%60,0) erkek, 142'si (%40,0) kadın olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar yaşa göre 82'si (%23,1) 40 ve altı, 107'si (%30,1) 40-46 yaş, 166'sı (%46,8) 47 ve üstü yaş olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar öğrenim durumuna göre 20'si (%5,6) yüksekokul, 277'si (%78,0) lisans, 58'i (%16,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar göreve göre 19'u (%5,4) okul müdürü, 20'si (%5,6) müdür yardımcısı, 316'sı (%89,0) öğretmen olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar öğretmenlikte hizmet süresine göre 55'i (%15,5) 10 yıl ve altı, 57'si (%16,1) 11-15 yıl, 55'i (%15,5) 16-20 yıl, 188'i (%53,0) 21 ve üstü yıl olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar yöneticilikte hizmet süresine göre 219'u (%61,7) yok, 71'i (%20,0) 1-5 yıl, 31'i (%8,7) 6-10 yıl, 34'ü (%9,6) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

4.5.2. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Puan Ortalamaları

Tablo 4. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı Puan Ortalamaları

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	355	4,765	0,399	1,000	5,000
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	355	2,619	0,748	1,000	5,000
Temel Yönetim Görevleri	355	4,485	0,587	1,330	5,000
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	355	3,993	0,363	1,930	5,000

Katılımcıların “kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti” ortalaması çok yüksek $4,765 \pm 0,399$ (Min=1; Maks=5), “üstleri ve personeli ile ilişkisi” ortalaması orta $2,619 \pm 0,748$ (Min=1; Maks=5), “temel yönetim görevleri” ortalaması çok yüksek $4,485 \pm 0,587$ (Min=1.33; Maks=5), “başarılı okul yöneticisi genel” ortalaması yüksek $3,993 \pm 0,363$ (Min=1.93; Maks=5), olarak saptanmıştır.

4.5.3. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Puan Ortalamaları

Tablo 5. Okul Yöneticisi Seçimi Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Okul Yöneticisi Eğitimi	355	3,414	0,801	1,200	5,000
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	355	2,303	0,921	1,000	5,000
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	355	3,886	0,854	1,330	5,000
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	355	3,240	0,545	1,360	4,640

Katılımcıların “okul yöneticisi eğitimi” ortalaması yüksek $3,414 \pm 0,801$ (Min=1.2; Maks=5), “okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi” ortalaması zayıf $2,303 \pm 0,921$ (Min=1; Maks=5), “okul yöneticisi kariyer süreci” ortalaması yüksek $3,886 \pm 0,854$ (Min=1.33; Maks=5), “okul yöneticisi seçimi genel” ortalaması orta $3,240 \pm 0,545$ (Min=1.36; Maks=4.64), olarak saptanmıştır.

4.5.4. Başarılı Okul Yöneticisi ile İlgili Önermelere Verilen Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan katılımcıların Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti ile ilgili önermelere verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
13) Yeniliklere Açık Olmalı, Değişimi Önce Kendinden Başlayarak Kuruma Da Yansıtmalı.	2	0,6	2	0,6	1	0,3	42	11,8	308	86,8	4,837	0,494
14) İdealist Olmalı. Yöneticiliği Öğretmenlikten Kurtulmak İçin Değil, Eğitime Daha Çok Hizmette Bulunulması Gereken Bir Makam Olarak Görmeli.	3	0,8	0	0,0	3	0,8	32	9,0	317	89,3	4,859	0,490
18) İnsanlarla İletişim Kabiliyeti Yüksek ve Empati Kurma Becerisine Sahip Olmalı.	3	0,8	1	0,3	4	1,1	29	8,2	318	89,6	4,854	0,516
21) Tüm Personele Aynı Eşitlikte ve Adil Davranabilmeli.	5	1,4	1	0,3	7	2,0	29	8,2	313	88,2	4,814	0,615
12) Temsil Makamı Olduğunun Bilincinde Olarak Hal ve Hareketlerine Özen Göstermeli.	3	0,8	1	0,3	6	1,7	50	14,1	295	83,1	4,783	0,568
9) Kriz Durumunda Etkili Kararlar Alarak İnişiyatif Kullanabilmeli.	2	0,6	1	0,3	4	1,1	60	16,9	288	81,1	4,777	0,530
20) Okulun Çevresindeki Esnaf ve Kişiler ile Etkili İletişim Kurarak Okulu Sahiplenmelerini Sağlamalı.	4	1,1	10	2,8	25	7,0	106	29,9	210	59,2	4,431	0,832

Araştırmaya katılan katılımcıların Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti ile ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“13) Yeniliklere Açık Olmalı, Değişimi Önce Kendinden Başlayarak Kuruma Da Yansıtmalı.” ifadesine katılımcıların, %0,6'sı (n=2) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,6'sı (n=2) Katılmıyorum, %0,3'ü (n=1) Fikrim yok, %11,8'i (n=42) Katılıyorum, %86,8'i (n=308) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “13) yeniliklere açık olmalı, değişimi önce kendinden başlayarak kuruma da yansıtmalı.” ifadesine çok yüksek (\bar{x} =4,837) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“14) İdealist Olmalı. Yöneticiliği Öğretmenlikten Kurtulmak İçin Değil, Eğitime Daha Çok Hizmette Bulunulması Gereken Bir Makam Olarak Görmeli.” ifadesine katılımcıların, %0,8'i (n=3) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,8'i (n=3) Fikrim yok, %9,0'ı (n=32) Katılıyorum, %89,3'ü (n=317) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını

vermiştir. Katılımcıların “14) idealist olmalı. Yöneticiliği öğretmenlikten kurtulmak için değil, eğitime daha çok hizmette bulunulması gereken bir makam olarak görmeli.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,859$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“18) İnsanlarla İletişim Kabiliyeti Yüksek ve Empati Kurma Becerisine Sahip Olmalı.” ifadesine katılımcıların, %0,8'i (n=3) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,3'ü (n=1) Katılmıyorum, %1,1'i (n=4) Fikrim yok, %8,2'si (n=29) Katılıyorum, %89,6'sı (n=318) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “18) insanlarla iletişim kabiliyeti yüksek ve empati kurma becerisine sahip olmalı.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,854$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“21) Tüm Personele Aynı Eşitlikte ve Adil Davranabilmeli.” ifadesine katılımcıların, %1,4'ü (n=5) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,3'ü (n=1) Katılmıyorum, %2,0'ı (n=7) Fikrim yok, %8,2'si (n=29) Katılıyorum, %88,2'si (n=313) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “21) tüm personele aynı eşitlikte ve adil davranabilmeli.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,814$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“12) Temsil Makamı Olduğunun Bilincinde Olarak Hal ve Hareketlerine Özen Göstermeli.” ifadesine katılımcıların, %0,8'i (n=3) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,3'ü (n=1) Katılmıyorum, %1,7'si (n=6) Fikrim yok, %14,1'i (n=50) Katılıyorum, %83,1'i (n=295) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “12) temsil makamı olduğunun bilincinde olarak hal ve hareketlerine özen göstermeli.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,783$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“9) Kriz Durumunda Etkili Kararlar Alarak İnisiyatif Kullanabilmeli.” ifadesine katılımcıların, %0,6'sı (n=2) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,3'ü (n=1) Katılmıyorum, %1,1'i (n=4) Fikrim yok, %16,9'u (n=60) Katılıyorum, %81,1'i (n=288) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “9) kriz durumunda etkili kararlar alarak inisiyatif kullanabilmeli.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,777$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“20) Okulun Çevresindeki Esnaf ve Kişiler ile Etkili İletişim Kurarak Okulu Sahiplenmelerini Sağlamalı.” ifadesine katılımcıların, %1,1'i (n=4) Kesinlikle Katılmıyorum, %2,8'i (n=10) Katılmıyorum, %7,0'ı (n=25) Fikrim yok, %29,9'u (n=106) Katılıyorum, %59,2'si (n=210) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir.

Katılımcıların “20) okulun çevresindeki esnaf ve kişiler ile etkili iletişim kurarak okulu sahiplenmelerini sağlamalı.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,431$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların Üstleri ve Personeli ile İlişkisi ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Üstleri ve Personeli ile İlişkisi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
16) Kendini Geliştirmek Adına Sadece Yönetim ile İlgili Eğitimlere Ağırlık Vermeli. Farklı Alanlar ile Zaman Kaybetmemeli.	104	29,3	130	36,6	47	13,2	35	9,9	39	11,0	2,366	1,296
19) Amirlerinden Gelecek Direktifleri Sorgulamadan Yerine Getirmeli.	112	31,5	143	40,3	62	17,5	24	6,8	14	3,9	2,113	1,052
15) Her Zaman Ağır Başlı, Ciddi ve Mesafeli Olmalı.	24	6,8	70	19,7	65	18,3	106	29,9	90	25,4	3,473	1,249
17) Okulla İlgili Karşılaştığı Önemli Sorunlarda Mutlaka Üstlerine Danışarak Onlardan Gelecek Direktiflere Göre Hareket Etmeli.	38	10,7	87	24,5	81	22,8	92	25,9	57	16,1	3,121	1,251
8) Yeni Yöntemlerden Ziyade Geleneksel Yönetim Anlayışına Göre Okulu Yönetmeli.	139	39,2	128	36,1	47	13,2	24	6,8	17	4,8	2,020	1,108

Araştırmaya katılan katılımcıların Üstleri ve Personeli ile İlişkisi ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“16) Kendini Geliştirmek Adına Sadece Yönetim ile İlgili Eğitimlere Ağırlık Vermeli. Farklı Alanlar ile Zaman Kaybetmemeli.” ifadesine katılımcıların, %29,3'ü (n=104) Kesinlikle Katılmıyorum, %36,6'sı (n=130) Katılmıyorum, %13,2'si (n=47) Fikrim yok, %9,9'u (n=35) Katılıyorum, %11,0'ı (n=39) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “16) kendini geliştirmek adına sadece yönetim ile ilgili eğitimlere ağırlık vermeli. Farklı alanlar ile zaman kaybetmemeli.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,366$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“19) *Amirlerinden Gelecek Direktifleri Sorgulamadan Yerine Getirmeli.*” ifadesine katılımcıların, %31,5'i (n=112) Kesinlikle Katılmıyorum, %40,3'ü (n=143) Katılmıyorum, %17,5'i (n=62) Fikrim yok, %6,8'i (n=24) Katılıyorum, %3,9'u (n=14) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “19) amirlerinden gelecek direktifleri sorgulamadan yerine getirmeli.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,113$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“15) *Her Zaman Ağır Başlı, Ciddi ve Mesafeli Olmalı.*” ifadesine katılımcıların, %6,8'i (n=24) Kesinlikle Katılmıyorum, %19,7'si (n=70) Katılmıyorum, %18,3'ü (n=65) Fikrim yok, %29,9'u (n=106) Katılıyorum, %25,4'ü (n=90) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “15) her zaman ağır başlı, ciddi ve mesafeli olmalı.” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,473$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“17) *Okulla İlgili Karşılaştığı Önemli Sorunlarda Mutlaka Üstlerine Danışarak Onlardan Gelecek Direktiflere Göre Hareket Etmeli.*” ifadesine katılımcıların, %10,7'si (n=38) Kesinlikle Katılmıyorum, %24,5'i (n=87) Katılmıyorum, %22,8'i (n=81) Fikrim yok, %25,9'u (n=92) Katılıyorum, %16,1'i (n=57) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “17) okulla ilgili karşılaştığı önemli sorunlarda mutlaka üstlerine danışarak onlardan gelecek direktiflere göre hareket etmeli.” ifadesine orta ($\bar{x}=3,121$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“8) *Yeni Yöntemlerden Ziyade Geleneksel Yönetim Anlayışına Göre Okulu Yönetmeli.*” ifadesine katılımcıların, %39,2'si (n=139) Kesinlikle Katılmıyorum, %36,1'i (n=128) Katılmıyorum, %13,2'si (n=47) Fikrim yok, %6,8'i (n=24) Katılıyorum, %4,8'i (n=17) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “8) yeni yöntemlerden ziyade geleneksel yönetim anlayışına göre okulu yönetmeli.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,020$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların Temel Yönetim Görevleri ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Temel Yönetim Görevleri ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5) Çalıştığı Okulun Misyon, Vizyon, Hedef, İmkân ve İhtiyaçlarının Farkında Olmalı.	7	2,0	1	0,3	1	0,3	31	8,7	315	88,7	4,820	0,639
10) Kanun ve Mevzuatı İyi Bilmeli, Değişiklikleri Takip Etmeli.	2	0,6	3	0,8	3	0,8	40	11,3	307	86,5	4,823	0,531
6) Yöneticinin Birincil Görevi Okulun Bina, Çevre, Donanım Gibi Eksiklerini Gidererek Eğitim Ortamını Hazırlamaktır.	19	5,4	53	14,9	42	11,8	103	29,0	138	38,9	3,811	1,247

Araştırmaya katılan katılımcıların Temel Yönetim Görevleri ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“5) Çalıştığı Okulun Misyon, Vizyon, Hedef, İmkân ve İhtiyaçlarının Farkında Olmalı.” ifadesine katılımcıların, %2,0’ı (n=7) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,3’ü (n=1) Katılmıyorum, %0,3’ü (n=1) Fikrim yok, %8,7’si (n=31) Katılıyorum, %88,7’si (n=315) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “5) çalıştığı okulun misyon, vizyon, hedef, imkân ve ihtiyaçlarının farkında olmalı.” ifadesine çok yüksek (\bar{x} =4,820) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“10) Kanun ve Mevzuatı İyi Bilmeli, Değişiklikleri Takip Etmeli.” ifadesine katılımcıların, %0,6’sı (n=2) Kesinlikle Katılmıyorum, %0,8’i (n=3) Katılmıyorum, %0,8’i (n=3) Fikrim yok, %11,3’ü (n=40) Katılıyorum, %86,5’i (n=307) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “10) kanun ve mevzuatı iyi bilmeli, değişiklikleri takip etmeli.” ifadesine çok yüksek (\bar{x} =4,823) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“6) Yöneticinin Birincil Görevi Okulun Bina, Çevre, Donanım Gibi Eksiklerini Gidererek Eğitim Ortamını Hazırlamaktır.” ifadesine katılımcıların, %5,4’ü (n=19) Kesinlikle Katılmıyorum, %14,9’u (n=53) Katılmıyorum, %11,8’i (n=42) Fikrim yok, %29,0’ı (n=103) Katılıyorum, %38,9’u (n=138) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “6) yöneticinin birincil görevi okulun

bina, çevre, donanım gibi eksiklerini gidererek eğitim ortamını hazırlamaktır.” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,811$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Eğitimi ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

4.5.5. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Önermelere Verilen Cevapların Dağılımları

Tablo 9. Katılımcıların Okul Yöneticisi Eğitimi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
37) Okul Yöneticisi Olma Kriterlerini Başaran Yönetici Adayları Hemen Göreve Başlatılmak Yerine En Az İki Yıllık Bir Süreç İçerisinde Hem Kamu Yönetimi Alanında Eğitim Almalı Hem De Başarılı Bir Yönetici Yanında Tecrübe Kazandıktan Sonra Göreve Başlatılmalı.	13	3,7	37	10,4	51	14,4	111	31,3	143	40,3	3,941	1,137
34) Okul Yöneticiliği İçin Yüksek Lisans Şartı Getirilmeli.	92	25,9	68	19,2	51	14,4	53	14,9	91	25,6	2,952	1,552
32) Okul Yöneticileri Öğretmenler İçinden Değil Dışarıdan Profesyonel Yöneticilik Eğitimi Almış Kişiler İçinden Seçilmeli.	153	43,1	67	18,9	37	10,4	37	10,4	61	17,2	2,397	1,532
36) Okul Yöneticileri Düzenli Olarak Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutulmalı.	3	0,8	12	3,4	32	9,0	134	37,7	174	49,0	4,307	0,836
38) Okul Yöneticiliği Görevlendirme Yerine Süreklilik Kazanmalı ve Bir Meslek Haline Getirilmelidir.	52	14,6	52	14,6	53	14,9	73	20,6	125	35,2	3,470	1,460

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Eğitimi ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“37) Okul Yöneticisi Olma Kriterlerini Başaran Yönetici Adayları Hemen Göreve Başlatılmak Yerine En Az İki Yıllık Bir Süreç İçerisinde Hem Kamu

Yönetimi Alanında Eğitim Almalı Hem De Başarılı Bir Yönetici Yanında Tecrübe Kazandıktan Sonra Göreve Başlatılmalı” ifadesine katılımcıların, %3,7'si (n=13) Kesinlikle Katılmıyorum, %10,4'ü (n=37) Katılmıyorum, %14,4'ü (n=51) Fikrim yok, %31,3'ü (n=111) Katılıyorum, %40,3'ü (n=143) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “37) okul yöneticisi olma kriterlerini başaran yönetici adayları hemen göreve başlatılmak yerine en az iki yıllık bir süreç içerisinde hem kamu yönetimi alanında eğitim almalı hem de başarılı bir yönetici yanında tecrübe kazandıktan sonra göreve başlatılma” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,941$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“34) *Okul Yöneticiliği İçin Yüksek Lisans Şartı Getirilmeli.*” ifadesine katılımcıların, %25,9'u (n=92) Kesinlikle Katılmıyorum, %19,2'si (n=68) Katılmıyorum, %14,4'ü (n=51) Fikrim yok, %14,9'u (n=53) Katılıyorum, %25,6'sı (n=91) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “34) okul yöneticiliği için yüksek lisans şartı getirilmeli.” ifadesine orta ($\bar{x}=2,952$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“32) *Okul Yöneticileri Öğretmenler İçinden Değil Dışarıdan Profesyonel Yöneticilik Eğitimi Almış Kişiler İçinden Seçilmeli.*” ifadesine katılımcıların, %43,1'i (n=153) Kesinlikle Katılmıyorum, %18,9'u (n=67) Katılmıyorum, %10,4'ü (n=37) Fikrim yok, %10,4'ü (n=37) Katılıyorum, %17,2'si (n=61) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “32) okul yöneticileri öğretmenler içinden değil dışarıdan profesyonel yöneticilik eğitimi almış kişiler içinden seçilmeli.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,397$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“36) *Okul Yöneticileri Düzenli Olarak Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutulmalı.*” ifadesine katılımcıların, %0,8'i (n=3) Kesinlikle Katılmıyorum, %3,4'ü (n=12) Katılmıyorum, %9,0'ı (n=32) Fikrim yok, %37,7'si (n=134) Katılıyorum, %49,0'ı (n=174) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “36) okul yöneticileri düzenli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmalı.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,307$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“38) *Okul Yöneticiliği Görevlendirme Yerine Süreklilik Kazanmalı ve Bir Meslek Haline Getirilmelidir.*” ifadesine katılımcıların, %14,6'sı (n=52) Kesinlikle Katılmıyorum, %14,6'sı (n=52) Katılmıyorum, %14,9'u (n=53) Fikrim yok, %20,6'sı (n=73) Katılıyorum, %35,2'si (n=125) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “38) okul yöneticiliği görevlendirme yerine süreklilik

kazanmalı ve bir meslek haline getirilmelidir.” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,470$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
25) Okul Müdürü Atama Da Ek-1 Puanı ile Mülakat Uygulamasını Olumlu Buluyorum.	118	33,2	85	23,9	83	23,4	50	14,1	19	5,4	2,344	1,224
23) Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemini Başarılı Buluyorum.	160	45,1	71	20,0	78	22,0	33	9,3	13	3,7	2,065	1,171
29) Önceki Okul Yöneticilerinin Sınavsız Sadece Ek-1 Formu Üzerinden Yeniden Görevlendirilmelerini Olumlu Buluyorum.	110	31,0	65	18,3	107	30,1	38	10,7	35	9,9	2,501	1,296

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“25) Okul Müdürü Atama Da Ek-1 Puanı ile Mülakat Uygulamasını Olumlu Buluyorum.” ifadesine katılımcıların, %33,2'si (n=118) Kesinlikle Katılmıyorum, %23,9'u (n=85) Katılmıyorum, %23,4'ü (n=83) Fikrim yok, %14,1'i (n=50) Katılıyorum, %5,4'ü (n=19) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “25) okul müdürü atama da ek-1 puanı ile mülakat uygulamasını olumlu buluyorum.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,344$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“23) Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemini Başarılı Buluyorum.” ifadesine katılımcıların, %45,1'i (n=160) Kesinlikle Katılmıyorum, %20,0'ı (n=71) Katılmıyorum, %22,0'ı (n=78) Fikrim yok, %9,3'ü (n=33) Katılıyorum, %3,7'si (n=13) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “23) okul yöneticisi belirleme ve atama sistemini başarılı buluyorum.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,065$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“29) Önceki Okul Yöneticilerinin Sınavsız Sadece Ek-1 Formu Üzerinden Yeniden Görevlendirilmelerini Olumlu Buluyorum.” ifadesine katılımcıların, %31,0'ı (n=110) Kesinlikle Katılmıyorum, %18,3'ü (n=65) Katılmıyorum, %30,1'i (n=107) Fikrim yok, %10,7'si (n=38) Katılıyorum, %9,9'u (n=35) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “29) önceki okul yöneticilerinin sınavsız sadece ek-1 formu üzerinden yeniden görevlendirilmelerini olumlu buluyorum.” ifadesine zayıf ($\bar{x}=2,501$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Kariyer Süreci ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları aşağıda verilmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Okul Yöneticisi Kariyer Süreci ile İlgili Önermelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
27) Okul Müdürleri Yardımcılarını Belirlenen Kriterleri Başarı ile Geçmiş Olan Adaylar Arasından Kendileri Seçmeli.	46	13,0	46	13,0	37	10,4	78	22,0	148	41,7	3,665	1,449
40) Okul Yöneticiliğine Kariyer Sistemi Getirilerek Başarıya Göre Daha Üst Makamlara Yükselme İmkanları Sağlanmalı.	13	3,7	13	3,7	29	8,2	114	32,1	186	52,4	4,259	1,009
39) Bulunduğu Okulu Olduğu Noktadan Daha İyi Yere Getiremeyen Yöneticilere Yaptırımlar Uygulanmalı.	17	4,8	59	16,6	56	15,8	92	25,9	131	36,9	3,735	1,248

Araştırmaya katılan katılımcıların Okul Yöneticisi Kariyer Süreci ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“27) Okul Müdürleri Yardımcılarını Belirlenen Kriterleri Başarı ile Geçmiş Olan Adaylar Arasından Kendileri Seçmeli.” ifadesine katılımcıların, %13,0'ı (n=46) Kesinlikle Katılmıyorum, %13,0'ı (n=46) Katılmıyorum, %10,4'ü (n=37) Fikrim yok, %22,0'ı (n=78) Katılıyorum, %41,7'si (n=148) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “27) okul müdürleri yardımcılarını belirlenen

kriterleri başarı ile geçmiş olan adaylar arasından kendileri seçmeli.” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,665$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“40) *Okul Yöneticiliğine Kariyer Sistemi Getirilerek Başarıya Göre Daha Üst Makamlara Yükselme İmkanları Sağlanmalı.*” ifadesine katılımcıların, %3,7'si (n=13) Kesinlikle Katılmıyorum, %3,7'si (n=13) Katılmıyorum, %8,2'si (n=29) Fikrim yok, %32,1'i (n=114) Katılıyorum, %52,4'ü (n=186) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “40) okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilerek başarıya göre daha üst makamlara yükselme imkanları sağlanmalı.” ifadesine çok yüksek ($\bar{x}=4,259$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“39) *Bulunduğu Okulu Olduğu Noktadan Daha İyi Yere Getiremeyen Yöneticilere Yaptırımlar Uygulanmalı.*” ifadesine katılımcıların, %4,8'i (n=17) Kesinlikle Katılmıyorum, %16,6'sı (n=59) Katılmıyorum, %15,8'i (n=56) Fikrim yok, %25,9'u (n=92) Katılıyorum, %36,9'u (n=131) Kesinlikle Katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılımcıların “39) bulunduğu okulu olduğu noktadan daha iyi yere getiremeyen yöneticilere yaptırımlar uygulanmalı.” ifadesine yüksek ($\bar{x}=3,735$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

4.5.6. Başarılı Okul Yöneticisi ve Okul Yöneticisi Seçimi Korelasyon Analizi

Tablo 12. Korelasyon Analizi

		Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	Temel Yönetim Görevleri	Başarılı Okul Yöneticisi Genel	Okul Yöneticisi Eğitimi	Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	Okul Yöneticisi Seçimi Genel
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	r	1,000							
	p	0,000							
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	r	-0,050	1,000						
	p	0,346	0,000						
Temel Yönetim Görevleri	r	0,409**	0,133*	1,000					
	p	0,000	0,012	0,000					
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	r	0,612**	0,704**	0,625**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Okul Yöneticisi Eğitimi	r	0,169**	0,181**	0,165**	0,264**	1,000			
	p	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	r	-0,015	0,270**	0,084	0,205**	0,005	1,000		
	p	0,775	0,000	0,112	0,000	0,919	0,000		
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	r	0,236**	0,053	-0,013	0,153**	0,235**	0,057	1,000	
	p	0,000	0,321	0,804	0,004	0,000	0,287	0,000	
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	r	0,206**	0,268**	0,143**	0,336**	0,771**	0,488**	0,610**	1,000
	p	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, temel yönetim görevleri, başarılı okul yöneticisi genel, okul yöneticisi eğitimi, okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi, okul yöneticisi kariyer süreci, okul yöneticisi seçimi genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Temel yönetim görevleri ile kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti arasında $r=0.409$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Temel yönetim görevleri ile üstleri ve personeli ile ilişkisi arasında $r=0.133$ pozitif ($p=0,012<0.05$),
- Başarılı okul yöneticisi genel ile kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti arasında $r=0.612$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Başarılı okul yöneticisi genel ile üstleri ve personeli ile ilişkisi arasında $r=0.704$ pozitif ($p=0,000<0.05$),

- Başarılı okul yöneticisi genel ile temel yönetim görevleri arasında $r=0.625$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi eğitimi ile kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti arasında $r=0.169$ pozitif ($p=0,001<0.05$),
- Okul yöneticisi eğitimi ile üstleri ve personeli ile ilişkisi arasında $r=0.181$ pozitif ($p=0,001<0.05$),
- Okul yöneticisi eğitimi ile temel yönetim görevleri arasında $r=0.165$ pozitif ($p=0,002<0.05$),
- Okul yöneticisi eğitimi ile başarılı okul yöneticisi genel arasında $r=0.264$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi ile üstleri ve personeli ile ilişkisi arasında $r=0.27$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi ile başarılı okul yöneticisi genel arasında $r=0.205$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi kariyer süreci ile kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti arasında $r=0.236$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi kariyer süreci ile başarılı okul yöneticisi genel arasında $r=0.153$ pozitif ($p=0,004<0.05$),
- Okul yöneticisi kariyer süreci ile okul yöneticisi eğitimi arasında $r=0.235$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti arasında $r=0.206$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile üstleri ve personeli ile ilişkisi arasında $r=0.268$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile temel yönetim görevleri arasında $r=0.143$ pozitif ($p=0,007<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile başarılı okul yöneticisi genel arasında $r=0.336$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile okul yöneticisi eğitimi arasında $r=0.771$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi arasında $r=0.488$ pozitif ($p=0,000<0.05$),
- Okul yöneticisi seçimi genel ile okul yöneticisi kariyer süreci arasında $r=0.61$ pozitif ($p=0,000<0.05$) ilişki bulunmuştur.

Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

4.5.7. Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı ile İlgili Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 13. Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	Okul Müdürü	19	4,880	0,235	0,832	0,436	
	Müdür Yardımcısı	20	4,750	0,379			
	Öğretmen	316	4,759	0,408			
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	Okul Müdürü	19	2,453	0,511	1,098	0,335	
	Müdür Yardımcısı	20	2,450	0,833			
	Öğretmen	316	2,639	0,753			
Temel Yönetim Görevleri	Okul Müdürü	19	4,053	0,580	7,509	0,001	3>1
	Müdür Yardımcısı	20	4,267	0,588			
	Öğretmen	316	4,524	0,576			
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	Okul Müdürü	19	3,905	0,238	1,606	0,202	
	Müdür Yardımcısı	20	3,887	0,373			
	Öğretmen	316	4,006	0,367			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların göreve göre temel yönetim görevleri puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 352)}=7,509$; $p=0,001<0,05$). Farkın nedeni; görevi öğretmen olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,524$), görevi okul müdürü olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,053$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, başarılı okul yöneticisi genel puanları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 14. Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	40 Ve Altı	82	4,826	0,227	1,237	0,291	
	40-46 Yaş	107	4,748	0,486			
	47 Ve Üstü Yaş	166	4,746	0,404			
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	40 Ve Altı	82	2,388	0,732	6,665	0,001	3>1
	40-46 Yaş	107	2,594	0,735			
	47 Ve Üstü Yaş	166	2,748	0,738			
Temel Yönetim Görevleri	40 Ve Altı	82	4,488	0,489	0,027	0,973	
	40-46 Yaş	107	4,474	0,628			
	47 Ve Üstü Yaş	166	4,490	0,607			
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	40 Ve Altı	82	3,946	0,307	1,651	0,193	
	40-46 Yaş	107	3,975	0,381			
	47 Ve Üstü Yaş	166	4,029	0,375			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların yaşa göre üstleri ve personeli ile ilişkisi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=6,665$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; Yaş 47 ve üstü yaş olanların üstleri ve personeli ile ilişkisi puanlarının ($\bar{x}=2,748$), yaş 40 ve altı olanların üstleri ve personeli ile ilişkisi puanlarından ($\bar{x}=2,388$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, temel yönetim görevleri, başarılı okul yöneticisi genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 15.Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Yöneticilikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	Yok	219	4,768	0,394	0,619	0,603	
	1-5 Yıl	71	4,720	0,473			
	6-10 Yıl	31	4,770	0,392			
	10 Yıl Üzeri	34	4,832	0,245			
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	Yok	219	2,661	0,795	1,264	0,287	
	1-5 Yıl	71	2,617	0,647			
	6-10 Yıl	31	2,394	0,585			
	10 Yıl Üzeri	34	2,553	0,745			
Temel Yönetim Görevleri	Yok	219	4,546	0,570	5,129	0,002	1>4 2>4
	1-5 Yıl	71	4,493	0,632			
	6-10 Yıl	31	4,409	0,492			
	10 Yıl Üzeri	34	4,137	0,575			
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	Yok	219	4,022	0,374	1,435	0,232	
	1-5 Yıl	71	3,974	0,363			
	6-10 Yıl	31	3,905	0,321			
	10 Yıl Üzeri	34	3,933	0,310			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların yöneticilikte hizmet süresine göre temel yönetim görevleri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=5,129$; $p=0,002<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,546$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,137$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,493$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,137$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, başarılı okul yöneticisi genel puanları yöneticilikte hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 16. Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	Yüksekokul	20	4,736	0,329	1,235	0,292	
	Lisans	277	4,751	0,429			
	Lisansüstü	58	4,840	0,235			
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	Yüksekokul	20	2,600	0,797	1,436	0,239	
	Lisans	277	2,651	0,748			
	Lisansüstü	58	2,469	0,720			
Temel Yönetim Görevleri	Yüksekokul	20	4,167	0,798	3,253	0,040	2>1 3>1
	Lisans	277	4,510	0,578			
	Lisansüstü	58	4,471	0,519			
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	Yüksekokul	20	3,910	0,293	0,694	0,500	
	Lisans	277	4,003	0,373			
	Lisansüstü	58	3,976	0,333			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların öğrenim durumuna göre temel yönetim görevleri puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=3,253$; $p=0,040<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lisans olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,510$), öğrenim durumu yüksekokul olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisansüstü olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,471$), öğrenim durumu yüksekokul olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, başarılı okul yöneticisi genel puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 17. Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	10 Yıl ve Altı	55	4,834	0,214	2,152	0,093
	11-15 Yıl	57	4,850	0,244		
	16-20 Yıl	55	4,704	0,587		
	21 Ve Üstü Yıl	188	4,737	0,407		
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	10 Yıl ve Altı	55	2,564	0,768	2,224	0,085
	11-15 Yıl	57	2,418	0,652		
	16-20 Yıl	55	2,607	0,736		
	21 Ve Üstü Yıl	188	2,699	0,764		
Temel Yönetim Görevleri	10 Yıl ve Altı	55	4,394	0,588	0,699	0,553
	11-15 Yıl	57	4,521	0,441		
	16-20 Yıl	55	4,449	0,724		
	21 Ve Üstü Yıl	188	4,511	0,582		
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	10 Yıl ve Altı	55	3,989	0,336	0,449	0,718
	11-15 Yıl	57	3,973	0,278		
	16-20 Yıl	55	3,954	0,430		
	21 Ve Üstü Yıl	188	4,012	0,373		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, temel yönetim görevleri, başarılı okul yöneticisi genel puanları öğretmenlikte hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 18. Başarılı Okul Yöneticisi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti	Erkek	213	4,759	0,435	-0,333	353	0,739
	Kadın	142	4,774	0,340			
Üstleri ve Personeli ile İlişkisi	Erkek	213	2,652	0,773	1,020	353	0,308
	Kadın	142	2,569	0,708			
Temel Yönetim Görevleri	Erkek	213	4,459	0,632	-1,021	353	0,288
	Kadın	142	4,524	0,512			
Başarılı Okul Yöneticisi Genel	Erkek	213	3,997	0,388	0,199	353	0,843
	Kadın	142	3,989	0,322			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti, üstleri ve personeli ile ilişkisi, temel yönetim görevleri, başarılı okul yöneticisi genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.5.8. Okul Yöneticisi Seçimi ile İlgili Faktörlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Tablo 19.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Okul Yöneticisi Eğitimi	Okul Müdürü	19	3,295	0,847	0,645	0,525	
	Müdür Yardımcısı	20	3,260	0,899			
	Öğretmen	316	3,430	0,793			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	Okul Müdürü	19	2,912	1,159	4,905	0,008	1>3
	Müdür Yardımcısı	20	2,450	0,818			
	Öğretmen	316	2,257	0,900			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	Okul Müdürü	19	4,439	0,619	8,905	0,000	1>3 2>3
	Müdür Yardımcısı	20	4,400	0,645			
	Öğretmen	316	3,821	0,856			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	Okul Müdürü	19	3,502	0,576	2,919	0,055	
	Müdür Yardımcısı	20	3,350	0,430			
	Öğretmen	316	3,217	0,547			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların göreve göre okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=4,905$; $p=0,008<0.05$). Farkın nedeni; Görevi okul müdürü olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,912$), görevi öğretmen olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,257$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların göreve göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=8,905$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Görev okul müdürü olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,439$), görev öğretmen olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,821$) yüksek olmasıdır. Görev müdür yardımcısı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,400$), görev öğretmen olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,821$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların okul yöneticisi eğitimi, okul yöneticisi seçimi genel puanları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 20.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Okul Yöneticisi Eğitimi	40 Ve Altı	82	3,554	0,676	2,872	0,058	
	40-46 Yaş	107	3,465	0,785			
	47 Ve Üstü Yaş	166	3,311	0,857			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	40 Ve Altı	82	2,346	0,880	0,130	0,878	
	40-46 Yaş	107	2,277	0,886			
	47 Ve Üstü Yaş	166	2,299	0,967			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	40 Ve Altı	82	3,545	0,849	9,890	0,000	2>1 3>1
	40-46 Yaş	107	3,903	0,800			
	47 Ve Üstü Yaş	166	4,044	0,847			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	40 Ve Altı	82	3,222	0,496	0,130	0,878	
	40-46 Yaş	107	3,261	0,518			
	47 Ve Üstü Yaş	166	3,235	0,587			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların yaşa göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=9,890$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaş 40-46 yaş olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=3,903$), yaş 40 ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,545$) yüksek olmasıdır. Yaş 47 ve üstü yaş olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,044$), yaş 40 ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,545$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların okul yöneticisi eğitimi, okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi, okul yöneticisi seçimi genel puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 21.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Yöneticilikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Okul Yöneticisi Eğitimi	Yok	219	3,524	0,771	4,824	0,003	1>2 1>4
	1-5 Yıl	71	3,172	0,758			
	6-10 Yıl	31	3,458	0,907			
	10 Yıl Üzeri	34	3,165	0,849			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	Yok	219	2,282	0,882	0,884	0,449	
	1-5 Yıl	71	2,343	1,000			
	6-10 Yıl	31	2,151	0,894			
	10 Yıl Üzeri	34	2,500	1,026			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	Yok	219	3,737	0,884	7,727	0,000	2>1 3>1 4>1 4>2
	1-5 Yıl	71	3,995	0,776			
	6-10 Yıl	31	4,172	0,725			
	10 Yıl Üzeri	34	4,363	0,653			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	Yok	219	3,243	0,564	0,684	0,562	
	1-5 Yıl	71	3,170	0,503			
	6-10 Yıl	31	3,296	0,533			
	10 Yıl Üzeri	34	3,310	0,526			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların yöneticilikte hizmet süresine göre okul yöneticisi eğitimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=4,824$; $p=0,003<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,524$), yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,172$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,524$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,165$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların yöneticilikte hizmet süresine göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=7,727$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=3,995$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,172$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,363$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi kariyer

süreci puanlarının ($\bar{x}=4,363$), yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,995$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi, okul yöneticisi seçimi genel puanları yöneticilikte hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 22.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Okul Yöneticisi Eğitimi	Yüksekokul	20	3,130	0,718	4,619	0,010	3>1 3>2
	Lisans	277	3,380	0,815			
	Lisansüstü	58	3,672	0,704			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	Yüksekokul	20	2,383	1,033	0,242	0,785	
	Lisans	277	2,312	0,922			
	Lisansüstü	58	2,236	0,887			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	Yüksekokul	20	4,117	0,736	0,894	0,410	
	Lisans	277	3,883	0,842			
	Lisansüstü	58	3,822	0,947			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	Yüksekokul	20	3,196	0,571	0,804	0,448	
	Lisans	277	3,226	0,551			
	Lisansüstü	58	3,321	0,512			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların öğrenim durumuna göre okul yöneticisi eğitimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=4,619$; $p=0,010<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lisansüstü olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,672$), öğrenim durumu yüksekokul olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,130$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisansüstü olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,672$), öğrenim durumu lisans olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,380$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi, okul yöneticisi kariyer süreci, okul yöneticisi seçimi genel puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 23.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Öğretmenlikte Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Okul Yöneticisi Eğitimi	10 Yıl ve Altı	55	3,415	0,762	1,612	0,186	
	11-15 Yıl	57	3,586	0,683			
	16-20 Yıl	55	3,491	0,766			
	21 Ve Üstü Yıl	188	3,338	0,850			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	10 Yıl ve Altı	55	2,655	0,893	3,714	0,012	1>3 1>4
	11-15 Yıl	57	2,368	0,874			
	16-20 Yıl	55	2,188	0,758			
	21 Ve Üstü Yıl	188	2,215	0,965			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	10 Yıl ve Altı	55	3,733	0,910	2,643	0,049	4>1 4>2
	11-15 Yıl	57	3,749	0,848			
	16-20 Yıl	55	3,776	0,858			
	21 Ve Üstü Yıl	188	4,005	0,826			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	10 Yıl ve Altı	55	3,294	0,517	0,585	0,625	
	11-15 Yıl	57	3,298	0,501			
	16-20 Yıl	55	3,213	0,497			
	21 Ve Üstü Yıl	188	3,214	0,580			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Katılımcıların öğretmenlikte hizmet süresine göre okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=3,714$; $p=0,012<0.05$). Farkın nedeni; öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,655$), öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,188$) yüksek olmasıdır. Öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,655$), öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,215$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların öğretmenlikte hizmet süresine göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=2,643$; $p=0,049<0.05$). Farkın nedeni; öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,005$), öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,733$) yüksek olmasıdır. Öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,005$), öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,749$) yüksek olmasıdır.

Katılımcıların okul yöneticisi eğitimi, okul yöneticisi seçimi genel puanları öğretmenlikte hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 24.Okul Yöneticisi Seçimi Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort.	Ss	t	sd	p
Okul Yöneticisi Eğitimi	Erkek	213	3,360	0,861	-1,556	353	0,106
	Kadın	142	3,494	0,698			
Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi	Erkek	213	2,233	0,960	-1,762	353	0,079
	Kadın	142	2,409	0,853			
Okul Yöneticisi Kariyer Süreci	Erkek	213	4,116	0,794	6,556	353	0,000
	Kadın	142	3,542	0,827			
Okul Yöneticisi Seçimi Genel	Erkek	213	3,259	0,565	0,801	353	0,424
	Kadın	142	3,211	0,515			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Katılımcıların cinsiyete göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(353)}=6.556$; $p=0.000<0,05$). Erkeklerin okul yöneticisi kariyer süreci puanları ($\bar{x}=4,116$), kadınların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,542$) yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların okul yöneticisi eğitimi, okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi, okul yöneticisi seçimi genel puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırma neticesinde “Kişisel Bilgiler Bölümü”, “Başarılı Okul Yöneticisi” ile “Okul Yöneticisi Seçimi” başlıkları altındaki önermeler üzerinden elde edilen bulgular alan yazın ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

5.1. BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN TARTIŞILMASI

“Başarılı Okul Yöneticisi” bölümünde bulunan 22 önerme yapılan faktör analizi neticesinde 15 önerme ve 3 faktör başlığı altında toplanmıştır. Başarılı okul yöneticisi kavramına ilişkin 4,765 çok yüksek ortalama ile “*Kişisel Özellikleri ve İletişim Kabiliyeti*” başlığı altında; 4,485 çok yüksek ortalama ile “*Temel Yönetim Görevleri*” başlığı altında; 2,619 orta ortalama ile de “*Üstleri ve Personeli ile İlişkisi*” başlığı altında toplandığını görmekteyiz.

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların başarılı yönetici kavramı açısından en çok önem verdikleri hususun kişisel özellikler ve iletişim kabiliyeti olduğu görülmektedir. Buna göre başarılı yönetici yeniliklere açık olabilen, değişimi kendinden başlatan, idealist, empati kurabilen, iletişim kabiliyeti yüksek, adil, davranışlarına özen gösteren, inisiyatif alabilen bir yapıya sahip olmalıdır.

Cemaloğlu & Gülcan (2018, s. 51) ve Akyüz’ün (2002, s. 111) çalışmalarını incelediğimizde okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri gerektiğini, okul liderlerinin okul içi ve çevresindeki bağı artırma da köprü vazifesi gördüğünü, liderlerin insani ilişkilere daha fazla önem verdiğini, yöneticilerin ise kurumdaki iş, işleyiş ve sorunlara daha fazla ağırlık verdiklerini vurgulamışlardır. Elde ettiğimiz bulgular açıklamalar ile uyuşmaktadır.

Altın & Vatanartıran (2014, s. 24) gerçekleştirdikleri çalışmada “*Kişisel Özellikler ve İletişim Kabiliyeti*” başlığı altında topladığımız önermelere paralel sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışmaları ile iletişim kabiliyetlerinin başarılı yönetici olma yolunda ve yönetici belirleme süreçlerinde önem verilmesi gereken bir faktör

olduğu çıkarımında bulunmuşlardır. Başarılı yönetici olmak için çok gayretli, bilgili olmanın yetmeyeceğini; iyi iletişim kurmayı başaran, empati yeteneği olabilen, yeniliklere açık olan yöneticilerin başarılı olacağını ve okullarının daha verimli olacağını vurgulamışlardır.

Korkmaz (2005, s. 250) okul yöneticilerinin etkili okul atmosferi oluşturmalarında ve başarılı bir okul yöneticisi olmaları noktasında önemli bir faktörün de kişisel özellikleri olduğunu açıklamıştır. Duyarlı, etrafındakileri etkileyebilme kabiliyetine sahip, adil olma gibi özelliklere sahip olan bir yöneticinin olduğu okulda başarının kaçınılmaz olacağını belirtmiştir.

Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013, s. 176) başarılı okul yöneticisinin mizahı iyi kullanan, idealist, etkili iletişim ortamları ve okul kültürü oluşturabilen özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Avcı (2015, s. 182-183) çalışmasında okul müdürünün etkili olabilmesi için yenilikçi, etkili iletişim kurabilme kabiliyeti yüksek, takım çalışmasına değer veren bir yapıda olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca Kara (2017, s. 48), Yücel (2019, s. 96), Turan (2019, s. 96) gibi araştırmacılar çalışmalarında başarılı yöneticinin sahip olması gereken kişisel özellikleri ve iletişim kabiliyeti hususunda çalışmamızla paralel sonuçlara ulaşmışlardır. Lider özelliği gösterecek bir okul yöneticisinin iletişim kabiliyetinin yüksek olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Ortalaması yüksek diğer önermelerimiz "*Temel Yönetim Görevleri*" başlığı altında toplanmıştır. İlgili başlık altında elde ettiğimiz bulgulara göre başarılı bir okul yöneticisi kurumunun misyon, vizyon, hedef, imkan ve ihtiyaçlarının farkında olmalı; kanun ve mevzuatı iyi bilmeli, değişiklikleri takip etmelidir. Ayrıca okulun fiziki ortamını mümkün olduğunca iyi bir şekilde hazırlayabilmelidir. Alan yazındaki çalışmaları incelediğimizde ulaştığımız bulgulara benzer sonuçlara ulaşıldığını görmekteyiz.

Durukan (2006, s. 283) ve Okutan (2003) etkili okul yöneticilerinin yönettiği okullarda misyon ve vizyon belirleme de öncü olduklarını, tüm personeli bu yönde bir araya getirdiklerini vurgulamışlardır. Terci (2008, s. 16) ve Taymaz (2019, s. 55) ise okul yöneticilerinin mevzuata hakim, okul kaynaklarını amaçlarına uygun olan en iyi şekilde kullanabilecek yeterlikte olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Bilge (2013, s. 14-16) çalışmasında misyon, vizyon kavramlarının açıklamasını yapmış, başarılı bir okul yöneticisinin kurumunun misyon ve vizyonunun farkında olması gerektiğini, misyon ve vizyonu belirlerken okulun tüm paydaşlarının katkısıyla belirlenen misyon ve vizyonun kabul göreceği ve başarılı olacağını belirtmiştir. Misyonun okulun amacının ne olduğunun ortaya koyulduğu, varlık sebebini, ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimler için yaptığını açıkca belirttiği kavram olduğunu açıklamıştır. Vizyonu ise kurumun gelecekte ne olacağına dair bakış açısı, geleceğe ait bir resim olarak açıklamıştır. Başarılı yönetici okulu için tüm paydaşların katılımı ile misyon ve vizyon geliştirerek uygulanmasını sağlar ve tüm paydaşlarla öğrenci başarısını arttırmak için mücadele eder.

Demirtaş & Özer (2014, s. 17) çalışmalarında okul müdürünün misyon ve vizyon sahibi olması, ayrıca kurumu çalışanlarla birlikte yöneterek demokratik bir ortam oluşturması gerektiğinin altını çizmiştir.

Benzer şekilde Ateş & Ünal (2017, s. 314-316) çalışmalarında lider özellikleri taşıyan bir okul yöneticisinin gerçekleştireceği en önemli işlerden birinin öğretmenlerin kendileri için bir vizyon oluşturabilecekleri ortamları sağlamak, okulun tüm paydaşlarını sürece dahil etmek, daha sonra bu vizyona ulaşmak için gerçekleştirilecek kısa amaçlar olan misyonun belirlenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca çalışmalarında okul müdürünün liderlik davranışı gösterememesindeki temel faktörün tüm paydaşlarla birlikte belirlenmemiş olan okul misyon ve vizyonu olduğunu belirtmişlerdir.

Turan (2019, s. 66) çalışmasında okul yöneticiliği için liderlik özellikleri, misyon ve vizyon oluşturabilme gibi kabiliyetleri ölçebilecek bir sistem oluşturulabilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013, s. 173-174) çalışmalarında başarılı okul müdürlerinin kanun ve mevzuata hakim, değişikliklerin bilincinde olan ancak kanun ve mevzuatın kendilerine vermiş olduğu yetkiyi katı bir şekilde uygulamak yerine çalışanları motive edici yönde kullanmalarının, okulu sahiplenme bilinci kazandıracak bir yönetim biçimi ile okulu yönetmenin başarıyı getireceğinin altını çizmişlerdir.

Helvacı & Aydoğan (2011, s. 59) etkili okul müdürüne ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmada görev ve sorumluluk teması içinde etkili okul

müdürünün; sorumluluklarının bilincinde olan, mevzuat, yönetmelik ve kurallara uygun hareket eden, tecrübeli ve alanında bilgi sahibi olması gerektiğinin altını çizmişlerdir.

Çalışmamızın önermelerinden olan okul yöneticisinin birincil görevinin okulun fiziki şartlarının mümkün olduğunca en iyi şekilde eğitim-öğretime uygun hale getirilmesi olduğunu belirtmiştik. Katılımcılarımızın ortalamalarına baktığımızda 3,811 ortalamaıyla yüksek düzeyde katıldıklarını görmekteyiz. Alan yazında da bulgularımızla örtüşen araştırmalar bulunmaktadır.

Helvacı & Aydoğın (2011, s. 59) etkili ve başarılı bir okulun en dikkat çeken özelliğinin iyi ve nitelikli bir eğitim-öğretim ortamına sahip olması olduğunu belirtmiştir. Okulların eğitimsel bakımından başarılı olabilmeleri, başarılarını arttırabilmeleri açısından iyi ve yeterli bir fiziki alt yapıya sahip olmaları gerektiğini, okul müdürlerinin de okullarında mümkün mertebe bu imkanları iyileştirmek için çalışmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Arı (2003, s. 114) çalışmasında yeterli miktarda fiziki imkanlara sahip olamayan okullarda eğitim-öğretim etkinliklerinin olumsuz olarak etkilendiğinin altını çizmiştir.

Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013, s. 175-176), çalışmalarında okulun başarılı olmasında okul müdürünün bina, çevre, donanım gibi fiziki şartları iyileştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte bir hususun da altını çizmeden geçmemişlerdir. Fiziki şartları iyi olan okullarda eğitim-öğretim uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşeceği bir gerçektir. Çalışmalarına katılan okul müdürlerinin de vurguladığı bir gerçek ise yeterli olmayan fiziki şartların iyileştirilmesinin beklenmesi yerine var olan şartlar içinde eğitim faaliyetlerini en iyi şekilde yürütülmesini sağlamanın, tüm çalışanları bu yönde örgütlemenin başarılı okul müdürünün yapması gereken bir davranış olduğudur.

“Okul Yöneticisinin Üstleri ve Personeli ile İlişkisi” başlığı altında topladığımız önermelerden elde ettiğimiz bulgulara göre başarılı bir okul yöneticisinin sadece yönetim alanında değil farklı alanlarda da kendini yetiştirmesi, geleneksel bir yönetim anlayışı yerine yenilikçi bir anlayışla okulu yönetmesi, üstlerinden gelecek direktifleri sorgulamadan yerine getirmekten ziyade inisiyatif alabilecek bir yapıya sahip olması, üstlerine ve personeline karşı

ağır başlı, ciddi ve mesafeli olması, okulla ilgili ciddi problemlerle karşılaştığında üstlerine de danışması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır.

Taymaz (2019, s. 56) ve Bursalıoğlu (2019, s. 203) alışmalarında bulgularımızla örtüşen nitelikte okul yöneticilerinin makamlarının gerektirdiği rollere göre davranmaları, değişen süreçle birlikte yönetim anlayışında da değişmeler olduğunu ve yöneticilerin yeni anlayışlara uygun bir şekilde yönetim faaliyetlerini sürdürmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013, s. 169) alışmalarında elde ettiğimiz bulgulara benzer açıklamalarda bulunmuşlardır. Günümüzde okul müdürlerinden beklenen yönetim anlayışının geçmişten farklı olduğunu, sadece yönetimle alakalı görevlerinin olmadığını kendini yenileyen, teknolojik gelişmelerden geri kalmayan, farklı alanlarda da kendini geliştirebilen, iletişim kabiliyeti yüksek bir lider özelliği göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Aynı çalışmada bulgularımızdan farklı olarak okul müdürünün ciddi, mesafeli ve ağır başlı olmasından ziyade okullarında mizahı kullanmasının öğretmenlerle daha etkili bir şekilde iletişim kurabilmesini sağlayacağını, bu durumun öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri noktasındaki başarılarına olumlu katkı sağlayacağını vurgulamışlardır. Sürekli ciddi ve ağırbaşlı olmak yerine daha samimi, esprili olmanın ölçülü olmak kaydıyla daha verimli olacağını belirtmişlerdir.

Keser & Gedikoğlu (2008, s. 20) alışmasında okul müdürlerinin sorumluluklarının çokluğu, görevlerinin farklı alanlarda uzmanlık gerektirmesi nedeniyle okul yöneticilerinin inisiyatif kullanmakta zorlandıklarını belirtmiştir. Ayrıca merkezi yönetim anlayışından doğan yetki yetersizliği ve sorumluluk fazlalığı nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklar okul müdürlerinin üstlerinden bağımsız olarak hareket edebilme kabiliyetlerini kısıtlamaktadır.

Turan (2007, s. 164) alışmasında mevcut yönetmeliklerin okul müdürlerinin inisiyatif kullanmalarının önünü tıkadığını belirtmiştir.

5.2. BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE TARTIŞILMASI

Çalışmanın bu bölümünde “*Başarılı Okul Yöneticisi Kavramı*” altında belirlenen üç ana başlık içindeki önermelerin katılımcı görüşlerinin katılımcıların görevleri, yaşları, yöneticilikteki hizmet süreleri, öğrenim durumları, öğretmenlikteki hizmet süreleri ve cinsiyetleri bakımından farklılık gösterip göstermediği tartışılmıştır.

Katılımcıların görevleri bakımından incelediğimizde “*Temel Yönetim Görevleri*” başlığı altında bulunan önermeler anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 352)}=7,509$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; görevi öğretmen olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,524$), görevi okul müdürü olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,053$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre öğretmenlerin bu başlık altındaki önermelere okul müdürlerine göre daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Okul müdürleri kendilerini bu açıdan yeterli görmeleri nedeniyle daha az önem vermişlerdir. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse (2012, s. 170) çalışmalarında bulgularımızla örtüşür şekilde okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli gördüğünden daha yüksek oranda yeterli gördükleri bulgularına ulaşmışlardır.

Katılımcıların yaşları bakımından incelediğimizde “*Üstleri ve Personeli ile İlişkisi*” puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=6,665$; $p=0,001<0.05$). Farkın nedeni; Yaşı 47 ve üstü yaş olanların üstleri ve personeli ile ilişkisi puanlarının ($\bar{x}=2,748$), yaşı 40 ve altı olanların üstleri ve personeli ile ilişkisi puanlarından ($\bar{x}=2,388$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre yaşı 47 ve üstü yaş olanların bu başlık altındaki önermelere yaşı 40 ve altı olanlardan daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Yöneticilikteki hizmet süresi bakımından incelediğimizde “*Temel Yönetim Görevleri*” puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=5,129$; $p=0,002<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,546$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,137$) yüksek

olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,493$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,137$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre hiç yöneticilik yapmayanlar ile 1 ile 5 yıl arası yöneticilik yapanların, yöneticilik süreleri 10 yıl üzeri olanlardan temel yönetim görevleri başlığı altındaki önermelere daha fazla önem verdiği görülmektedir. Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse (2012, s. 168) çalışmalarında kıdemi 1-5 yıl olan yöneticilerin kendi yeterliliklerine ilişkin olarak kıdemi daha fazla olan yöneticilerden yeterliliklerini düşük gördükleri sonucuna varmışlardır. Elde ettiğimiz bulgularda 1-5 yıl arası yöneticilik yapanların temel yönetim görevleri noktasında daha hassas olması ilgili çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Öğrenim durumu bakımından incelediğimizde “*Temel Yönetim Görevleri*” puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=3,253$; $p=0,040<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lisans olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,510$), öğrenim durumu yüksekokul olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisansüstü olanların temel yönetim görevleri puanlarının ($\bar{x}=4,471$), öğrenim durumu yüksekokul olanların temel yönetim görevleri puanlarından ($\bar{x}=4,167$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre öğrenimi lisans ve lisansüstü mezunlarının yüksekokul mezunlarına göre temel yönetim görevleri başlığı altındaki önermelere daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Veriler öğretmenlikteki hizmet süresine ve cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kara (2017, s. 49) çalışmasında bulgularımıza benzer şekilde bireysel özellikler açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşmadığını belirtmiştir. Ancak Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse'nin (2012, s. 169) çalışmaları araştırmamızdan farklı olarak öğretmenlikteki hizmet süresi bakımından farklılık göstermektedir. İlgili çalışmada mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin kıdemi az olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha az yeterli gördükleri sonucuna varmışlardır.

Demografik özellikler bakımından kıyaslama yapamadığımız hususlarda alan yazında detaylı sonuçlara ulaşamadığımız için sadece kendi verilerimiz üzerinden sonuçlar açıklanmıştır.

5.3. OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN TARTIŞILMASI

“Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme” bölümünde bulunan 19 önerme yapılan faktör analizi neticesinde 11 önerme ve 3 faktör başlığı altında toplanmıştır. Okul Yöneticisi Seçimi ile ilgili önermelerin 3,886 yüksek ortalama ile “Okul Yöneticisi Kariyer Süreci” başlığı altında; 3,414 yüksek ortalama ile “Okul Yöneticisi Eğitimi” başlığı altında; 2,303 zayıf ortalama ile de “Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi” başlığı altında toplandığını görmekteyiz.

Tartışmaya elde edilen bulgulara göre katılımcıların en zayıf ortalama ile en çok eleştirdikleri “Okul Yöneticisi Belirleme ve Atama Sistemi” başlığı altındaki önermelerle başlamak istiyoruz. Katılımcılar bulgulara göre okul yöneticisi belirleme ve atama sistemini başarısız bulmuş, okul müdürü atama da mülakat uygulaması ve Ek-1 Formu Puanı uygulamasını olumsuz karşılamış, önceki okul yöneticilerinin tekrar görevlendirilmeleri noktasında sınav yapılmadan sadece Ek-1 formu üzerinden yeniden görevlendirilmelerini olumsuz karşılamışlardır.

Alan yazını incelediğimizde Günay (2004, s. 165), Arıkan (2007, s. 159), Yeloğlu (2008, s. 120), Aytekin (2009, s. 84), Özmen & Kömürlü (2010, s. 32), Güçlüoğulları (2013, s. 63), Altın & Vatanartıran (2014, s. 31), Öztapak (2015, s. 122), Kara (2017, s. 55), Turan (2019, s. 104), Seçkin (2019, s. 73), Yücel (2019, s. 100) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticisi belirleme sisteminde sorunlar olduğu, yönetici seçme sınavı ve mülakat uygulamalarında problemler yaşandığının altını çizmişlerdir.

İlgili çalışmalar yazılı sınavın içeriğinde sorunlar olsa dahi sınav uygulamasının adalet ve liyakat açısından büyük önem arz ettiğinin altını çizmiştir. Adil ve nesnel bir uygulamanın sağlanabilmesi için yazılı sınavın mutlaka yapılması konusunda ortak bir fikir ortaya koymuşlardır.

Yönetici belirleme sisteminde mülakat uygulamasının yapılması noktasında çalışmalar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Arıkan (2007, s. 159), Yeloğlu (2008, s. 120), Özmen & Kömürlü (2010, s. 32), Öztapak (2015, s. 126) gibi araştırmacılar mülakat uygulaması noktasında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çünkü mülakat uygulamasıyla birlikte objektiflikten uzaklaşılacağı,

torpil uygulamalarının önü açılarak görevin ehil olmayanlara verileceği endişesini taşımaktadırlar. Diğer çalışmalarda ise hem yazılı sınav hem de mülakat sınavı yapılması noktasında bir birlik söz konusudur.

Mülakat uygulamasını destekleyen çalışmalar özellikle Günay (2004, s. 165), Altın & Vatanartıran (2014, s. 31), Gülmez & Yavuz'un (2016, s. 229) vurguladıkları gibi yöneticilerin sadece yazılı sınav yoluyla seçilemeyeceği, temsil yetenekleri, liderlik vasıfları, kişilik özellikleri, iletişim kabiliyetleri gibi özelliklerin değerlendirilebilmesi gerekliliği noktasında hem fikir olmuşlardır. Yukarıda belirttiğimiz adı geçen çalışmalar mülakat uygulaması yapılacaksa şeffaf, objektif, liyakata özen gösteren, kayırmacılıktan uzak, alanında uzman tarafsız bir komisyon tarafından yapılması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Hatta mülakat uygulamalarında kamera kaydı yapılırsa itirazlar noktasında daha objektif olunacağını belirtmişlerdir.

Yeloğlu (2008, s. 120), yazılı sınavın ÖSYM tarafından yapılmasını, konularının da genel yetenek, mevzuat ve eğitim yönetimi ağırlıklı olması gerektiğini belirtmiştir. Günay (2004, s. 165) ise yazılı sınavın MEB, ÖSYM ve üniversite akademisyenlerinden oluşturulacak olan karma bir komisyon tarafından oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Yukarıda belirttiğimiz diğer araştırmacılar da sınavın kimler tarafından hazırlanması ve içeriğinin nasıl olması gerektiği noktasında Yeloğlu ve Günay'ın görüşleriyle paralel açıklamalarda bulunmuşlardır.

Günay (2004, s. 171), Yeloğlu (2008, s. 119), Güçlüoğulları (2013, s. 66), Turan (2019, s. 69), Seçkin (2019, s. 69) çalışmalarında Ek-1 yönetici değerlendirme formunda bulunan ödüllere verilen puanlamayı haksız rekabet olarak görmüşlerdir. Ödüllerin objektif kriterlere dayanarak verilmediği noktasında hem fikir olmuşlardır. Bunun yerine formda en önemli bölümün eğitimle alakalı bölüm olması gerektiğini, yüksek lisans ve doktora eğitimine daha fazla puan verilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Hatta formda yeni bölüm açılarak eğitim-öğretimin gelişmesine yönelik çalışmalar, yazılan kitap ve makaleler, projeler, iletişim becerileri, yabancı dil gibi özellikleri ölçebilecek kriterlerin eklenerek daha güncel bir hale getirilmesi noktasında hem fikir olmuşlardır.

Ayrıca Seçkin (2019, s. 72) araştırmasında katılımcıların yönetici seçme ve atama yönetmeliğinin sürekli değiştiğini, çıkarılan yeni yönetmeliklerin etkin ve objektif bir biçimde hazırlanmadığını belirttiklerini açıklamıştır. Katılımcıların yönetmeliğin paydaşların görüşlerine önem verilerek uzman bir kadro ile sürekliliğini devam ettirecek bir nitelikte hazırlanması gerektiğini belirttiklerini açıklamıştır. Özmen & Kömürlü (2010, s. 32) araştırmalarında benzer şekilde politikaların süreklilik arz etmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

“Okul Yöneticisi Eğitimi” başlığı altında bulunan önermelere katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden yönetici olmak için belirlenen kriterleri başarılı bir şekilde geçen adayların hemen göreve başlatılmak yerine en az iki yıllık bir süreçte yönetim alanında eğitim almaları, hem de başarılı bir okul yöneticisi yanında tecrübe kazanmaları gerektiği hususuna yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin düzenli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekliliği noktasına çok yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Günay (2004, s. 169), Yeloğlu (2008, s. 121) ve Altın & Vatanartıran (2014, s. 31) araştırmalarında bulgularımızla paralel sonuçlara ulaşmışlardır. Her üçü de okul yönetici adaylarından seçilenlere göreve başlamadan hizmet öncesi yöneticilik eğitimi, deneyimli bir okul yöneticisi yanında staj uygulaması yapılması, başladıktan sonra da gelişimleri için hizmet içi eğitimler verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Güçlüoğulları (2013, s. 69) ve Turan (2019, s. 102) araştırmalarında göreve başlamadan yönetim alanında eğitim alınmasını, staj uygulanmasını ve göreve başladıktan sonra da düzenli olarak hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Oyman & Turan (2014, s. 22) çalışmalarında yeni göreve başlayan okul müdürlerinin en çok etkili iletişim kurabilme, liderlik, okul yönetimi gibi hususlarda eğitime ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmamızda katılımcılar okul yöneticiliğinin görevlendirme şeklinde yapılması yerine süreklilik kazanması ve meslek haline getirilmesi hususuna yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Yöneticiliğin ikincil görev olarak görevlendirme şeklinde gerçekleştirilmesi yerine meslek haline getirilmesi gerektiği noktasında araştırmamızla paralel sonuçlara ulaşılmıştır.

Cemaloğlu (2005, s. 269) araştırmasında okul yöneticiliğinin meslek güvencesinin sağlanması, yetkilerinin arttırılması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Baş (2016, s. 132), Eğitim-Bir-Sen (2018, s. 15), Turan (2019, s. 99) ve Seçkin (2019, s. 73) okul müdürlüğünün meslek haline getirilerek asli görev olarak yapılmasını ve özlük haklarının da buna göre iyileştirilmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir.

Araştırmamızda katılımcıların okul yöneticiliği için yüksek lisans şartı getirilmesine orta düzeyde katıldıkları görölmüştür. Dağ (2015, s. 163) araştırmasında bulgularımızla örtüşür nitelikte yönetici atama ölçütlerinde en önemli ölçütün öğretmenlik deneyimi, en düşük ölçütün ise yüksek lisans yapmış olma kriteri olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Aynı şekilde Yücel (2019, s. 97) araştırmasında yönetici olma noktasında en fazla katılınan önermenin öğretmenlik tecrübesi ve müdür yardımcılığı yapma olduğu, en düşük önermenin de yüksek lisans belgesine sahip olma olduğu sonuçlarına varmıştır. Tabi farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Cemaloğlu (2005, s. 269) araştırmasında eğitim yönetimi alanında uzmanlığı ya da doktora derecesi olanlarının doğrudan atanmaları, öğretmenlerinde eğitim yöneticiliği alanında yüksek lisansa teşvik edilmeleri gerektiğinin altını çizmiştir. Demirtaş & Özer'de (2014, s. 18) benzer şekilde okul müdürlüğü için tercihen yüksek lisans yapmış olma kriteri konulması, ayrıca kariyer sistemi getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin öğretmenler içinden değil dışarıdan profesyonel yöneticilik eğitimi almış olan kişiler içinden seçilmesi görüşüne katılmadıkları görölmüştür. Katılımcılarımız okul yöneticilerinin dışarıdan yöneticilik eğitimi almış kişilerden değil öğretmenlik temeli ve tecrübesi olanlar içinden görevlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Bulgularımızla paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Güçlüoğulları (2013, s. 64), Dağ (2015, s. 163), Altın & Vatanartıran (2014, s. 31), Aytekin (2009, s. 84), Turan (2019, s. 103) ve Yücel (2019, s. 99) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda okul yöneticiliği için öğretmen olma gerekliliği ile birlikte belli bir süre müdür yardımcılığı tecrübesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu tercihlerde

öğretmen kökenli olmayıp dışarıdan görevlendirilecek yöneticinin okullara işletme mantığı ile yaklaşmasının eğitimi olumsuz etkileyebileceği endişesi olabilir.

“Okul Yöneticisi Kariyer Süreci” başlığı katılımcıların en yüksek ortalama ile önermelere katılım gösterdiği başlık olmuştur.

Katılımcıların, okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilerek başarıya göre daha üst makamlara yükselme imkanları sağlanması gerektiğine çok yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Günay (2004, s. 167) çalışmasında yüksek düzeyde başarı gösteren okul müdürlerinin öncelikle bir üst kurum müdürlüğünden başlayarak yükselme imkanlarının sağlanması ve kariyer bakımından motive edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yeloğlu (2008, s. 122) çalışmasında aynı şekilde başarı gösteren okul müdürlerinin bir üst kurum müdürlüklerine atanmalarının yolunun açılması gerektiğini belirtmiştir. Öztapak (2015, s. 104) çalışmasında Günay (2004) ve Yeloğlu (2008) ile aynı çıkarımlarda bulunmuştur.

Okul müdürlerinin; “Müdürler belirlenen kriterleri başarı ile tamamlamış olan adaylar arasından müdür yardımcılarını kendileri belirlemeli.” görüşüne yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Cemaloğlu (2005, s. 269) çalışmasında bulgularımızla örtüşür nitelikte okul yöneticilerine kendi yardımcılarını seçme hakkının verilmesini ve merkezde bulunan bazı yetkilerin okul yöneticilerine devredilmesinin daha verimli olacağını belirtmiştir. Günay (2004, s. 167-168) okullara atanacak müdür yardımcılarının okul müdürlerince belirlenip teklif edilmesi gerektiğini belirtmiş ayrıca müdür yardımcılarının okul çalışanlarınca seçilebileceği görüşünün de dikkate alınabileceğinin altını çizmiştir. Akbaşlı & Balıkcı (2013, s. 373) çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik özellikleri gösterebilmeleri için yetkilerinin artırılması ve yardımcılarını kendilerinin seçebilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yücel (2019, s. 95) çalışmasında müdür yardımcısı görevlendirilmelerinde okul müdürünün teklifi ile birlikte il ve ilçe bazında puan üstünlüğünün de dikkate alınmasının gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Turan (2019, s. 96) çalışmasında okul müdürlerinin teklifi ile birlikte objektiflik ve liyakat bakımından belli kriterler belirlenmesinin daha verimli olacağını belirtmiştir.

Katılımcıların görev yaptığı okulun gelişimine katkı sağlayamayan yöneticilere yaptırımlar uygulanması görüşüne yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Bulgularımızla örtüşür nitelikte Yücel (2019, s. 95) çalışmasında başarılı okul müdürlerinin kurumlarındaki görev sürelerinin uzatılabileceği, performansları yeterli seviyede olamayan okul müdürlerinin ise görev yerlerinin değiştirilerek, istenilen başarıyı göstermeleri noktasında desteklenebilecekleri görüşünü belirtmiştir.

5.4. OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE TARTIŞILMASI

Çalışmanın bu bölümünde “Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme” bölümü altında belirlenen üç ana başlık içindeki önermelerin katılımcı görüşlerinin katılımcıların *görevleri, yaşları, yöneticilikteki hizmet süreleri, öğrenim durumları, öğretmenlikteki hizmet süreleri ve cinsiyetleri* bakımından farklılık gösterip göstermediği tartışılmıştır.

Katılımcıların görevleri bakımından incelediğimizde okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=4,905$; $p=0,008<0.05$). Farkın nedeni; Görevi okul müdürü olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,912$), görevi öğretmen olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,257$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul müdürleri okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi başlığı altındaki önermeler konusunda öğretmenlere göre daha fazla önem vermiş ve daha hassas davranmışlardır. Bu durumun atama sistemindeki aksaklıkların doğrudan okul yöneticilerini etkilemesi kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde Yücel (2019, s. 97) çalışmasında okul müdürlerinin yönetici atama ölçütlerine ilişkin önermelere müdür yardımcılarının göre özellikle deneyim boyutunda daha fazla önem verdikleri sonuçlarına ulaşmıştır. Can (2014, s. 86) çalışmasında yönetici seçme sınavı konusunda müdür baş

yardımcılarının müdür yardımcılara göre daha hassas olduğu ve daha fazla önem verdikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Katılımcıların görevleri bakımından okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=8,905$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Görevi okul müdürü olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,439$), görevi öğretmen olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,821$) yüksek olmasıdır. Görevi müdür yardımcısı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,400$), görevi öğretmen olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,821$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi kariyer süreci başlığı altındaki önermelere okul müdürleri müdür yardımcılardan, müdür yardımcıları da öğretmenlerden daha fazla önem vermektedirler. Bu süreç doğrudan yöneticilerin kariyerleri ile ilişkili olduğundan yöneticiler öğretmenlere göre daha fazla önem göstermişlerdir. Bulgularımızdan farklı olarak Can (2014, s. 86) çalışmasında okul yöneticilerinin performans ve hizmet içi eğitim değişkenlerinde göreve göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Katılımcıların yaşları bakımından okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=9,890$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yaşı 40-46 yaş olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=3,903$), yaşı 40 ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,545$) yüksek olmasıdır. Yaşı 47 ve üstü yaş olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,044$), yaşı 40 ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,545$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi kariyer süreci başlığı altındaki önermelere yaşı 47 ve üstü olan öğretmenler, yaşı 40-46 olan öğretmenlerden; yaşı 40-46 olanlarda yaşı 40 ve altında olan öğretmenlerden daha fazla önem vermişlerdir. Buradan kariyer sürecine olan önemin yaşın artmasıyla doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Can (2014, s. 81) çalışmasında yönetici seçme sınavı başlığı altında yaş faktörüne göre farklılıklara ulaşmıştır. Yaşı 31-40 arasında olanlar, yaşı 51 ve üzeri olanlardan; yaşı 51 ve üzeri olanlarda, yaşı 41-50 arası olanlardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Buradan yaşı küçük olanlar ile büyük olanların seçme sınavına daha önem verdiği sonucu çıkarılabilir. Ayrıca

hizmet içi eğitim noktasında ise yaşı 51 ve üzeri olanların en yüksek ortalama ile bu hususa en çok önem veren grup oldukları sonucuna varmıştır.

Katılımcıların yöneticilikteki hizmet sürelerine göre okul yöneticisi eğitimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=4,824$; $p=0,003<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,524$), yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,172$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,524$), yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,165$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi eğitimi başlığı altındaki önermelere hiç yöneticilik yapmayanların, 1-5 yıl arası yöneticilik yapanlardan; 1-5 yıl arası yöneticilik yapanların da 10 yıl ve üzeri yöneticilik yapanlardan daha fazla önem verdiği görülmektedir. Buradan eğitim ihtiyacının tecrübeye göre değiştiği, tecrübesi az olanların eğitim konusunda daha hassas oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Benzer şekilde Can (2014, s. 84) çalışmasında yönetici seçme sınavı noktasında en az hizmet süresine sahip yöneticilerin sınav hususunda daha hassas olduğu, hizmet süresi arttıkça bunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Hizmet içi eğitim konusunda ise çalışmamızdan biraz farklı olarak 20 yıl üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin 11-15 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerden daha hassas oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların yöneticilikteki hizmet süresine göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=7,727$; $p=0,000<0.05$). Farkın nedeni; Yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=3,995$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 6-10 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,172$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,363$), yöneticilikte hizmet süresi yok olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,737$) yüksek olmasıdır. Yöneticilikte hizmet süresi 10 yıl üzeri olanların okul yöneticisi kariyer

süreci puanlarının ($\bar{x}=4,363$), yöneticilikte hizmet süresi 1-5 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,995$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi kariyer süreci başlığı altındaki önermelere önem derecesine göre hiç yöneticilik yapmayanlardan yöneticilik hizmet süresi en fazla olanlara doğru artış olduğu görülmüştür. Buradan yöneticilikteki hizmet süresi arttıkça kariyer sürecine verilen önemin de arttığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumuna göre okul yöneticisi eğitimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 352)}=4,619$; $p=0,010<0.05$). Farkın nedeni; öğrenim durumu lisansüstü olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,672$), öğrenim durumu yüksekokul olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,130$) yüksek olmasıdır. Öğrenim durumu lisansüstü olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarının ($\bar{x}=3,672$), öğrenim durumu lisans olanların okul yöneticisi eğitimi puanlarından ($\bar{x}=3,380$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi eğitimi başlığı altındaki önermelere lisansüstü eğitime sahip olanların lisans mezunlarından; lisan mezunlarının ise yüksekokul mezunlarından daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Buradan eğitim seviyesi arttıkça eğitime verilen önemde arttığı sonucuna ulaşabiliriz.

Can (2014, s. 80) çalışmasında yönetici seçme sınavı ve yönetici performans değerlendirme noktasında çalışmamızla örtüşür nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Bu iki kriterde de yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lisans ve ön lisans mezunlarına göre daha yüksek ortalama ile daha fazla önem vermişlerdir. Ancak hizmet içi eğitim noktasında tersi bir sonuca ulaşmıştır. Hizmet içi eğitime ön lisans mezunları daha fazla önem vermişlerdir. Buradan eğitim açısından eksikliklerini hizmet içi eğitim yoluyla giderme noktasında hassasiyet gösterdikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Yücel (2019, s. 98) çalışmasında araştırmamızla paralel sonuçlara ulaşmıştır. Lisanüstü eğitime sahip olan yöneticiler eğitimin yönetici belirlemelerinde daha fazla önemli olması noktasında lisans mezunlarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunun altını çizmiştir.

Katılımcıların öğretmenlikte hizmet süresine göre okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=3,714$; $p=0,012<0.05$). Farkın nedeni, öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların

okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,655$), öğretmenlikte hizmet süresi 16-20 yıl olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,188$) yüksek olmasıdır. Öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarının ($\bar{x}=2,655$), öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi belirleme ve atama sistemi puanlarından ($\bar{x}=2,215$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi belirleme atama sistemi başlığı altındaki önermelere öğretmenlikteki hizmet süresi 10 yıl altı olanlar ile 11-15 yıl arası olanların; öğretmenlikteki hizmet süresi 16-20 yıl ile 21 ve üstü yıl olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olmaları, kıdemi az olan öğretmenlerin atama sistemindeki önermelere kıdemi yüksek olanlardan daha hassas olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcıların atama sistemini eleştirdiği sonucuna ulaştığımız için kıdemi az olan öğretmenlerin de bu noktada daha eleştirel bir bakış açısında olduğu yargısına varabiliriz.

Katılımcıların öğretmenlikte hizmet süresine göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 351)}=2,643$; $p=0,049<0,05$). Farkın nedeni; öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,005$), öğretmenlikte hizmet süresi 10 yıl ve altı olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,733$) yüksek olmasıdır. Öğretmenlikte hizmet süresi 21 ve üstü yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarının ($\bar{x}=4,005$), öğretmenlikte hizmet süresi 11-15 yıl olanların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,749$) yüksek olmasıdır.

Verilere göre okul yöneticisi kariyer süreci başlığı altındaki önermelere verilen önemin öğretmenlikteki hizmet süresinin artışına paralel olarak arttığı görülmektedir. Buradan kıdemli öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kariyer anlamında kendilerini geliştirmeleri noktasında daha hassas oldukları sonucuna ulaşabiliriz.

Katılımcıların cinsiyete göre okul yöneticisi kariyer süreci puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(353)}=6,556$; $p=0,000<0,05$). Erkeklerin okul yöneticisi kariyer süreci puanları ($\bar{x}=4,116$), kadınların okul yöneticisi kariyer süreci puanlarından ($\bar{x}=3,542$) yüksek bulunmuştur.

Verilere göre okul yöneticisi kariyer süreci başlığı altındaki önermelere erkeklerin kadınlara göre daha fazla önem verdiği görülmektedir. Buradan erkeklerin kadınlara göre kariyer noktasında daha hassas olduğu, ayrıca başlık altındaki, müdürlerin yardımcılarını kendileri belirlemesi, üst makamlara çıkabilmelerinin önünün açılması, başarısız olurlarsa yaptırımlar uygulanması gibi önermelere de daha fazla katıldıkları sonucu çıkarılabilir.

Yücel (2019, s. 97) çalışmasında ele aldığı değişkenler içinden yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, hizmet sürelerine göre farklılıklara ulaşmamıştır.

Demografik özellikler bakımından kıyaslama yapamadığımız hususlarda alan yazında detaylı sonuçlara ulaşamadığımız için sadece kendi verilerimiz üzerinden sonuçlar açıklanmıştır.

SONUÇ: ÖZET, BULGULAR VE YORUM, ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bütünü hakkında bir özete, araştırma neticesinde elde edilen önemli bulgular ve yorumlarına, önemli bulgular ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

ÖZET

Tez çalışmamız giriş bölümü, beş ana bölüm ve sonuç bölümünden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın konusunun önemi, amacı, hipotezi, veri toplama ve analiz teknikleri ve sınırları hakkında bilgiler verildi.

Kavramsal çerçeve bölümünde araştırma konusu ve hipotezine uygun kavramların açıklamasına yer verildi. İkinci bölümde çalışmamız ile doğrudan ilgili olan literatürdeki diğer çalışmalara yer verildi. Üçüncü bölümde geçmişten günümüze ülkemizdeki okul yöneticisi görevlendirme uygulamalarının nasıl yapıldığına yer verildi.

Dördüncü bölümde Kayseri ilinde gerçekleştirilen uygulamanın yöntemine evrenine, örnekleme, uygulama neticesinde elde edilen bulgulara ve bulguların analizine yer verildi. Tartışma bölümünde elde edilen bulguların hem kavramsal çerçeve hem de diğer çalışmalar ile karşılaştırılması yapıldı. Sonuç bölümünde ise tartışma bölümünde öne çıkan çarpıcı bulgular ve yorumlarına, ayrıca bunlar ışığında geliştirilen önerilere yer verildi.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde anket sonucunda elde edilen önemli bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUM

- Katılımcılara göre başarılı bir yöneticinin iletişim kabiliyeti yüksek, empati kurabilen, yeniliklere açık, adil, değişimi kendinden başlayarak kuruma aktarabilecek kişisel özelliklere mutlaka sahip olması gerekir.

- Başarılı bir yönetici temel yönetim görevlerine hâkim olmalıdır. Bunlar: misyon ve vizyon farkındalığı, kanun ve mevzuat hakimiyeti, okulun fiziki donanımlarını eğitim-öğretime hazır hale getirme olarak sıralanabilir.
- Başarılı bir yönetici üstleri ile ciddi ve iyi bir iletişim halinde olmalı, önemli sorunlarda onların fikirlerine başvurmalı, yeri geldiğinde inisiyatif alabilmelidir.
- Başarılı okul yöneticisi ile ilgili bulgulardan hareketle en çok önem verilen hususun iletişim özellikleri olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir yönetici kişisel anlamda kendini geliştirebilmeli, iletişim becerilerini en üst seviyeye çıkarabilmelidir. Diğer dikkat çeken husus temel yönetim görevleri anlamında yeterli olabilmesidir. Misyon ve vizyon sahibi, mevzuata hâkim ve öğretim lideri olabilmelidir.

BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BULGULAR VE YORUM

- Öğretmenler okul müdürlerine göre temel yönetim görevlerine daha fazla önem vermişlerdir. Okul müdürlerinin kendilerini bu hususta yeterli gördükleri için daha az önem verdiğini düşünebiliriz.
- Yaşı 47 üstü olan katılımcılar yöneticilerin üstleri ile olan ilişkisine daha çok önem vermiştir.
- Yöneticilikteki hizmet süresi az olan yöneticiler temel yönetim görevlerine daha fazla önem vermişlerdir. Bu konuda tecrübesiz olduklarını düşündüklerinden daha hassas oldukları çıkarımında bulunabiliriz.
- Öğrenim durumuna baktığımızda eğitim seviyesi yüksek olan grup temel yönetim görevleri noktasında daha hassastır.
- Başarılı okul yöneticisi ile ilgili demografik özellikler bakımından farklılaşmalara baktığımızda farklılaşmanın temel yönetim görevleri başlığı altında toplandığını görmekteyiz. Diğer alanlarda katılımcıların büyük çoğunluğu hem fikir olmuştur. Özellikle de kişisel özellikler ve iletişim anlamında tüm katılımcıların aynı görüş etrafında toplanması bizlere bu

alanın en önemli nokta olduğu bilgisini vermektedir. Temel yönetim görevleri anlamında hem öğretmenler hem de tecrübesi az olan yöneticiler daha hassas olmuşlardır. Yönetim tecrübesi olmayanların kendilerini bu alanda daha yetersiz gördükleri anlamını çıkarabiliriz.

OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUM

- Katılımcılar yürürlükteki yönetici belirleme ve görevlendirme sistemini başarısız bulmuştur.
- Katılımcıların yönetici belirleme de mülakat uygulaması ve yazılı sınav ile ilgili endişeleri bulunmaktadır.
- Okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilmesini, yöneticiliğin süreklilik kazanarak bir meslek olması gerektiğini, okul müdürlerinin yardımcılarını belirleyebilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.
- Yöneticilerin hem göreve başlamadan hem de görev süresince eğitimler almaları gerektiğini vurgulamışlardır.
- Okul yöneticisi seçimi anlamında en dikkat çeken nokta katılımcıların mevcut sistemi başarısız görmesidir. Çoğunluğun kabul edeceği bir yönetici seçme sistemi arayışı içindedirler. Mevcut sistemde hem yazılı sınav hem de mülakat uygulamaları noktasında eksikler olduğu düşünülmekte, ayrıca yönetici eğitimlerine ağırlık verilerek yöneticilere kariyer sistemi getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ DEMOGRAFİK BULGULAR VE YORUM

- Okul yöneticileri öğretmenlere göre yönetici belirleme sistemi ve yönetici kariyeri hususlarına daha fazla önem vermiştir. Yaşanan sorunların kendilerini doğrudan etkilemesi nedeniyle daha hassas oldukları sonucu çıkarılabilir.
- Hizmet süresi az olan öğretmenler atama sistemini daha çok eleştirirken hizmet süresi fazla olanlar yönetici kariyerine daha çok önem vermiştir.

- Yönetici eğitimine, tecrübesi az olan yöneticiler, hiç yöneticilik yapmayanlar ile lisansüstü eğitime sahip katılımcılar daha çok önem vermişlerdir.
- Cinsiyet açısından baktığımızda yönetici kariyerine erkek katılımcılar kadınlara göre daha fazla önem vermişlerdir.
- Bu başlık altında elde ettiğimiz bulguları yorumlayacak olursak okul yöneticileri mevcut sistemi hem kariyer hem de yönetici belirleme anlamında daha çok eleştirmektedir. Çünkü sistemden en çok kendileri etkilenmektedir. Öğretmenler açısından baktığımızda hizmet süreleri az olanların mevcut sistemin yenilenmesi anlamında daha istekli olduklarını görmekteyiz. Bu da değişen eğitim anlayışıyla birlikte yönetim anlayışının da değişmesi gerektiğinin bir sonucudur.

Yukarıda sıralanan bulgular ve yorumları dikkate alarak ayrıca aşağıdaki önerileri yapabiliriz.

ÖNERİLER

BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

- Okul yöneticilerinin ve yönetici adaylarının liderlik, etkili iletişim, yöneticilik, hitabet gibi konularda bilgilendirilip yetiştirilebilmeleri için üniversiteler ile iş birliği yaparak hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve katılımları sağlanmalıdır.
- Yurt içi ve yurt dışında görev yaptıkları kurumların başarısını ve niteliğini arttıran başarılı okul yöneticileri ile diğer okul yöneticilerini buluşturacak seminer, konferans benzeri etkinlikler yapılabilir.

OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

- Okul yöneticisi görevlendirme yönetmeliği paydaşların görüşleri alınarak yeniden revize edilmeli ve süreklilik kazanacak hale getirilmelidir. Yönetmeliğin sürekli değişmesi güvensizlik oluşmasına sebep olmaktadır.
- Başarılı yönetici kavramının çerçevesi paydaşların görüşleri alınarak, çağımıza uygun şekilde belirlenmelidir. Bu çerçeveye uygun şekilde olan adayların seçilmesi sağlanmalı ve belirlenen çerçeveye göre adaylar yetiştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenler içinden seçilmesi uygulamasına devam edilmelidir.
- Okul yöneticisi belirleme için yazılı sınav uygulamasına devam edilerek hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalı, içeriği genel kültür, mevzuat ve eğitim yönetimi konuları ağırlıklı olmak üzere güncellenmelidir.
- Yöneticilik vasıfları sadece sınavla ölçülemez. Bu nedenle mülakat uygulamasına devam edilmeli, ancak mülakatlar uzmanlar tarafından oluşan ve tarafsız olarak kurulacak komisyonlar aracılığıyla objektif kriterlere uygun şekilde gerçekleştirilmeli, mülakatlarda itirazlar hususunda daha şeffaf olabilmek adına kamera kaydı yapılmalıdır.
- Yöneticilere hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitimler verilmeli.
- Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek haline getirilmeli, görevlendirilme şeklinde yapılması yerine süreklilik arz etmelidir.
- Okul müdürlerinin yetkileri arttırılmalı, okul müdürleri belli kriterleri başarmış adaylar arasından kendi yardımcılarını seçebilmelidir.
- Okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilerek başarılı olan yöneticilerin daha üst makamlara gelebilmelerinin önü açılmalıdır.
- Okul yöneticiliğinde başarı gösteremeyen yöneticilere belli yaptırımlar uygulanmalı, bununla birlikte başarısız oldukları noktalarda desteklenerek eğitimler almaları sağlanmalıdır.

Dolayısıyla giriş bölümünde ifade ettiğimiz hipotezimiz ile ilgili olarak aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır:

Hipotezimizde mevcut yönetici görevlendirme yönetmeliğinin çoğunluk tarafından kabul edilmediğini, başarılı okul yöneticisi belirleme noktasında yeterli olmadığını belirtmiştik. Araştırmamız neticesinde hem öğretmenler hem de okul yöneticileri tarafından yönetici görevlendirme yönetmeliğinin tam anlamıyla kabul görmediği, eksikleri olduğu ve güncellenmesi gerektiği sonucuna ulaştık. Ayrıca öğretmenler ve okul yöneticilerine göre başarılı bir yöneticinin hangi vasıflara sahip olması gerektiği hususunda elde ettiğimiz veriler mevcut sistemin başarılı okul yöneticisi belirleme ve yetiştirme anlamında da eksikleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu veriler hipotezimizin doğruluğunu onaylar niteliktedir. Yönetici görevlendirme yönetmeliğini hazırlayanların öncelikle başarılı bir yöneticide olması beklenen vasıfları araştırarak, buna uygun nitelikte çoğunluğun hem fikir olabileceği adil, objektif, liyakate ve eğitime önem veren bir yönetmelik ortaya koymaları gerekmektedir.

ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

- Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kayseri il merkezinde bulunan ve rastgele belirlenen 20 adet ortaöğretim kurumunda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. İlk öğretim kurumlarında ya da özel okullarda yapılarak elde edilen bulgular karşılaştırmalı araştırmalarda kullanılabilir.
- Daha genel verilere ulaşmak adına il geneli ya da ülke genelini kapsayan araştırmalar yapılarak araştırma kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H., 2002. Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s. 313-326.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T., 2012. Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). Eğitim ve Bilim, 37(164), s. 159-175.
- Akbaşlı, S. & Balıkçı, A., 2013. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesinin Değerlendirilmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(2), s. 366-377.
- Akyüz, M. Y., 2002. Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. Ege Eğitim Dergisi, 1(2), s. 109-119.
- Altın, F. & Vatanartıran, S., 2014. Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 15(2), s. 17-35.
- Arı, A., 2003. Taşımali İlköğretim Uygulaması (Uşak Örneği). Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(1), s. 101-115.
- Arıkan, G., 2007. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, A. & Ünal, A., 2017. Bir Okul Müdürünün Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. Antalya, Çizgi Kitabevi Yayınları, s. 313-320.
- Avcı, A., 2015. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(24), s. 161-189.
- Aytekin, Z., 2009. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Baş, E. A., 2016. Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bilge, B., 2013. Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 1(2), s. 12-23.
- Bursalioğlu, Z., 1995. Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), s. 43-46.
- Bursalioğlu, Z., 2019. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 20. b. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. 27. b. Ankara: Pegem Akademi, 2020.
- Can, A., 2013. Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. 1. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, T. E., 2014. Eğitim Kurumları Yönetici Atama -Yer Değiştirme Usul ve Kriterleri İle İlgili Yönetici Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N., 2005. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2), s. 249-274.
- Cemaloğlu, N., 2007. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), s. 73-112.
- Cemaloğlu, N. & Gülcan, M. G., 2018. Kuramdan Uygulamaya Okul Yönetimi. 1. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. & Karadağ, E., 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Ege Eğitim Dergisi, 6(1), s. 61-80.
- Çelik, V., 2013. Eğitimsel Liderlik. 7. b. Ankara: Pegem Akademi.

- Çetin, K. & Yalçın, M., 2002. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s. 49-57.
- Dağ, L., 2015. Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Uygulamalarının Değerlendirilmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Ö., 2013. Eğitimde Program Geliştirme (Kuramdan Uygulamaya). 20. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H. & Özer, N., 2014. Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. Kastamonu Eğitim Dergisi, 22(1), s. 1-24.
- Durukan, H., 2006. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 7(2), s. 277-286.
- Eğitim-Bir-Sen, 2018. Öğretmenlik Meslek Kanunu İhtiyaçlar ve Öneriler. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- Gökalp, Z., 1992. Terbiyenin Sosyal ve Kültürel Temelleri-I. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Gökçe, F., 2008. Değişmenin Kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Milli Eğitim, Sayı 177, s. 237-252.
- Güçlüoğulları, N., 2013. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (İzmir İli Çiğli İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. & Şahin, K., 2011. Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, s. 237-249.

- Gülmez, D. & Yavuz, M., 2016. Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 40, s. 220-233.
- Günay, E., 2004. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güneş, F., 2014. Öğretim İlke ve Yöntemleri. 1. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K., 2013. Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 20, s. 167-179.
- Helvacı, M. & Aydoğan, İ., 2011. Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), s. 42-61.
- Ilgar, L., 2005. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. 3. b. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kara, A., 2017. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N., 2009. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 20. b. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kayıkçı, K., 2001. Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150.
- Keser, Z. & Gedikoğlu, T., 2008. Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(2), s. 1-23.
- Koçak, F. & Helvacı, M. A., 2011. Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği). Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(1), s. 33-55.
- Korkmaz, M., 2005. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3), s. 237-252.
- MEB, 1998. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>
[Erişildi: 19 Haziran 2020].

MEB, 2000. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2000/11/20001130.htm>
[Erişildi: 24 Haziran 2020].

MEB, 2004. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm>
[Erişildi: 24 Haziran 2020].

MEB, 2006. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304-6.htm>
[Erişildi: 24 Haziran 2020].

MEB, 2007. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm>
[Erişildi: 24 Haziran 2020].

MEB, 2008. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424-4.htm>
[Erişildi: 24 Haziran 2020].

MEB, 2009. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. [Çevrimiçi]
Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813->

2.htm

[Erişildi: 27 Haziran 2020].

MEB, 2013. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228-12.htm>

[Erişildi: 27 Haziran 2020].

MEB, 2014. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>

[Erişildi: 27 Haziran 2020].

MEB, 2015. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>

[Erişildi: 27 Haziran 2020].

MEB, 2017. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>

[Erişildi: 29 Haziran 2020].

MEB, 2018. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>

[Erişildi: 29 Haziran 2020].

MEB, 2019. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. [Çevrimiçi]

Available at: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/01/20190112->

1.htm

[Erişildi: 29 Haziran 2020].

MEB, 2019. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. basım yeri bilinmiyor:Resmi Gazete.

Mebpersonel, 2019. Ziya Selçuk: "Yönetici Atama Mülakatlarında Sınav Puanının Aynısı Verilecek". [Çevrimiçi]

Available at: [https://www.mebpersonel.com/yonetici-atamaları/ziya-selcuk-
yonetici-atama-mulakatlarında-sınav-puanının-aynısı-verilecek-
h229145.html](https://www.mebpersonel.com/yonetici-atamaları/ziya-selcuk-yonetici-atama-mulakatlarında-sınav-puanının-aynısı-verilecek-h229145.html)

[Erişildi: 30 Haziran 2020].

Okutan, M., 2003. Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157.

Okutan, M. & Kahveci, A., 2012. İlköğretim Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik İnançlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Rize Örneği). Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(1), s. 27-42.

Oyman, N. & Turan, S., 2014. Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri. Turkish Journal of Educational Studies, 1(1), s. 1-31.

Örücü, D. & Şimşek, H., 2011. Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), s. 167-197.

Özdemir, S. & Sezgin, F., 2002. Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 266-282.

Özden, Y. & Turan, S., 2015. Eğitim Bilimine Giriş. 6. b. Ankara: Pegem Akademi.

Özkan, H. H., 2006. Popüler Kültür ve Eğitim. Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1), s. 29-38.

- Özmen, F. & Kömürlü, F., 2010. Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1), s. 25-33.
- Öztabak, O., 2015. Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Uşak İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçkin, T., 2019. Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Esas Alınan Kriterlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Şimşek, H., 2002. Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez!. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s. 307-312.
- Şişman, M., 2019a. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. 11. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., 2019b. Eğitime Giriş. 20. b. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., 2020. Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar). 5. b. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tavşancıl, Ezel. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. 1. b. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Taymaz, H., 2019. Okul Yönetimi. 11. b. Ankara: Pegem Akademi.
- TDK, 2019. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. [Çevrimiçi] Available at: <https://sozluk.gov.tr/> [Erişildi: 18 05 2020].
- Terci, F., 2008. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. & Kolay, Y., 2003. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160.

- Turan, A. A., 2019. Kamu Okullarında Yönetici Görevlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Turan, H., 2007. Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Üredi, I. & Üredi, L., 2006. Sınıf Öğretmeni Adaylarının Cinsiyetlerine, Buldukları Sınıflara ve Başarı Düzeylerine Göre Fen Öğretimine İlişkin Öz-Yeterlik İnançlarının Karşılaştırılması. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi e-dergisi, 1(2), s. 1-13.
- Yeloğlu, D., 2008. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, F., 2008. Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, N., 2011. Okul Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Yaşadıkları Sorunları Çözme Öyküleri Işığında Denge Roller. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 12(4), s. 55-79.
- Yücel, M., 2019. Okul Yöneticilerinin Yönetici Atamaya İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK 3: KAYSERİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRMA İZNI



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-605.02-E.15776183
Konu : Ali ERZEN'in Araştırma İzni

30.10.2020

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı (2020/2 Genelge) emirleri.

Kapadokya Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ali ERZEN'in "Öğretmenler ve Okul Yöneticileri Bakış Açısıyla Başarılı Okul Yöneticisi ve Okul Yöneticisi Seçimi Üzerine Değerlendirme (Kayseri İli)" konulu "Online Anket Çalışması" yapma talebi ile ilgili, Kapadokya Üniversitesinin 14.10.2020 tarihli ve 18793 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmaktadır.

Söz konusu online anket çalışmasının yapılmasında sakınca olmadığı yönünde, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından görüş bildirilmiştir. Çalışma evrakları (her sayfası mühürlü olarak) ilişikte sunulmakta olup, COVID-19 salgını nedeniyle maske, mesafe ve hijyen kurallarına dikkat edilerek 2020-2021 eğitim-öğretim yılı sonuna kadar eğitim faaliyetlerini aksatmadan, okul müdürlüğünün gözetiminde ve uygun göreceği zaman diliminde Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ali ERZEN tarafından, Müdürlüğümüze bağlı ekli listede yer alan okullarda görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik ekte belirtilen link üzerinden mezkur Anket Çalışmasının yapılması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Tarık TÜFEKÇİ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EK: Yazı ve Ekleri (23 Sayfa)

OLUR
30.10.2020

Celalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü



Gültepe Mahallesi Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi / KAYSERİ
Elektronik Ağ: <http://kayseri.meb.gov.tr>
e-posta: arge38@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: C.BOYRAZ (V.H.K.İ.)
C. NALBANT (Şef)
Tel: (0352) 330 1125 (1092) Faks: (0352) 320 9503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a066-eeb4-3a2f-837e-819c kodu ile teyit edilebilir.

EK 4: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu anket formu Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalı kapsamında yürütülmekte olan “*Öğretmenler ile Okul Yöneticileri Bakış Açısıyla Başarılı Okul Yöneticisi ve Yönetici Seçimi Üzerine Bir Araştırma: Kayseri İli Uygulaması*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizler vasıtasıyla elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde başarılı okul yöneticisi kavramı ile ilgili görüşler, üçüncü bölümde ise yönetici seçimi ile ilgili görüşleri ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırmamızın başarısı siz değerli katılımcılarımızın anketimizi dikkatli bir şekilde okuyarak, özenli bir şekilde yanıtlamasına bağlıdır. Lütfen tüm soruları doldurarak her soruyu birbirinden bağımsız olarak yanıtlayınız. Katılımınız bizler için değerli ve önemlidir. İlginiz için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Rifat YILDIZ

Ali ERZEN

Kapadokya Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (Tez Danışmanı)

Kapadokya Üniversitesi
Siyaset Bilimi ve Kamu
Yönetimi Bölümü

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız	25 ve Altı yaş ()	26-32 yaş ()	33-39 yaş ()	40-46 yaş ()	47 ve Üstü yaş ()
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Lisans ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
4	Şimdiki Göreviniz	Öğretmen ()	Müdür Yrd. ()	Okul Müdürü ()		
5	Öğretmenlikteki Hizmet Süreniz	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 ve Üstü yıl ()
6	Yöneticilikteki Hizmet Süreniz	Hiç yok ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()

SORU NO	2. BÖLÜM BAŞARILI OKUL YÖNETİCİSİ KAVRAMI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
YÖNETİM ANLAYIŞI BAKIMINDAN GÖRÜŞLER								
1	Yönetimde katı ve kuralcı bir yol izlemeli.	1	2	3	4	5		
2	Kanunun verdiği yetkiyi kullanmak yerine personele okulu sahiplenme ruhu kazandıracak bir yönetim anlayışı benimsemeli.	1	2	3	4	5		
3	Erkenden okula gelerek tüm gün personeli takip etmeli.	1	2	3	4	5		
4	Kurumca alınacak kararlarda son sözü yönetici söylemeli.	1	2	3	4	5		
5	Çalıştığı okulun misyon, vizyon, hedef, imkân ve ihtiyaçlarının farkında olmalı.	1	2	3	4	5		
6	Yöneticinin birincil görevi okulun bina, çevre, donanım gibi eksiklerini gidererek eğitim ortamını hazırlamaktır.	1	2	3	4	5		
7	Yönetici, okulda yapılması gereken rutin işleri yardımcılara devrederek, enerjisini okuldaki eğitimin kalitesini ve seviyesini daha iyi hale getirmek için kullanmalı.	1	2	3	4	5		
8	Yeni yöntemlerden ziyade geleneksel yönetim anlayışına göre okulu yönetmeli.	1	2	3	4	5		
BİREYSEL ÖZELLİKLERİ BAKIMINDAN GÖRÜŞLER								
9	Kriz durumunda etkili kararlar alarak inisiyatif kullanabilmeli.	1	2	3	4	5		
10	Kanun ve mevzuatı iyi bilmeli, değişiklikleri takip etmeli.	1	2	3	4	5		
11	Dış görünüşüne ve giyimine dikkat etmeli.	1	2	3	4	5		
12	Temsil makamı olduğunun bilincinde olarak hal ve hareketlerine özen göstermeli.	1	2	3	4	5		
13	Yeniliklere açık olmalı, değişimi önce kendinden başlayarak kuruma da yansıtmalı.	1	2	3	4	5		
14	İdealist olmalı. Yöneticiliği öğretmenlikten kurtulmak için değil, eğitime daha çok hizmette bulunulması gereken bir makam olarak görmeli.	1	2	3	4	5		
15	Her zaman ağır başlı, ciddi ve mesafeli olmalı.	1	2	3	4	5		
16	Kendini geliştirmek adına sadece yönetim ile ilgili eğitimlere ağırlık vermeli. Farklı alanlar ile zaman kaybetmemeli.	1	2	3	4	5		
AMİRLERİ, PERSONELİ VE ÇEVRE İLE İLİŞKİSİ BAKIMINDAN GÖRÜŞLER								
17	Okulla ilgili karşılaştığı önemli sorunlarda mutlaka üstlerine danışarak onlardan gelecek direktiflere göre hareket etmeli.	1	2	3	4	5		
18	İnsanlarla iletişim kabiliyeti yüksek ve empati kurma becerisine sahip olmalı.	1	2	3	4	5		
19	Amirlerinden gelecek direktifleri sorgulamadan yerine getirmeli.	1	2	3	4	5		
20	Okulun çevresindeki esnaf ve kişiler ile etkili iletişim kurarak okulu sahiplenmelerini sağlamalı.	1	2	3	4	5		
21	Tüm personele aynı eşitlikte ve adil davranabilmeli.	1	2	3	4	5		
22	Okulun önceliklerini amirleri ve personelinin isteklerinden önde tutmalı.	1	2	3	4	5		

SORU NO	3. BÖLÜM OKUL YÖNETİCİSİ SEÇİMİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23	Okul yöneticisi belirleme ve atama sistemini başarılı buluyorum.	1	2	3	4	5
24	Yönetici seçme sınavı sadece ÖSYM'nin değil MEB ve Üniversitelerin Eğitim Yönetimi Alanlarından oluşan komisyonlar aracılığı ile hazırlanmalı.	1	2	3	4	5
25	Okul müdürü atama da ek-1 puanı ile mülakat uygulamasını olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
26	Okul müdürü belirleme de siyasal, sendikal vb. etmenlerin etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27	Okul müdürleri yardımcılarını belirlenen kriterleri başarı ile geçmiş olan adaylar arasından kendileri seçmeli.	1	2	3	4	5
28	Okul yöneticisi seçme mülakatlarında objektiflik gereği kamera kaydı olmalı ve itirazlar buna göre değerlendirilmeli.	1	2	3	4	5
29	Önceki okul yöneticilerinin sınavsız sadece ek-1 formu üzerinden yeniden görevlendirilmelerini olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
30	Okul yöneticilerinin bir kurumda 4+4 şeklinde en fazla 8 yıl çalışmaları kuralını olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
31	Okul yöneticileri sadece yazılı sınav ile belirlenmeli.	1	2	3	4	5
32	Okul yöneticileri öğretmenler içinden değil dışarıdan profesyonel yöneticilik eğitimi almış kişiler içinden seçilmeli.	1	2	3	4	5
33	Her okulda en az bir tane bayan yönetici görevlendirilmesi uygulamasını ve bu noktada pozitif ayrımcılık yapılmasını olumlu buluyorum.	1	2	3	4	5
YÖNETİCİ EĞİTİMİ ÜZERİNE GÖRÜŞLER						
34	Okul yöneticiliği için yüksek lisans şartı getirilmeli.	1	2	3	4	5
35	Okul yöneticisi eğitimi usta-çırak ilişkisine benzer nitelikte olmalı. Yönetici görev esnasında tecrübe kazanmalı.	1	2	3	4	5
36	Okul yöneticileri düzenli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulmalı.	1	2	3	4	5
37	Okul yöneticisi olma kriterlerini başaran yönetici adayları hemen göreve başlatılmak yerine en az iki yıllık bir süreç içerisinde hem kamu yönetimi alanında eğitim almalı hem de başarılı bir yönetici yanında tecrübe kazandıktan sonra göreve başlatılmalı.	1	2	3	4	5
KARİYER SÜRECİ BAKIMINDAN GÖRÜŞLER						
38	Okul yöneticiliği görevlendirme yerine süreklilik kazanmalı ve bir meslek haline getirilmelidir.	1	2	3	4	5
39	Bulduğu okulu olduğu noktadan daha iyi yere getiremeyen yöneticilere yaptırımlar uygulanmalı.	1	2	3	4	5
40	Okul yöneticiliğine kariyer sistemi getirilerek başarıya göre daha üst makamlara yükselme imkanları sağlanmalı.	1	2	3	4	5
41	Maddi açıdan yöneticilerin aldıkları ücretleri yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5