

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
MEVZUATTAKİ GÖREV TANIMLARINA İLİŞKİN  
DAVRANIŞLARI GÖSTERME DÜZEYLERİ  
(İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Günay YAKUT**

**İzmir  
2006**



**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
MEVZUATTAKİ GÖREV TANIMLARINA İLİŞKİN  
DAVRANIŞLARI GÖSTERME DÜZEYLERİ  
(İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Günay YAKUT**

**Danışman Yrd. Doç Dr. Namık ÖZTÜRK**

**İzmir  
2006**

## **YEMİN METNİ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

Günay YAKUT

## DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

**İşbu çalışmada,** jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

ÜYE.....

Danışman Yrd. Doç. Dr. Namık ÖZTÜRK

BAŞKAN.....

Yrd. Doç. Dr.Necip Beyhan

ÜYE.....

Yrd. Doç Dr. Yaşar YAVUZ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2006

.....

Prof.. Dr. Sedef GİDENER

Enstitü Müdürü

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu Kodu:**

**Üniv. Kodu:**

**Tezin Yazarının**

**Soyadı:** YAKUT

**Adı:** Günay

**Tezin Türkçe Adı:** İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri

**Tezin Yabancı Dildeki Adı:** Scale For Determining The Level Of School Principals Concerning Their Performances In Accordance With The Task Descriptions Mentioned In The Related Regulations

**Tezin Yapıldığı Üniversite:** DOKUZ EYLÜL Enstitü: EĞİTİM BİLİMLERİ **Yıl:** 2006

**Tezin Türü:** 1. Yüksek Lisans  
2. Doktora  
3. Tıpta Uzmanlık

**Dili:** Türkçe

**Sayfa Sayısı:** 94

**Referans Sayısı:** 90

**Tez Danışmanının**

**Unvanı:** Yrd. Doç. Dr.

**Adı:** Namık

**Soyadı:** ÖZTÜRK

**Türkçe Anahtar Kelimeler:**

İlköğretim Okulu

İlköğretim Okulu Müdürü

Mevzut

Görev Tanımı

**İngilizce Anahtar Kelimeler**

primary school

primary school principals

primary school directors

the related regulations

the task descriptions

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada ; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeyleriyle ilgili görüşlerin neler olduğunu saptayıp, bu görüşler öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada pek çok meslektaş ve dostun emeği vardır. Araştırmanın başlanmasından bitimine kadar her türlü yardımları ile bana destek olan bu değerli insanlara teşekkürü bir borç bilirim. Ancak, burada adlarını anmaktan geçmiyeceğim insanlar var.

Öncelikle, bu güne kadar bu çalışmamda dahil olmak üzere beni her zaman destekleyen annem Hanise YAKUT ve babam Hasan YAKUT'a ; bilimselliği erdem olarak gören ve bu nedenle çalışmalarım sırasında ihmalkarlıklarına sızlanmadan katlanarak beni gönülden destekleyen kızım Kardelen Berfin KOBAYOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Araştırmanın her aşamasında katkılarını esgirmeden sunan Konak Yeşiltepe 26 Ağustos İlköğretimi Okulu'nun değerli personeline, öğretmen ve idarecilerinde teşekkür ediyorum

Bana araştırmanın ABECE'sini öğretilmesinde emeği ve katkısı olan; aynı zamanda da kütüphanelerindeki her türlü araç ve kaynak ile engin tecrübelerini cömertçe açan Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Araştırma ve Öğretim Görevlilerine; verilerin bilgisayar ortamına aktarılması için ellerinden geleni yapan Güliz ARABACI ve Özlem SALI'ya, istatistiksel analizleri yapan hocam Yaşar YAVUZ' a, teşekkür ediyorum.Yüksek lisans öğrenimim süresince eleştiri ve yardımları için araştırmanın danışmanı hocam Namık ÖZTÜRK' teşekkürü ayrıca bir borç bilirim.

Haziran, 2006

Günay YAKUT

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ.....	III
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	VI
ÖNSÖZ.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	XI
<b>I</b>	
ABSTRACT.....	
XIV	
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
<b>Problem Durumu .....</b>	<b>1</b>
Yönetim.....	6
Eğitim Yönetimi.....	7
Yöneticilik ve Okul Müdürlüğü.....	9
Hıyerarşi Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	11
Statü Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	16
Rol Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	17
Görev Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	19
<b>Okul Müdürlerinin Görevleri .....</b>	<b>20</b>
Güç Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	30
Yetki Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	31
Sorumluluk Kavramı ve Okul Müdürlüğü.....	36
<b>Problem Cümlesi.....</b>	<b>39</b>
Alt Problemler .....	39
<b>Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>39</b>
<b>Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>40</b>
<b>Sayıtlılar .....</b>	<b>40</b>
<b>Sınırlılıklar .....</b>	<b>40</b>



Tanımlar.....	41
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>42</b>
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR.....</b>	<b>42</b>
Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırma ve Yayınlar .....	42
Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırma Ve Yayınlar .....	50
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>52</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
Araştırma Modeli.....	52
Araştırmanın Evreni.....	52
Araştırmanın Örnekleme .....	52
Veri Toplama Aracı .....	58
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>61</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>61</b>
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	61
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	68
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>77</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>77</b>
Sonuçlar .....	77
Öneriler .....	78
Uygulayıcıya Öneriler.....	78
Araştırmacıya Öneriler.....	80
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>81</b>
<b>EK -1.BİREYSEL ÖZELLİKLER ANKETİ</b>	
<b>İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE</b>	
<b>GETİRME DERECESİ ÖLÇEĞİ</b>	
<b>EK -2/3 İZİNLER</b>	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.Evren ve Örneklemdeki Öğretmenlerin Dağılımı .....	54
Tablo 2.Evren ve Örneklemdeki Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	55
Tablo 3.Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımı .....	55
Tablo 4.Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	56
Tablo 5.Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	56
Tablo 6.Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Daha Önceki Görevlerinde Yöneticilik Yapıp Yapmadıklarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 7.Örneklem Grubunun, En Son Mezun Olduğu Okullara Göre Dağılımı .....	57
Tablo 8.Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamalarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 9.Dağıtılan ve Geri Dönen Ölçeklere İlişkin Veriler .....	60
Tablo 10.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı).....	61
Tablo 10.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı) Devamı.....	62
Tablo 10.İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı) Devamı.....	63
Tablo 11.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarındaki Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS, t Değerleri .....	68
Tablo 12.Sınıf yada Branş Öğretmeni Olma Durumlarına Göre Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS, t Değerleri.....	69
Tablo 13.Kıdeme Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri .	70
Tablo 14.Kıdeme Göre, Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 15.Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme.....	71
Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri .....	71

<b>Tablo 16.</b> Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin, Daha Önceki Meslek Yaşamında Yöneticilik Yapıp Yapmadıklarına Göre Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Ve T Değerleri .....	73
<b>Tablo 18.</b> En Son Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ ve SS Değerleri .....	74
<b>Tablo 19.</b> En Son Mezun Olunan Okul Türüne Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarındaki Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 20.</b> Eğitim Yönetimi Dersi Veya Hizmet-İçi Eğitim Kursu Alıp Almamalarına Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS ve t Değerleri.....	75

## ÖZET

Bu araştırmada; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin neler olduğunu saptayıp, bu görüşler öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2004-2005 öğretim yılında İzmir kent merkezinde bulunan 366 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda bulunan 12060 öğretmen ve örneklemini 36 okuldan 603 öğretmen oluşturmuştur

Ölçekten elde edilen verilerin yararlanılmasında SPSS 11.0 istatistik programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular şunlardır. 1. İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlardan az düzeyde gösterdikleri; 1) Görevin yapılmadığı durumlarda kanuni yetkilerini kullanması ve 2) Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etmesi olarak saptanmıştır.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlardan orta düzeyde bulunanlar: 1) Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, 2) Okulda ki bütün çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlama ve düzenlemesi, 3) Okul müdürleri okulun dış öğeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği, vb.) ile iş birliği içinde çalışması 4) İç öğeleri (personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ile iş birliği ne önem vermesi; 5) Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak planlaması ve düzenlemesi 6) Personel arasında işbirliğinin kurulmasını sağlaması, 7) Demokratik kurallara uygun davranması 8) Okulda ekip çalışması ruhunu yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almaya çalışması, 9) Personelin görev ve sorumluluk alanlarında gerekli iş bölümünü yapması, 10) Yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemleri sağlıklı yürütülmesi için gerekli eşgüdümü sağlamaları 11) İşlerin daha hızlı yürütülmesi için astlarına yetki devri yapması bulunmuştur.

3. İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlardan çok düzeyde bulunanlar: 1) Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici her türlü önlemi alması, 2) Ders dışı eğitici, sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlaması, 3) Öğretmenlerin (laboratuar, kütüphane ve spor salonları vb.) gibi sosyal tesisleri eşgüdümlemiş bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alması, 4) Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarını gerektiğinde toplantıya çağırması, 5) Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarında alınan kararları uygulamaya koymasını 6) Okulun mali kaynaklarının savurganlık edilmeden yerinde harcanması konusunda yeterince özeni, 7) Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlaması, 8) Okulun sahip olduğu teknolojiyi zenginleştirilmesi, 9) Okul, bina ve tesislerinin güvenliği için gereken önlemleri alması, ders araç gerecinin bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alması okulun çevre imkanlarından eğitim amaçlı yararlanmasını saptanırken; 1) Okulun imkanlarından çevrenin yararlanması yeterince çaba göstermesi ve 2) Okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlaması ise orta düzeyde davranabildikleri saptanmıştır.

4. Okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeylerine ilişkin hiç ve tam düzeyinde bir görev algı puanına rastlanmazken; genel olarak görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin bireysel özelliklere göre de gruplar arasında anlamlı farklılıklar saptanamamıştır.

## **ABSTRACT**

In this study, it was sought to determine the views of the teachers about the level of performances of the primary school directors in accordance with the task descriptions mentioned in the related regulations, and whether such considerations displayed meaningful differences with respect to the individual characteristics of the teachers.

The study was carried out in 2004-2005 education term, covering 12060 teachers employed in 366 state schools located in the old metropolitan townships of Izmir province, and the sampling was applied to 603 teachers from 36 schools. The data required for this study was obtained from the “Scale for determining the level of School Directors concerning their performances according to the related regulations” consisting 40 questions developed by the researchers. SPSS statistics program was applied for using the data obtained from the scale. The variants were categorized into two groups, the t-test was applied by using the independent variants such as gender, teaching classes, previous management experiences, participation in any educational management courses or in-service training programs in order to settle the related sub-problems. The f-test including more than two the comparative groups was applied by using independent variants such as total length of service, service time in the last school and the school of graduation in order to settle other sub-problems.

The findings obtained in the study were as follows:

1. The primary school directors who displayed lower performance according to the task descriptions mentioned in the related regulations: a) applying legal obligation for the staff who did not fulfill their duties, and b) rewarding the successful staff for motivation.

2. The primary school directors who displayed average performance according to the task descriptions mentioned in the related regulations. a) considering environmental conditions and tools and materials while planning the educational activities; b) Planning the overall educational activities before starting the semester; c) working in collaboration with the external entities such as School Supporters

Committee and Parents Union; d) working in collaboration with the internal entities such as staff, teachers, students, assistants, and other staff; e) planning all educational activities in collaboration with the internal and external entities; f) establishing cooperation between the related staff; g) complying with the democratic rules and customs; h) taking required measures to establish team work in the school; i) taking required action to determine tasks and responsibilities of the school staff; j) establishing required coordination in order to perform the works and operations, vigorously, with respect to the determined tasks and responsibilities; k) assigning power and authority to the assignees in order to carry out the works rapidly;

3. The primary school directors who displayed higher performance according to the task descriptions mentioned in the related regulations: a) taking required measures to prevent non-disciplined events, and let the students acquire desired attitudes; b) allowing regular and efficient performance in the educational, social and cultural activities in addition to the courses; c) taking required measures to allow the teachers use the school units (such as laboratories, library, sports center, social facilities, etc.) in a good coordination; d) calling for meetings of the related committees such as class and branch teachers' committees; e) practicing the decisions taken by the class and branch teachers' committees; f) paying attention to spend the financial sources of the school without extravagancy; g) constituting qualified educational facilities that may respond the developing and changing educational requirements of the time and the environment; h) enriching the current technological structure of the school; i) taking required measures for the security of the school building and supplementary facilities; maintenance and cleanliness of the classroom tools and equipment; and developing the environmental factors such as; 1) seeking to benefit from the environmental resources more efficiently; 2) converting the school's location area into a scientific and cultural center.

4. In the study, there were no "completely" and "none" scores in the task scores of the school directors concerning their task descriptions according to the related regulations. The level of performances of the school directors displayed "average" score in general. No meaningful differences were determined among the teacher groups according to the individual characteristics.

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Bu bölümde problem durumu ortaya koyulurken örgüt, okul örgütü ve yönetimi açıklandıktan sonra okul yönetiminin en etkin ögesi olan okul müdürlüğü ve hiyerarşik konumuna bağlı olarak; statüsü ve rolü üzerinde durulduktan sonra görevleri ve görevlerini yerine getirmesi için gerekli gücü aldığı yetkileri ile sorumlulukları açıklanmıştır.

### Problem Durumu

Örgütlerin ortaya çıkışını doğuran sebepler insanların gereksinimleri kadar çeşitlidir (Bursalıoğlu, 1997:2; Simon, 1967: 22) ve her grup yaşamak için örgütlenmek zorundadır. Uygarlık tarihi boyunca insanlar örgütlenmiş ve toplumlar uygarlık düzeyleri yükseldikçe ve ihtiyaçları çeşitlendikçe sosyal yaşamlarını sürdürebilmek için daha karmaşık örgütlenmeler meydana getirmişlerdir (Kaya, 1993:32). Örgüt iş gücünden, yüksek düzeyli insan gücü, sermaye ve doğal kaynaklardan ayrı olarak bir üretim etkenidir ve değer yaratır (Harbison, 1973:19). Diğer bir ifade ile toprak, insan ve para gibi örgüt de bir üretim etkenidir (Aydın, 1998:13). Çünkü örgüt sayesinde insanlar tek başına üstesinden gelemeyecekleri işleri başarırlar.

Örgütler, bireysel çabalarla başarılması mümkün olmayan sorunlara çözüm yolu bulmak amacıyla kurulurlar (Bursalıoğlu, 1997:2; Simon, 1967: 22 ) ve ortak bir sonuca ulaşmak için beraber çalışan insanlardan oluşur (Robbins, 1984:8). Aydın (1998:223)' in Barnard' dan aktardığı üzere örgütlerin var olabilmeleri, üç ögenin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bunlar, birbiri ile iletişimde bulunacak bireyler, amacın gerçekleşmesine katkıda bulunmak isteği ve gerçekleşmesi gereken ortak amaçtır (Başaran, 1982:204).



Örgütsel etkililik örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Örgüt amacının istenen düzeyde gerçekleştirilmesi, örgütün etkililiğinin bir göstergesidir ve iki koşula bağlıdır. Bunlardan ilki; örgütün ürettiği ürünün niteliğini en üst düzeye ulaştırmaktır. Bu ise verimlilik kavramını kapsar, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üreterek, bunların örgüte dönüşümünü en üst düzeye çıkarabilmektir (Katz-Kahn, 1977:365 ).

Örgütün etkililiğinin ikinci koşulu ise işgörenlerin doyumunu sağlamaktır (Başaran, 1982:31). Bir örgütün iki amacından biri ürün, diğeri de işgörenlerin doyumudur (Başaran, 1982:204). Bir işgörenin bir örgütte bulunmasının nedeni gereksinimlerinin karşılanmasıdır ya da işten doyum elde etmesidir. Bu ise yeterlilik kavramı içinde yer alır. Öte yandan, Paknadel (1997:2)' de Barnard' dan etkililiği "amaçların gerçekleştirilme derecesi", yeterliliği ise "bireysel gereksinimlerin karşılanması" olarak aktarmaktadır. Ayrıca örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması da yeterliliğin ölçütüdür. Yetersizlik, verimi istenen düzeye ulaştıramadığı gibi, örgütün çevresine zararlı olmasına yol açabilir (Başaran, 1982:29). Çünkü personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir (Açıkalın, 1997:3).

Örgütlerin etkililiği işgörenlerin çaba ve gayretlerini yüksek düzeyde göstermelerine bağlıdır (Aydın, 1998:23; Başaran, 1992:22-23; Paknadel, 1997:2). Örgütsel etkililiğin ön koşulu insan gücüdür ve örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalın, 1997:3). Dolayısıyla örgüt denildiğinde ilk akla gelen insan etkenidir. Maddi kaynak ancak insan etkeni varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insanın kullanımına göre biçimlenebilen, insanın bir araç olarak kullandığı etkenlerdir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994:8) ve örgütlenmemiş bir grup yalnızca bir insan yığıdır (Kaya, 1993:32). Bu boyutu ile bakıldığında örgüt ilişkiler örgüsüdür. Planlı biçimde eşgüdümlemiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu eşgüdüm ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur (Bursalıoğlu,1994:14). Zira insanlar tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarını

gerçekleştirmek için zamanlarının büyük bir kısmını başkalarıyla paylaşma yoluna gitmektedirler (Ergun, 1981:2).

Devletçe veya siyasi organlarca önceden saptanan eğitim amaçlarının gerçekleştirilmeye çalışıldığı mekan olan okul; eğitim sisteminin en işlevsel ve temel örgütünü temsil etmektedir. Eğitim sistemi ise birbirini düzenli bir biçimde etkileyen, birbirine dayanan öğelerden oluşan bir bütün (Başaran, 1982:46) olarak tanımlanabilir. Bu durumda sistem kavramının örgüt kavramıyla eş anlamlı olduğu düşünülebilir. Zira sistem kuramı, örgütü beş temel öğeden oluşan bir sistem olarak kabul etmektedir. Bunlar, girdi, süreç, çıktı, geribildirim ve çevredir (Aydın, 1998:115). Örgüt, çevresiyle dinamik denge durumunda bulunan bir açık sistemdir (Katz ve Kahn, 1977:348). Bir toplumsal sistem olan eğitim örgütlerinin bağlı oldukları bakanlık ve siyasal yönetim üst sistemi, bütün taşra teşkilatları da alt sistemi oluştururlar. Etkileşimde bulunduğu kurumlar, veliler, baskı grupları, iş veren kuruluşları eğitim örgütünün çevresini oluşturmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1994:32-33). Okulun, incelenmesi için eğitim sisteminin özelliklerine kısaca bir göz atmak yerinde olur:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir, yeni davranışlar kazandırır.
2. Eğitimin en önemli amaçlarından biri insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmesidir.
3. Eğitim; insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarısının değerlendirilmesi güçtür.
4. Eğitimin; girdisi ve çıktısı insandır. Bundan dolayı çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
5. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile bilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır. Bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.
6. Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve küçük yerleşim olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
7. Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşı yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır (Kaya,

1996:39).

8. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği örgütlerdir (Bursalıoğlu, 1994:32-33).

Eğitimin bu denli önemli olması eğitimin bütün yönleri ile okulda gerçekleştiği gerçeğinden yola çıkarak okulun önemi ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1996:2). Fidan (1996:4)' a göre, günümüzde okullar eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Eğitim sistemi içinde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik öğretim eylemlerine dönüşmektedir.

Günümüz eğitimin örgütlerine bakıldığında okul eğitimin hem çalışma hem de örgütsel ilişkilerin olduğu mekanı (Başaran, 1996:21) olması nedeniyle sistemin de değer yaratan üretim etkenidir. Açıkalın (1997:1)' a göre okul eğitim sisteminin;

En işlevsel parçasıdır.

Eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler.

Sınırında, uçta, ilk düzeyde üretim amaçlı somut örgütlenmesidir.

Toplumun eğitim kavramını, eğitim hizmetiyle özdeşleştirdiği (Açıkalın, 1997:2), nüfusun okullaşma çağında olanlara yönelik eğitim faaliyetlerini yerine getiren okul eğitimin formal örgütüdür (Bursalıoğlu, 1994:32) ve çok boyutlu bir olaydır. Bursalıoğlu (1994:32-35)' na göre okulu diğer örgütlerden ayıran özellikler kısaca;

1. Okul örgütünün üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşu,
2. Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve bunların çatışması,
3. Okul denilen örgütün ürününün değerlendirilmesinin güç oluşu,
4. Okulun özel bir çevre oluşu,
5. Okulun çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği örgüt oluşu,
6. Okulun, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelişi,
7. Okulun bürokratik bir kurum oluşu,
8. Her okulun kendine göre bir ikliminin bulunmasıdır.

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalıoğlu, 1994:32). Dolayısıyla okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir (Aydın, 1998:170). Bu yönüyle okul bütün toplumsal sistemleri önemli ölçüde etkiler. Okul bireyin ve toplumun yaratıcısı ve aynı zamanda yaratıcıdır (Varış, 1991:15). Sadece bireyin sosyal ve kültürel gelişim ihtiyacına yönelmez aynı zamanda toplumsallaşma kavramı çerçevesinde toplumun ne şekilde işlediği, ya da ne şekilde işlemesi gerektiğine ilişkin bilgi ve becerileri de kazandırır ve toplumsal değişme süreci içinde bireyin bu değişmeye ayak uydurmasını ve bu değişme sürecinde aktif rol oynayacak bilgi ve beceriyle donatılmasını da sağlar (Tatlıldil, 1993:15).

Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir. Bunun içindir ki toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, kasıtlı olarak bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerçekleştirme olanağı sağlanır (Aydın, 1998:170). Bu durumda okul, çatışan değerlerin tam ortasında bulunur fakat aynı zamanda da toplumsal kurumlar gibi okul da toplumun bütün özelliklerini yansıtır (Varış, 1991:13 ) ve toplumda var olan tüm değerleri, inançları ve ideolojileri okul içinde bulmak mümkündür (Açıkalin, 1997:83).

Okulun değerlendirmesi güçtür fakat sosyal ve ekonomik çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sistemi içinde en iyi öge olarak değerlendirilir (Taymaz, 1995:1). Çünkü okullar olmaksızın, teknolojik ekonomik ve toplumsal değişimi oluşturmak ve uygulamak için gereken yeni becerilerin, tutumların ve güdülemenin oluşturulması uzun zaman alabilir (Kavak, 1997:12 -13 ) ve okullar bir değişim sancısı içerisindedirler. Geleceğin okulları, sistemi zorlamaktadır (Açıkalin, 1997:83 ). Toplumdaki sosyo-ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelere paralel olarak okul örgütleri de giderek daha karmaşık bir yapı ve işleyişe bürünmesine (Gümüseli, 1996:205) rağmen Türkiye’de okullar çevrelerini değerler yönünden etkileyecek kadar güçlü olma niteliklerini kaybetmektedirler (Açıkalin, 1997:83 ). Bu bağlamda okulların toplumsal, ekonomik

ve kültürel yaşam üzerinde etkili olmalarının sağlanması okul örgütünün üyelerinin özellikle de yönetim görevinden dolayı okul müdürünün en önemli sorumluluğudur.

Okul müdürlüğü ve okul müdürünün görevi nedir? Bu görevin ve öneminin anlaşılması için yönetim, eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ile yönetici, eğitim yöneticisi ve okul yöneticisinin kavramlarının neleri ifade ettiğinin anlaşılmasını gerekir.

Aydın (1998:70)' ın Blau ve Scott' tan aktardığına göre örgüt ve yöneticinin birlikte var olduğunu, ortak bir amacın gerçekleşmesi için eylemlerin eşgüdümlemesinin kendiliğinden olmayacağını daha çok yönetsel bir sürecin yaşanmasıyla gerçekleşeceğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt ile yönetim iç içe kavramlardır (Bursalıoğlu, 1994:15 ). Yönetim etkinlikleri bir örgüt içinde yapılır ve yönetsel davranışların ilk olarak gözlenebildiği en somut ortam, örgütsel ortamlardır (Açıklım, 1997:7). Yönetim ise, örgüte dinamizm kazandıran ya da onu harekete geçiren bir süreçtir. Dolayısıyla örgüt ve yönetim biri anıldığında zorunlu olarak öteki de anılan ikiz kardeşler gibi birbirinden ayrı düşünülmesi olanaksız olan süreçlerdir (Bursalıoğlu, 1994:45 ).

## **Yönetim**

Yönetim; bir işin yapılmasıyla, bir kararın uygulanmasıyla ilgili toplumsal bir süreç (Kaya, 1993:42). Belirli bir amacı gerçekleştirmek için, etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme ya da çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, belirli bir amaca yöneltme (Aydın, 1998:31). Örgütün amacını gerçekleştirebilmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümü (Akat, 1984:4). Ortak bir amacın gerçekleştirebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçiminde kullanılması veya insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi (Aydın, 1998:70). Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütte varolan insan ve madde kaynaklarını planlamak, organize etmek, yönlendirmek, eşgüdümlenmek ve denetleme süreci (Tanrıöğen, 1996:1). İnsan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılması sağlama süreci (Kaya, 1993:11). Ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılması, insan ve madde kaynağı aracılığıyla belli bir

amacın gerçekleştirilmesi eylemi (Aydın, 1998:70). Hiyerarşideki bir üstün örgütleyici çalışmaları (Fişek, 1979:51-52). Temsili politik organlar tarafından saptanan politikaların uygulamaya dönüştürülmesi (Kaya, 1993:41) biçimlerinde tanımlanmaktadır.

Kısaca açıklamak gerekirse yönetim; toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama, her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir (Fişek, 1979:51-52). Taymaz (1995:17) yönetim ile ilgili yapılan tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- a) Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b) İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- c) Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işleyişe kavuşturarak işleyişini sürdürmektir (Dumrul, 1987:2). Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarı ile gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır (Akat 1984:9). Görevi ise; örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Bir örgütte yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Dumrul, 1987:2). Hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa olsun yönetim işlerinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim evrensel bir süreçtir (Akat, 1984:9).

Evrensel bir süreç olarak bakıldığında; bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir dalıdır ve kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Ancak, amaç ve işlev açısından kamu yönetiminden farklılıklar gösterir (Aydın, 1998:169).

### **Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi, yöneticilik ile ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden özel kavramlarını kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır (İlgar, 1994:14).

Eğitim yönetimini öteki yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitim yönetiminin en önemli konusu insandır (Bursalıoğlu, 1994:3). Başaran (1982:12)'a göre eğitim yönetimi; toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim sisteminde milli eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelen eğitim personeli ile diğer kaynakları rgtlendirip eşgdmleyerek eyleme geçirme sürecidir. Ilgar (1994:14) 'ın yaptığı diğer bir tanım da göre ise eğitim yönetimini; eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç gereçlerin etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini yada kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaçlar, bu nedenle eğitim yönetimi bilimi bir eğitim sistemini bütün olarak zmlleme ve birleştirme amacını yönelik çalışmalar yapar (Bursalıoğlu, 1994:3) ve insan davranışlarında istenilen davranış değişik sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Maddi kaynakları da kullanan insan olduğu için insan gücü kaynaklarını etkili kullanabilmek önemlidir.

Eğitim yönetiminde  önemli insan gücü kaynağı yönetici, ğretmen, öğrencilerdir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan ancak eğitim süreci içinde işlenen kaynaktır. Öğretmen insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yöneten kaynaktır (elik, 2000:28).

Eğitimin insan gücü kaynaklarından biri olan yönetici; okulun en önemli insan ögesidir. Çünkü yönetim, sistem çıktılarının (rnlerinin) sistemin amaçlarına uygun olup olmadığına göre, sisteme girecek kaynakları (girdilerin) sayı ve kalitesini belirler (Okçabol, 1996:20). Okul, rgt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikaları, planlarını belirleyen; orta kademedede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise okul yöneticileridir (Açıkalin, 1997:4).

## **Yöneticilik ve Okul Müdürlüğü**

Yönetici; belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde eşgüdümleyen kişi (Ilgar, 1994:36) şeklinde tanımlanabilir. Ülkemizde her ne kadar aynı kavramlar gibi görülse de okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanıdır. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerinininkinden farklıdır (Açıkalın, 1997:4).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasını ifade eden okul yönetimindeki baş aktör olan müdür; okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümleyen ve denetleyen kişidir (Gürsel, 2003:91). Bursalıoğlu (1994:6) 'na göre ise okuldaki insan ve madde kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmakla yükümlü kişidir.

En genel anlamı ile okul yöneticisi; etkili eğitim yönetimi için, yönetim iş ve işlemleri planlayan, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütleyen ve eşgüdümleyen, okulun işgörenleri ile etkili iletişim kuran, okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylemleri, işleri ve işlemleri denetleyen kişidir (Başaran, 1996:118). Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi okul yöneticileri, diğer örgütlerdeki yöneticilerin yürüttükleri gibi etkinliklerde bulunurlar. Bu ortak etkinlikler;

1. Amaçlara ulaşma,
2. Örgütsel sistemi yaşatma,
3. Örgütün dış çevreye uyumunu sağlama,
4. Kültürel örüntüleri yaşatma (Açıkgöz, 1994:12).

Her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisi de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1994:15). Bu başarıyı sağlayabilmek için tüm yöneticilerin göstermek zorunda olduğu üç temel beceri;

- a) Teknik,



b) İnsansal,

c) Kavramsal becerilerdir (Açıkgöz, 1994:9). Üst yönetim görevlerine çıkıldıkça kavramsal yeterliliklerin önem kazandığı bilinmektedir (Kaya, 1993:240). Öte yandan okul yöneticiliği gibi orta ve alt kademe yöneticiliklerde teknik ve insansal yeterlikler önem kazanmaktadır çünkü okul bürokratik bir örgüttür fakat informal yan kendisini daha güçlü hissettirir (Gürsel, 2003:31). Davranış bilimlerinde iyi yetişmiş bir eğitim yöneticisi informal yandan örgüt adına büyük yararlar sağlar.

Okul yöneticisinin, yönetimdeki başarısı, öğretmenlerin çaba ve başarılarına bağlıdır. Müdür, öğrencinin başarısını artırıcı ortam hazırlamaktan; öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek, onlarla haberleşme kurmak, önderlik yapmak, planlama, değerlendirme ve eşgüdüm fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar, yönetimin oluşturan etkinlikler, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilere bağlıdır Aynı örgütte işgörenler birbirleriyle ve çevresiyle etkileşim içindedirler. Bu karmaşık etkileşimin ortasında bulunan okul müdürü; sorunları tanımlamadaki farklılıkları, kişiler arasındaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları yönetmek zorunda olan kişilerdir. Bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde başlatmak ve sürdürmek için okul yöneticisi teknik ve insansal beceriye ihtiyaç duyacaktır. Bursalıoğlu (1994:39)'na göre okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürün bir örgüt mühendisi kadar bir sosyal mühendis olmasını gerektirir (Açıkalın, 1997:4). Farklı eğitim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak kişi okul yöneticisidir (Bursalıoğlu, 1994:15). Müdür, mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik yeteneği okul ve sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Birçok şekilde okul müdürü: okuldaki en önemli ve etkili bireydir ve böyle davranabilmesi için örgüt ve yönetim kavramlarını iyi bilmesi ve bunlar arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmaması gerekir (Bursalıoğlu, 1994:15). Bu oluşumun hızlı güvenli gerçekleşebilmesi için yetişmiş okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir (Açıkalın, 1997:83). Bu bakımdan okul müdürü;

hıyerarşik konumu, statüsü, rolü ve yeterlilikleri bakımından diğer eğitim yöneticilerinden ayrılmaktadır (Bursalıoğlu, 1994:32; Açıkalın, 1997:4).

### **Hıyerarşi Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Hıyerarşi örgütte konumların yetki ölçütüne göre düzenlenmesidir ve formal örgütlerin bir özelliğidir. Bu düzenleme genellikle piramide benzer bir yapı oluşturmaktadır ve hıyerarşik yapın örgütte önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar; 1. Hıyerarşi, örgütteki koordinasyon ve denetim sürecini kolaylaştırır.

2. Hıyerarşi, ast birimlerin amaçların açık seçik tam belirlenmesine yardımcı bir araçtır.

3. Hıyerarşi, iletişim, emir ve karar etkinlikleri ile, örgütteki sayısız çatışma nedenlerini de en aza indirgemektedir.

4. Örgütün değişik bölümlerinde görev yapan kişiler, örgütün amaçlarını ya da bu amaçlara ulaşma yollarını farklı algılayabilmektedirler (Alıç, 1990: 24-25).

Türk eğitim sisteminde yeterli bir hıyerarşik yapının oluşturulduğu söylenemez. Hıyerarşi içindeki formal ilişkilerin, geleneklere değil, yazılı ilkelere bağlanması da gerekir (Bursalıoğlu, 1997: 176). Oysa ki ‘‘Meslekte esas olan öğretmenliktir’’ sloganı, hıyerarşiyi engelleyecek anlamda yorumlanmakta ve uygulanmaktadır. Öğretmen, her görevi yapabilir kabul edildiğinden, hıyerarşi kavramıyla bağdaşmayacak sıçramalar olmaktadır. Örneğin, bir öğretmen sadece siyasal nedenlerden hareket edilerek, deneyimsiz olmasına rağmen hıyerarşinin çok çok yukarılarına yönetici olarak atanabilmekte. Buna karşılık, gerekli bir eğitim ve yaşantı sonucunda hıyerarşide belirli bir makamı doldurabilecek nitelikte olan bir yönetici de her an öğretmenliğe atanabilmektedir (Bursalıoğlu, 1997:292; Alıç,1990:31).

Eğitim yöneticiliği veya okul yöneticiliği için de hıyerarşik bir yapının oluşturulduğu pek söylenemez Milli Eğitim Temel Kanun’un 43. Maddesinde öğretmenliğin, ‘‘Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği olarak tanımlamış olması, okul yöneticiliğinin ‘‘bir meslek olarak’’ benimsenmesinin yasal olarak engellenenin işaretidir (Gürsel,

2003:6). Söz konusu kanuna göre, eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde yeniden öğretmenliğe dönebilmektedirler. Kısa bir zaman öncesine kadar Türkiye’de okul yöneticilerinin eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine seçilmesi ve atanabilmek için, öğretmenlik eğitimi sırasında ya da sonradan yönetim alanında eğitim görmeyi zorunlu kılan bir yasa maddesi bulunmadığı gibi bu konuda bir gelenek de gelişmemiştir (Kaya, 1993:103).

Son yıllarda okul yöneticiliğinin önemi giderek fark edilmekte ve bakanlık olumlu sayılabilecek girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimlerin bir sonucu olarak her derece ve türdeki resmi okullara yönetici olarak atanabilmek için bazı sınavlar ve kriterler getirmiştir. 2004 yılında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun değişik 56. maddesi hükümlerine dayanılarak bir yönetmelik çıkarılmıştır.

**Okul Müdürlerinin Seçilmesi ve Atanması;** Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerin, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitim personelinin atanmaları ile yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin esas ve usulleri düzenleme amacıyla atama ve yer değiştirmelerde

a) Kariyer ve liyakat,

b) Norm kadro esasları,

c) Hizmet gerekleri esas olmakla birlikte puan üstünlüğü de dikkate alınır temel ilkeleri ile hazırlanmış olup yönetmelik kapsamındaki yönetim kademeleri de derecelendirilmiştir;

1. Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,

2. İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

3. Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

4. Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü olarak belirlenmiştir.

Adı geçen yönetmelikte daha sonra yönetici olarak atanacaklarda genel koşullar 7. Maddede belirtilmiş;

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,
- c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,
- h) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak.

Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;

- a) Başöğretmen olmak,
- b) Uzman öğretmen olmak,
- c) Lisansüstü düzeyde öğretim görmüş olmak,
- d) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olmak,
- e) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olmak,
- f) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olmak, tercih nedeni olarak dikkate alınacağı belirtilmiştir.

Yönetmeliğin 8. Maddesine göre müdür olarak atanacaklarda aranan özel şartlar olarak;

- a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; en az bir yılı,

d) (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl ya da eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Adı geçen yönetmeliğe göre müdür atamalarına esas olacak seçme sınavı, merkezi sistemle, çoktan seçmeli test şeklinde bakanlıkça belirlenecek yerlerde Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince yapılır. Söz konusu yönetmeliğin 13. Maddesinde belirtildiği gibi, seçme sınavı konuları ve puan değerleri şunlardır: Türkçe-Dil Bilgisi ve Resmi Yazışma Kuralları % 25, Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik % 15, T.C. Anayasası; % 15 : a) Genel Esaslar, b) Temel Hak ve Ödevler, c) Devletin Temel Organları, Genel Kültür % 20, Görevin gerektirdiği temel mevzuat % 25.

Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler ile ilgili herhangi bir ölçme kriterinin olmaması bu seçme sınavının önemli bir eksikliği olarak değerlendirilmelidir. Düzey Belirleme Sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda alınan puan sözlü sınava alınacakların belirlenmesinde ve atamaya esas puanlamada dikkate alınır. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır. Sınav sonuçları, ilanı tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerlidir.

İlköğretim okulları için atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.Yapılacak duyuru üzerine, Düzey Belirleme Sınavına katılan adaylardan müdürlüğe atanmak isteyenler en fazla üç eğitim kurumu müdürlüğüne Yöneticilik İstek Formu ile valiliklere başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunan adaylardan gerekli şartları taşıyanlar İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca, Düzey Belirleme Sınavı ile adaylar sözlü sınava alınır. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Yönetici Değerlendirme Formunun A-Değerlendirme bölümü üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri

sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek atama yapılmak üzere valilik makamına sunulur. Bu adayın ataması, atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır. Adayların tercihte bulunduğu eğitim kurumlarından her birinde atanmak üzere birinci sırada yer almaları durumunda ilk tercihlerine atamaları yapılır. Birinci tercihinde atamaları yapılamaması halinde, tercih ettikleri diğer iki eğitim kurumu için değerlendirme işlemine devam edilir.

Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda atanmak üzere başvuruda bulunan aday olmayan ilköğretim okulu yöneticilikleri için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru yapılır. İkinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde bu eğitim kurumlarının müdür ve müdür yardımcılıklarına sınav kazanmış olma şartı aranmadan atama yapılabilir. Ancak, bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikleri kazanılmış hak haline gelebilmesi için atanmış oldukları ilköğretim okulunda aralıksız en az üç yıl başarılı olarak çalışmış olmaları şarttır. Yönetici yetiştirme sorununa gereken önem verilmemiş olan ülkemizde, özellikle yönetim bilimi ve insan ilişkileri alanlarında yetişmiş olan yöneticilerimiz, kazandıkları bilgi ve becerileri, kavramsal becerilere çevirip uygulamaktadırlar. Böylece yöneticiler, insancıl ve teknik beceri noksanlarını kapatmaya çalışmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1994:373).

Eğitim sistemimiz içinde okulun yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri (Kabadayı, 2001:2) her ne kadar sınavla ve seçilerek atansalar da; yapılan araştırmalarda “milli eğitim müdürleri ve yardımcıları, okul müdürleri” nden % 63'ü, eğitim sisteminde yönetim görevlerine atamalarda “siyasal ve ideolojik” tercihlerin etkili olduğunu belirtmektedirler (Dinçer, 1997:25). Okul müdürleri yönettikleri grup tarafından seçilmiş değil (siyasal ve ideolojik tercihlerin etkili olduğu düşünülen) atanmış yöneticilerdir. Atanmış olmalarından dolayı formal yetkilerden güç alan bir statü lideridir. (Gürsel, 2003:35-36).

## **Statü Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Sosyolojik anlamda bir sosyal sistemi birbiriyle ilgili statüler oluşturur ve statü işbölümü içerisindeki bir mevkiden ibarettir. Örgüt içinde ise statü, görev veya hiyerarşik bakımından olur. Görevsel statünün temeli uzmanlıktır. Hiyerarşik statü ise, hiyerarşideki düzeyin bir sonucudur (Bursalıoğlu, 1997:29) ve onu işgal eden kişiden ayrıdır ve sadece bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır.

Yönetici başında bulunduğu örgütü temsil eden kişidir. Toplum tarafından, kendisinden ve kişiliğinden çok kurum temsilcisi olarak görülür ve ona göre davranılır. İyi bir statüye sahip olan kişi, kendini bu başarısını sembolize eden işaretlerle donatır. Sözelimi, çalışma yerinin genişliği ve mobilyalar, park etmede ve yemek yemede sağlanan ayrıcalıklar, giyim ve rütbeler gibi bazı etkenler statü göstergeleridir (Gürsel, 2003:35-36).

Alp (1983:74)'e göre örgütsel statü sistemi;

Psikolojik kökenli, insan ihtiyaçlarını karşılar.

Örgüt içinde haberleşmenin etkili bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olur.

İnsanların buldukları pozisyonları korumak için kişisel sorumluluklarını geliştirmelerinde büyük rol oynar yönetim bu yararların farkında olmalıdır (Dinçer, 1997:45).

Hiyerarşik suçlamanın örgütün saygınlığını zedeleyeceğinden ve statü sistemi suçu gizleme etkisi gösterdiğinden, yukarıya doğru gidildikçe kontrol ve suçlama azalır ve suçlar aşağıya aktarılır. Sözelimi eğitim düzenimizde, taşradaki yöneticilerin sık sık değerlendirilme, soruşturulma veya cezalandırılmalarına karşılık; merkez örgütündeki yöneticiler böyle işlemlere tabi tutulmazlar (Bursalıoğlu, 1994 : 257- 258).

Okulda eğitim formaldır. Merkezi sistemin otoriter yapısının okul yönetimine de yansımalarının bir sonucu olarak bürokratik davranışlarda bulunmaları beklenmektedir Bu beklenti okul müdürünü formal örgüt yöneticisi gibi davranmaya yöneltmektedir. Bu nedenle de formal yetkilerden güç alan bir statü lideridir. Ancak liderlik becerilerini göstermesi ile örgüt içi ögeler tarafından doğal liderlik kazanmaktadır (Bursalıoğlu, 1994:38-40).

Robbins, (1994:9) örgütsel davranış analiz ederken üç düzey belirlemiştir. Bu düzeyler: örgütsel düzey, grup düzeyi ve kişi düzeyidir. Bu anlamda okul müdürünün liderlik statüsü, okuldaki insanlarla iletişim örüntüsünün sıklığına, süresine, niteliğine, örgüt üyelerinin saygısının derecesine, hatta okul müdürünün davranışının benimsenip kabul görmesine bağlıdır (Aydın, 1998:97, Bursalıoğlu, 1994:38).

Belli bir statüyü sahip olan bir kişiden beklenen davranış biçimi aslında onun rolüdür. Rol ve statü örgütte bütünlüğü sağlamak için birbirine aykırı unsurları birleştiren kavramlar olarak görülür (Bursalıoğlu, 1994:6) ve rol statünün dinamik görünümünü belirler.

### **Rol Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Belli bir örgüt yapısında hiyerarşi; “rol sistemi” olarak da tanımlanabilir (Onaran, 1971: 233). Yönetim genelde hiyerarşik bir yapı içinde ast-üst rollerinden oluşan bir sistemdir (Tezcan, 1987:33). Roller sisteminde üst, astlarının önerilerini benimsemek ya da geri çevirmek ve onlardan saygı ve bağlılık istemek hakkına sahiptir. Astın göreviyse, bu hakların karşılığında ödevleri yerine getirmektir. Görüldüğü gibi, hiyerarşilerde, üstün rolü haklarla, astın rolü de ödevlerle tanımlanmaktadır (Fişek, 1979:61).

Ülkelerin bilgi toplumuna dönüşmesiyle birlikte meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Sosyal değişmelerin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır (Bursalıoğlu, 1997:6). Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü; değişim ve gelişmelere göre örgütsel amaçların yeniden düzenlemesidir. Doğal olarak her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken birlikte çalıştığı örgüt üyelerinin oluşturduğu kaynaklardan yararlanarak amaca ulaşabilir (Taymaz, 1995:22). Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen;

- a) Büyüme ve gelişme,
- b) Yaşama ve sürdürme,



c) Etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır (Scott, 1963:227). Eğitim örgütleri; ürünü oldukları çevrenin sürekli değişmesi karşısında varlıklarını sürdürüebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için, eğitim yöneticilerinin değişimin gereklerini sezerek örgütte iç ve dış dinamiklerin gereksinimi olan değişiklikleri gerçekleştirmek için liderlik gücüne ve rolüne sahip olması gerekmektedir (Kaya, 1996:90). Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1997:6).

Eğitim sisteminde okullar türlerine göre isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından az farklılıklarla birbirlerine benzerler. Ancak okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü, sağlığı ve iklimi bakımlarından birbirine benzemezler (Açıkalm, 1997:12). Bu farklılığın sebeplerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir. Müdür, rol hiyerarşisinin üstünde bulunur. Okul sisteminin başkanıdır (Tezcan, 1987:33). Okul yöneticisinin genelde rolü emrinde ve yanında çalışan tüm personele ait rollerinin yönetimle ilgili olanları kapsama alır (Taymaz, 1995:2). Bunlar; okulun iç ve dış ilişkilerini düzenler. İç ilişkiler, öğretim programı, öğretmen ve öğrencilerle ilgilenmedir. Dış ilişkiler ise, okul dışındaki sosyal gruplarla ilişkilerdir (Tezcan, 1987:33). Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul müdürü bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olma durumundadır (Taymaz, 1995:19-20).

Gordon ve Schneider (1991) okul yöneticisinin rolü konusundaki literatürün gözden geçirilmesinin aşağıdaki altı temel rolü ortaya koyduğunu belirtmektedir: Bunlar;

1. Yönetici
2. Öğretim lideri
3. Disiplin edici
4. İnsan ilişkilerinde aracı
5. Değerlendirici
6. Uyuşmazlıklarda arabulucu (Gürsel, 2003:34-35).

Yönetimin okuldaki rollerini oynayabilmesi için, gereken nitelikler iki grupta toplanabilir: Birincisi sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma, ruh ve sağlığına ilişkin nitelikler. İkincisi güçlü bir hayat ve toplum felsefesidir. Okul yöneticisi her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiçbir zaman bir araç olarak kullanılmayacağına inanmış olmalıdır. İşbirliğine dönük olmayan sosyal davranışın patolojik olduğunu, işbirliğinin sağlanabilmesi için insanların birbirini sevmesi gerektiğini bilmelidir (Bursalıoğlu, 1997:204). Müdürün öğrenci başarısı ile doğrudan ilişkisi yoktur. Fakat öğretmenlerle ilişkiler yoluyla onların moralini etkileyerek öğrenci başarısında etkili olabilir. Müdür rolü uzlaştırıcı ve arabulucudur. Bu rol hızlı değişim ve bunalım dönemlerinde önem kazanmaktadır (Tezcan, 1987:33).

Rol konusunda okul yöneticisine düşen iki görev vardır. Bunlardan birincisi, okulunda her üyenin rolünü iyi belirtmesi ve bu rolün gerektirdiği hak ve görevleri üyenin anlayabileceği biçimde yazıya dökmesidir. İkincisi üstlerinin rollerini açıkça görebilmesi, anlayabilmesidir (Bursalıoğlu, 1994:284).

### **Görev Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Örgütte; görev, bir işin gerçekleştirilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamı içinde verilen işlem ve eylemlerdir (Başaran,1993 : 55). Görev; örgüt modelinde önemli bir öğedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir (Bursalıoğlu, 1994 : 25). Sınama ve yanılma yoluyla kazanılan deneyim, iyi fakat pahalı bir öğretimdir. Madde ve insan maliyeti yüksek olduğu gibi, yöneticiyi yıpratma derecesi de yüksektir (Bursalıoğlu, 1994 : 21). Özellikle de çıktıları insan kaynağı olan okullarımızda; bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmak için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, eşgüdümleyen ve denetleyen kişiler olan okul yöneticilerinin; yetki ve sorumluluklarının bileşkesi olan görevlerinin neler olduğunun tanımlanması ve toplumun tüm kesimlerince tam olarak bilmesi gerekir.

## **Okul Müdürlerinin Görevleri**

Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur (Taymaz, 1995: 55). Bu görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güç ise yetkidir. Bu nedenle, kurumların değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşımlardan biri, amaç-görev karşılaştırmasıdır. Yönetim metinlerinde genellikle yönetim organlarının görevleri belirlenir ve belli görevlerin bu organları ilgili yetkilerle donattığı mutlak sayılır. Çünkü hiç bir tanım, büyük bir kavrama ilişkin bütün gerçekleri kapsayacak ve ilişkin olmayanları dışlayacak kapsamda değildir. Fakat her tanımın, o gerçeklerden birini açıkladığı varsayılır ve öyle kullanılır (Bursalıoğlu, 1997 : 191).

Bir kuruluştta, yöneticilikle ilgili görevler, temel, yardımcı ve kurmay görevleri olarak üçe ayrılabilir: Temel görevler, işin yürütülmesi için zorunlu olan görevlerdir. Temel görevler yapılmadan işlerin yürütülmesi imkansızdır. Yardımcı görevler, işin sonuçlanması ve yürütülmesi için zorunlu olan, ikinci derecede, yardım etmekle yükümlü görevlerdir. Kurmay görevleri, yöneticilere ve şeflere yardım etmekle yükümlü, onlara öğütlerde bulunan ve uzmanlar sağlayan görevlerdir (Tortop, 1983 : 124).

Bu görevlerin yerine getirilmesi için değişik işlemlerin yapılması ve davranışların gösterilmesi gerekir. İşlem ve davranışlar birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte aralarında bazı farklılıklar görülür. Aynı niteliği taşıyan görevler bir araya getirildiğinde görev alanları oluşturulur (Başar, 1999 : 5). Okul yöneticilerinin görev alanları çeşitli kaynaklarda farklı analiz edilmiş olmakla birlikte, görevler dört esas alanda toplanabilmektedir. Bunlar;

1. Okul İşletmesi,
2. Personel İşleri,
3. Eğitim-Öğretim İşleri,
4. Öğrenci İşleri (Taymaz,1995: 142).

Yöneticinin görevlerine ilişkin başka bir çalışmada da, yöneticinin 8 kritik görev alanından söz edilmiştir. Bunlar;

1. Öğretim ve program geliştirme;

- a) Program hedeflerinin belirlenmesi,
- b) Program içeriğinin belirlenmesi ve örgütlenmesi,
- c) Zamanlamanın yapılması, personel bulunması,
- d) Araç - gereç, kaynak ve donatımın sağlanması,
- e) Öğretimin denetimi,
- f) Öğretim personeli için hizmet içi eğitimin sağlanması,

2. Öğrenci işleri;

- a) Öğrenci yönlendirme (oryantasyon) programı,
- b) Danışma hizmeti,
- e) Sağlık hizmeti,
- d) Yerleştirme ve izleme hizmeti,
- e) Öğrenci etkinlikleri programı,

3. Çevre - okul liderliği;

- a) Çevreye kendi toplumsal yapısını anlamasında yardımcı olmak,
- b) Çevre kalkınması ve okul ilişkisini belirlemek,
- c) Çevre kalkınmasına, planlamasına yardım etmek,

4. Öğretmen personel hizmeti;

- a) Personel politikasının belirlenmesi,
- b) Öğretmen alımı,
- c) Seçme ve yerleştirme,
- d) Öğretmenlerin durumunu iyileştirme,
- e) Personel kayıtlarının tutulması,
- f) Personel gelişiminin sağlanması (hizmet içi yardım yoluyla),

5. Okul binası ve alanı;

- a) Çevrenin gereksinimini karşılayıcı nitelikte fiziksel kapasitenin sağlanması,

- b) İşletme ve bakım için gerekli önlemlerin alınması,

6. Ulaşım;

- a) Ulaşım gereksiniminin ve koşullarının sağlanması,
- b) Onaylanır yollardan gerekli donatımın ve gereksinimlerin karşılanması,
- e) Ulaşımın devam ettirilmesi için gerekli önlemlerin alınması,

7. Örgüt ve yapı;

- a) Çevresel kurum ve kuruluşlarla, iş ilişkilerinin kurulması ve okula hizmet olanaklarının sağlanması,
  - b) Diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapması,
  - e) Okul örgütünde işlevsel birimlerin belirlenmesi,
  - d) Öğretim kadrosunu işlev ve rollerini belirleme,
  - e) Okulda yapılacak işlerle ilgili bir planlama yapma ve eğitimle ilgili etkinlikler,
8. Okul bütçesi ve işletme yönetimi;
- a) Personel yönetimi,
  - b) Büro yönetimi,
  - c) Muhasebe,
  - d) Bütçe yapma,
  - e) Okul binası inşaatı ve onarımı,
  - f) Okul binasının korunması ve hizmete hazır bulundurulması,
  - g) Satın alma,
  - h) Kafeterya yönetimi,
  - ı) Sigortalama işleri (Aydın, 1998:133).

Okul yöneticisinin görevlerine ilişkin Açıklan, (1997:10); Kaya, ( 1993:134 – 135); Balcı, (1995:22 – 25); Bursalıoğlu, (1997:65 – 69); Taymaz, (1995:24 -26) yöneticinin yapması gereken pek çok görevlerden söz etmiştir bunlar;

1. Başında bulunduğu sistemin gereksinmelerini karşılamak
2. Kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
3. Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
4. Öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak.
5. Demokratik yönetimi geliştirmek.
6. Görevlileri kendilerine tabi memurlar olarak değil, insan olarak görmek.
7. Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
8. Çevreyi geliştirmek.

9. Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
10. Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
11. Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak.
12. Eğitimsel çalışmalarda çevre desteğini kazanmak.
13. Öteki eğitim kurumu çalışmalarını izleyip yorumlamak.
14. Örgüt sorunlarını üyelere zarar vermeden çözmek.
15. Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmek.
16. Politika saptamak.
17. Çevre değerlerini incelemek.
18. Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.
19. Çalışmaları değerlendirmek.
20. Hak ve adalet ilkelerine titizlikle uymak.
21. Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
22. Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak.
23. Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak.
24. Şayet devlet okullarında yöneticilik yapıyorsa, işletmelerin ilke ve yöntemlerini uygulanabilecek alanlarda uygulamak.
25. Karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme (emir verme), eşgüdüm, denetleme ve değerlendirme, bütçeleme, iletişim ve benzerleri gibi yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
26. Örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak.
27. Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
28. Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
29. Program ve amaçlara uygun örgütleme yapmak.
30. Öteki eğitim örgüt ya da kurumlarının çalışmalarını izleyip, yorumlayarak, yetersiz olunan noktalarda yardım istemek, yeterli olunan konularda da yardım etmek.
31. Personelin değerlendirmesinde okula yaptıkları katkılar, gösterdiği başarı göz önünde bulundurulmalı.
32. Personelin başarısını kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel

olarak yapmalı, personelin güvenini kazanmalı.

33. Okulun, para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermeli.

34. Öğrencinin ve okulun sorunlarını çözülmesine ve gelişmesine yardım edecek, gerekli her türlü bilginin toplanmasını sağlamalı.

35. Sistemle, ilgili yenilikleri onaylamakla kalmamalı, onları benimsemeli.

36. Öğrenci ve işgörelere dönük beklentileri yüksek olmalı.

37. Öğretmenleri ve öğrencileri okulla ilgili kararlara katarak, yoğun bir iletişime girmeli.

38. Zamanının yansını okul koridor ve dersliklerinde geçirmeli, okulda doğru zaman ve yerde görülmeli.

39. Bürosunun dışına çıkmalı.

40. Sık sık sınıf öğretimini gözlemeli ve ona katılmalı.

41. Öğrencilerle sık sık informal ilişkilere girmeli.

42. Okul ya da öğrencilerin gelişmesi söz konusu olduğu zaman, gerekirse katı kural, yönetmelik, tüzük gibi mevzuatın dışına çıkabilmeli. Yeni düşüncelerden korkmamalı.

43. İlişkilerinde ne çok sert, ne de “bırakınız yapsınlar” anlayışında olmalı. Sıcak bir kişilik, anlayış, cömertlik, sabır sahibi olmalı. İlişkilerinde tatlı sert olmalı.

44. Öğrenme süreci ve insan gelişimi konusunda bilimsel bilgi ve kavrayışa sahip olmalı. Program yapmanın ortaklaşa bir iş olduğunu unutmamalı.

45. Okulla ya da eğitimle ilgili bazı değerlere sahip olmalı, amaç ve felsefesini iyi tanımlamalı.

46. Bulduğu eğitim örgütü sürekli olarak çevresinde oluşan mesleki, sosyal, ekonomik, siyasal, dinsel, ekolojik v.b. grupların ya da örgütlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle tüm bu örgütlerle diyalog kurabilecek iletişim gücüne sahip olmalıdır.

47. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yardımcılarının ve diğer işgörelenin seçiminde etkili olmalıdır.

48. Öğrencilere ve dolayısıyla eğitim - öğretime daha çok zaman ayırabilmek için bulunduğu statü ile ilgili formal yetkilerinin bir bölümünü yardımcılarına devretmeli

49. Okulda olup biten her türlü olay ve etkinliklerden, tüm öğretim kadrosunu ve diğer personeli haberdar etmeli (Dinçer 1997:107-112).

Formal örgüt yöneticisinin yaptırım gücüne anlam, destek ve girişim gücü kazandıran faktörler; yasalar, tüzükler, yönetmelikler ve yönergelerdir. Okul müdürünün görevleri, eğitim yönetimi ile ilgili yasalar, yönetmelikler, tüzükler, yönergeler, kurallar ve ilkelerle belirlenmiştir. Bu yönetsel metinlerden ilköğretim kurumları yönetmeliğinde; ilköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (MEB, 2003:21) demektedir.

Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin görev tanımları yapılarak bu konudaki belirsizlik ortadan kaldırılmıştır. Üzücü olan yapılan bu görev tanımındaki görevler, görev alanlarına göre sınıflandırılmadığı gibi bir görevin altında başka görevler de tanımlanmıştır. Ayrıca bazı görevlerin çok soyut tanımlanmış olması da belirsizlik yaratmaktadır. 2000 yılında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisindeki, ilköğretim okulu müdürünün görev tanımı incelendiğinde;

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim, öğretim, yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.

2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.

3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçları yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim, öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.

4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişmesini sağlamak için gerekli araştırmaları yapar. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim



hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.

5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.

6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.

8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.

9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder ve öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.

11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekliğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemleri sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

14. Ekip çalışması ruhunu yerleşmesini sağlar

15. Gerekliğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde, sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisinin uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

18. Personelin performansını sürekli gözetip, değerlendirerek verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır. Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder. Onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

19. Okulda her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek, zamanında ilgili makamlara gönderir.

21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekalet verir.

25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.

26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbiri alır.

30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve spor faaliyetleri ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Ders ile ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.

32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.

33. Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini ziyaretçi kabul etme saat ve

yerlerini düzenler.

34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhaneye, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.

35. Nöbet, çizelge ve defterlerini kontrol ederek 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.

36. Küçük çocukların bakımları ile ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.

37. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

38. Ambardan tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.

39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda kalan öğrenciler için gerekli kararları verir.

40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumu ile ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.

41. Muayene ve teslim alma komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleri ile ilgili kararları onaylar.

42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

44. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

45. Ders araç ve gerecinin teminini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre, imkan ve ihtiyaçların göz önünde bulundurur.

47. Okulu kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir.Okulun imkanların çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar.Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

48. Okulun (idari, personel, öğretmen,öğrenci,yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleri ile (okul koruma derneği, okul aile birliği, vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.

52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.

53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi,öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordolar vb. evrak onaylar.

55. Gelen yazılardan personele bildirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

56. Tüm personelin sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.

60. YİBO döner sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.

61. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

62. Okulla ilgili olağan üstü halleri ilgili makama bildirir.

63. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

64. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

65. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar (Tebliğler Dergisi 2000:65, Sayı:2508).

Her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması için hiyerarşik konumuna bağlı olarak statüsünü, rolünü, yetkilerini, sorumluluklarını ve görevlerini bilmesi; yetki ve sorumluluklarının bileşkesi olan görevlerinin gereklerini yerine getirmesi beklenir. (Açıkalm, 1997:4; Bursalıoğlu, 1994:32)

### **Güç Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Güç, başka birini etkileme yeteneğidir (Etzioni, 1969 : 210). Yönetimi ayakta tutan sırrın güç olduğu eskiden beri kabul edilmiştir. Örgütün amaçları güçten yararlanma yoluyla gerçekleştirilir. Bu bakımdan örgütteki en önemli eylem, gücün kullanılmasıdır (Bursalıoğlu, 1994 : 181). Buradan yola çıkılarak güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Güç aynı zamanda bir insanı kestirebilir biçimde etkileme yeteneğidir. Bu etki inançları ile yasalaştığı zaman yetki adını alır (Bursalıoğlu, 1994 : 181). Gücün yetkiyi de içeren geniş bir kavram, yetkinin ise bir güç şekli olduğu söylenebilir ve okul müdürü, formal yetkililerden güç alan bir üsttür. Okul müdürlerinin hiyerarşik pozisyon ve rütbesinden dolayı sahip olduğu kurumlaşmış kuvvetten doğan yukarıdaki hakları hukuksal ve haklı güçtür (Tümer, 1975:80).

Örgütlerde alt kademelerde çalışan kişilerin de gücü vardır. Yöneticilerin emirlerine direnme ya da uymama gücüdür bu hatta direnenler yeterli sayıda olursa, yönetici sonunda tamamen güçsüz kalabilir. Çalışanlar otoriteye inanmaya hazır olmadıkları sürece, yöneticiler otoritelerini koruyamazlar (Pfeffer, 1999 : 150).

(Can, Çelik, 2000: 287 )'in yaptıkları "Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları-Erciyes Üniversitesi Örneği" isimli araştırmanın sonuçları, gücün personel arasında ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli bir etmen olduğu, yetki ve güç sahibi kişilerin

ve birimlerin daha fazla önemsendiği ayrıca görevden kaynaklanan yetkilerin olduğu bu yetkilerin kişilere güç kaynağı olduğu yönündedir.

### **Yetki Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Yetkiyi; kurumlaşmış güç ve bu gücün dış göstergesi, sözünü geçirme gücü (Kazmier, 1997:200). Yasal güç yada kumanda etme hakkı (Tümer, 1975:). Örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güç (Bursalıoğlu, 1994:88). İtaat ettirme gücü, normlarla yaptırma bağlanmış iktidar sistemi son ve kesin kararı veren irade (Fişek, 1979:57) biçiminde tanımlamak mümkündür. Yönetici açısından yetki, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde yararlanılan formal bir hak, bir araç; astlar açısından ise uymak zorunda buldukları kurallar dizgesi olarak ifade edilebilir. Tanımlarda yetkinin haklar ve ödevler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu anlamda yönetici itaat bekleme hakkına sahip olan astlar ise itaat etme ödevinde olan kimselerdir (Simon, 1967:167).

Hiyerarşilerde, üstün rolü haklarla, astın rolü de ödevlerle tanımlanır (Fişek, 1979:61). Bu durumda okul örgütünün en üst yöneticisi konumunda olan okul müdürü, astlarından saygı ve bağlılık isteme hakkına sahiptir. Bu hakların karşılığındaki ödevleri yerine getirmekte astın görevidir. Bu durumda okul müdürleri astlarından; bir işin yapılmasını isteme hakkına (Hicks, 1977:339). Talepte bulunma hakkına (Tantnenbaum, 1966:4). Belirli işlerin yapılmasını isteme hakkına ( Akat 1984: 163). Başkalarının bir işi yapmasını ya da yapmamasını isteme hakkına (Tosun, 1981 104). Emir verebilme hakkına (Eren, 1993:179; Aydın, 1994:156). Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkına (Ertürk, 1994:106). Karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkına (Can, 1994:125) sahiptir. Okul müdürünün sahip olduğu bu haklar aslında onun yetkileridir. Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur. İkinci olarak, yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı, teknik temeller yoluyla sağlar. Son olarak da, örgütte eşgüdümü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 1997 : 260). Yönetici yada yetkili alınan

kararların, örgütün tüm üyelerince duyulması ve kabul edilmesini eşgüdüm sayesinde başarır (Bursalıoğlu, 1997:254; Kaya, 1993:73-74).

Yetki, örgüte yön verir, fakat önce örgütün üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1997:258). Okulu etkili ve verimli kılmakla sorumlu tutulan okul müdürünün etkili davranabilmesi için yetkiye sahip bulunması gerekmektedir. Okul adına giriştiği eylemlerin gerekçesini dayandırabileceği bir temel bulunmaksızın okul müdürü kendisinden beklenen yaratıcılığı ve etkililiği gösteremez (Katz-Kahn,1977:398).

Çeşitli yazarlar yetkinin temelleri konusunda değişik görüşler ortaya atmışlardır. Bunlar;

1. Formal temel; hiyerarşideki makam ve derecenin, yönetimdeki yaptırımlarının, yine yönetimdeki sembol ve terimlerin verdiği yasallığın, bir sentezi sonunda meydana gelir. Halkın da onayladığı yasalarla atanan okul yöneticilerinin yetkileri bu türden bir yetkidir.

2. Teknik temel; yetkilinin gördüğü eğitimin ürünü olan hüner ve bilgiye dayanır. Başka bir söyleyişle örgütteki üyelerin iş üzerindeki deneyim ve uzmanlığından kaynaklanan yetkidir.

3. Toplumsal temel; yetkilinin ait olduğu toplumsal sınıfla bağlantılıdır, aile ve servet gibi öğeler üzerine kurulmuştur.

4. Toplumun örgüt yönetimine tanıdığı özel bir hak da yetkinin temelidir. Örneğin; çocuğunu okula yollarken, “eti senin, kemiği benim” biçimindeki atasözünü söyleyen ebeveynin, öğretmene tanıdığı yetki bu türden yetkidir.

5. Kıdem temeline dayanan yetki; pratik tecrübeyle bağlantılıdır. Ancak artık bilimsel yönetim anlayışı egemen olmaya başlamıştır.

6. Kişisel temel; yetkilinin çevresindekilerde yarattığı güven ve buna karşılık da onların yetkiliyi benimsemesi sonunda meydana gelir.

7. Yetkinin bir başka temeli de; astların, üstlerin sahip olduğu yetkiyi kabul etmeleriyle bağlantılıdır. Böyle bir kabul, yetkinin işlemlerini kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 1997:38; Alıç, 1990:28-29).

Öte taraftan, örgütte çalışan insanın, mutluluk ve esenliğine aşırı önem veren davranışçı yaklaşımlardan Simon'a göre yetki, hiyerarşi bakımından verileceği gibi fonksiyon bakımından da verilir. Hiyerarşik bakımdan yetkide her üst belli astlar grubu üzerinde yetkilidir. Fonksiyon bakımından yetkide ise örgütte her üye uzmanlık alanına göre belli bir iş üzerinde yetkilidir. Başka bir söyleyişle herhangi bir işte sağlıklı bir karar verebilmek için o iş üzerinde deneyim, bilgi sahibi yada uzman olmak gerekir (Kaya, 1993: 73).

Barnard'a göre yetki iletişime bağlıdır. İletilen emir alan tarafından anlaşılıyorsa, örgüt amacına uygunsa, işgörenlerin kişisel beklentilerine aykırı değilse, emri alanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsa yetki kabul edilir (Kaya, 1996:71, Alıç, 1990:29). Simon ise bunu şöyle açıklamıştır: Yetki; emir verme, pozisyonundan değil, alt düzeydeki işgörenlerin rızasından kaynaklanır. Bu anlayışa göre emir, astlar tarafından kabul edilen iletişimdir. Her işgörenin belirli bir "farketmezlik alanı" yada "kabul alanı" vardır. Eğer verilen bu emirler alanın içine düşüyorsa, emir astlar tarafından kabul edilir ve uygulanır, aksi halde, emir uygulanmaz (Kaya, 1993:104). Bir başka anlatımla, emir, alan tarafından anlaşılıyorsa, yasalara ve örgüt amacına uygunsa, kişisel beklentilere aykırı değilse, emri alanın bedensel ve zihinsel durumuna uygunsa emir kabul edilebilir (Kaya, 1993:70; Bursalıoğlu, 1997:271). Yani yönetmenin yetkisine ilişkin işgörenin algıları önemlidir. İşgören, yönetmenin yetkisini ne denli yüksek görüyor ise, yönetmenin işgören üstündeki etkisi de o denli güçlü olmaktadır. Güçlü bir etki ise, işgörenin istenen nitelikte ve nicelikte ürün üretmesine yol açabilmektedir (Başaran, 1996:341). Yöneticinin en önemli sorunu beklentilere nasıl cevap vereceğini kararlaştırmak, benzer ve farklı olanları sınıflandırmak ve uygun bir davranışta bulunmaktır (Kaya, 1996:95). Bu çerçeveden okul müdürü sadece yasal yetkisini değil sosyal ve teknik yetkilerini de etkili olarak kullanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994 : 104). Makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak, erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar (Can, 1994:125).

Resmi mevzuatta okul müdürünün yetkisi, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğince belirlenmiştir. Yönetmeliğin 60. maddesinde "İlköğretim okulu demokratik eğitim ve öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür



tarafından yönetilir. Okul müdürü ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. " denmektedir. Okul müdürü, ilgili yönetmeliğin öngördüğü kullanım hakkı çerçevesinde yetkilerini, örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak durumundadır (Aydın,1998 : 159). Okul müdüründen yerine getirmesi beklenen görev ve sorumlulukların büyük bir bölümü, eğitim ve öğretimin etkili kılınmasıyla ilgilidir. Bunların gerçekleştirilmesi ise, öğretmenlerle yardımlaşma ve işbirliği içinde olmaktır Hiçbir okul müdürü, öğretmenlerin yardım ve işbirliğini sağlamadan, yalnız biçimsel kuralları işleterek okulda verimliliği yükseltmez. Çünkü çalışanlar yetkileri olan kişilerin emirlerine uyarlar ya da bunu yapmadan önce en azından düşünürler. Resmi yetkinin ancak ve ancak ona boyun eğildiği sürece bir iktidar kaynağıdır.Bu çerçeveden okul müdürü sadece yasal yetkisini değil sosyal ve teknik yetkilerini de etkili olarak kullanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994 : 104).

Aksi takdirde yetki eksikliği, müdürün okul adına gerekli eylemlerden bulunma hakkını engelleyebileceği gibi, öğretmenleri işe yöneltme yeteneklerini de sınırlayabilir. Bu durumda yönetici, astları üzerinde yaptırım gücünü yitirmiş olabilir (Katz-Kahn,1977:398). Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde okulu ilk hareket noktası olarak kullanabilmek için, okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak, somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir (Açıkalin,1997: 6).

Yetki, temel çözüm alternatifi olarak kabul edildiğinde, sorunların çözülmesinde etkili olur (Katz Kahn, 1977 :387). Merkezi sistemin otoriter yapısının okul yönetimine de yansımalarının bir sonucu olarak okul müdürlerinden bürokratik davranışlarda bulunmaları beklenmektedir. Bu beklenti, okul müdürünü, formal örgüt yöneticisi gibi davranmaya yöneltmektedir ve eğitimle ilgili kanunlar ve yönetmelikler liderlik tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu, 1994: 40). Okul müdürünün, mevzuat gereklerini yerine getirebilme düşüncesiyle, yönetsel işleyiş ve öğretimsel etkinliklerde rutinleşmeye yol açabilecek tutum ve davranışlardan kaçınması önemli ve gereklidir (Katz-Kahn, 1977: 364). Yetersiz okul

yöneticileri sadece kendi işlerini yaparlar ve kendilerini yaptıkları işle sınırlayıp bir sistem dahilinde çalıştıklarını göz ardı ederler. Bu tip okul yöneticileri için sık sık başvurulan yetersizliği gizleme yoludur (Celep, 1990:16). Çünkü mevzuatın öngördüğü biçimsellikten sürekli olarak yararlanabilmek olanaklı değildir. Okul müdürü, mevzuatın gereklerini asgari ölçüde karşılamaya özen ve gayret gösterdiği kadar, aynı zamanda iyi bir mevzuat yorumlayıcısı olmak zorundadır. (Katz-Kahn, 1977:365). Bunu başaramayan yönetici bir sorunla karşılaştığında, yetki yok, param yok, okulun bu sorunlarını çözmek kolay değildir, mantığını ileri sürerler (Celep, 1990:16). Suçluyu dışarıda ararlar ve milli eğitim müdürünü, bakanlığı, müdür yardımcılarını yada öğretmenlerini sorumlu tutarlar. Bu nedenle bireylere arzu edilen davranışları kazandırmada etkin rolü olan eğitim sisteminin işlerliğini sağlamak için yönetim görevi üstlenen yöneticilerin bu işlerin üstesinden gelebilmesi için yetkilerini etkili olarak kullanmaları ve gerektiği noktalarda da takdir haklarını yani teknik ve sosyal yetkilerini de devreye sokmaları gerekmektedir. Bu şekilde davranamayan okul müdürü, okuldaki her sorunu tek başına çözümlenmek, bu arada meydana gelen sorumlulukları yalnız başına yüklenmek zorunda kalabilir (Katz Kahn, 1977 :387).

Eğitim yöneticisi takdir hakkını kullanırken özellikle kamu yararı kavramına çok bağlı kalmalıdır. Kamu yararı, bir durumu, içinde bulunduğu toplumda genellikle kabul edilen toplam yararlar ve değerler bakımından incelemek olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 1994 : 41-42).

Yöneticinin karar alması, bazı durumlarda kuramsal ve formal yetkiden çok ahlaki bir takdir konusudur. Takdir hakkının bedeli olan manevi sorumluluk ise bu hakkın dayandığı meslek ahlaki ve kamu yararı kavramıdır (Aydın, 1998: 17).

Bir örgüt içinde belirli bir göreve talip olan kişiler bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahiptirler veya olmalıdırlar. Bu kişiler aynı zamanda da belirli işleri de yapmak zorundadırlar. Belirli bir işi ve bu işin gereklerini yapmayı benimseyen kişi, aynı zamanda bir sorumluluk da yüklenecektir.

## **Sorumluluk Kavramı ve Okul Müdürlüğü**

Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur ve işle ilgili faaliyetleri başarma yükümlülüğü, belirlenen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmemesi yönünden bir hesap verme durumudur. Belirli görevleri başarmak için sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Bir örgütte sorumlulukların belirlenmesinde yetki ve sorumluluğun denk olması önemlidir (Efil, 1993 : 212.). Uygulamada karşılaşılan sorunların pek çoğunda bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır (Drucker, 1994 : 299).

Kişiye verilen görevin, sorumluluğunu yerine getirmeyi sağlayan bir yetki verilmemesi işlerin çıkmaza sürüklenmesine neden olur. Sorumsuz yetki de bir yetki yozlaşmasına yol açar. Bu açıdan kişiye yetkisi ölçüsünde sorumluluk vermek gerekir. Bu tür dengesizlik özellikle merkezci modelle yönetilen örgütlerde görülür. Bu model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde yetkiler üst karar merkezlerinde toplanır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu dengesizlik iş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü iş gören yüklenilen sorumluluk kadar yetki de verilmesini haklı olarak ister. John Nevin, “Bir insanı çıldırtmak istiyorsan, bunu yapmanın en kolay yolu, ona çok geniş bir ölçüde sorumluluk vermek ve hiç yetki vermemektir. Terörün tanımı, birisine yetki vermek ve hiç sorumluluk vermemektir,” der (Nelson, 1999 : 31). Örgütte bu karmaşayı ortadan kaldırmak için bazı noktalara dikkat etmek gerekir;

1. Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
2. Sorumlulukla beraber yetki de verilmelidir.
3. Görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığında bütün birimlerin bunu bilmeleri sağlanmalıdır,
4. Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk, yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar ele alınıp, karara bağlanmalıdır.
5. Kurum içinde eşgüdüm sağlanmalıdır.
6. Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek etkenleri ve yönetimi bilmelidir.
7. Hiçbir personelden, bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.

8. Personelin özlük işleriyle ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır(Gürsel, 2003:50).

Yetkilerin üst karar merkezlerinde toplandığı örgütlerde yetki devrinden özellikle kaçınırken, sorumluluk alanlarını da oldukça geniş tutulmaya çalışılır ve bu yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikle devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabılır (Sabuncuoğlu,Tüz 1995 : 124). Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir yönetici yetkilerinden bir kısmını alt kademelere devretmekle sorumluluklarından kurtulmuş olamaz (Efil, 1993 : 212).

Bir makamın sorumluluğu bu makama bağlı ast makamların sorumluluğunun toplamına eşittir. Bakanın sorumluluğu ülkeyi kapsayan tüm eğitim örgütünün toplam sorumluluğuna eşittir. Bir okul yöneticisinin sorumluluğunda kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların sorumluluklarının toplamına eşittir (Başaran, 1996 :25). Müdürün önemli sorumluluklarından birisi, okulda yürütülen her işin, genel anlamda eğitim sistemi, özel anlamda ise eğitim yönetimi ve okul yönetimi mevzuatına uygunluğunu sağlamaktır (Etzioni, 1969:58-59). İlköğretim kurumları yönetmeliği; müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (MEB, 2004:25) der.

Okul yöneticisi, okulun yönetilmesi ve örgüt olarak gelişmesi, için insan ve para kaynağını en iyi şekilde kullanarak eğitimin nicel ve nitel verimliliğini sağlamak durumundadır. Okul yöneticisi, okulun eğitim, öğretim, yönetim işlerinden ve personelin değerlendirilmesinden sorumludur (Temiz, 1989 : 10). Değişmenin yönlendirilmesinde personelin ve okulun geliştirilmesinde okul yöneticisi, problem çözme etkinliklerine bütün çalışanların katılmasını sağlamalı, daima çalışanların plan ve projelerle ilgili görüşlerini sormalı; okuldaki olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalı; mesleki büyümeyi canlı tutmak için sorumluluk ve kontrolü doğrudan çalışanlara vermeli, şefkatli ve adil olmalı, risk almaya ve serbestliğe imkan vermeli; okul ve çevredeki kuruluşlar arasında işbirliğini sağlayıp, ortak çalışmalar yapılmalıdır. Yani;

1. Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
2. Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
3. Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
4. Kurumu ve çevresini geliştirmek,
5. Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
6. Çevresindeki diğeri yöneticilerle işbirliğı yapmak,
7. Diğeri eğitim kurumlarının çalışmaları izleyip değerlendirmek,
8. Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
9. Okulun amaçlarını belirlemek ve açıklamak,
10. Eğitim öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
11. Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve işbölümü yapmak,
12. Milli Eğitim politikalarımıza uygun çalışmalara girmek,
13. Eğitim kurumlarında yürütücü olduğı kadar danışman olarak da hizmet etmek yöneticinin göstermek zorunluluğunda olduğı davranışlarıdır.

Yönetici örgütün amaçlarını yerine yetirmesine yönelik sorumluluğunu, yerine getirmek için gösterdiği davranışının kaynağı örgüt ortamıdır ve yöneticinin değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994 : 19).

En genel anlamı ile yönetimin örgütü amaçlarına göre yaşatmak için yönetici davranışının çevresindeki durumları etkilemesi, güç; yöneticinin belli davranışları gösterebilme hakkı, yetki; yöneticinin belli bir davranışı gösterme zorunluluğı, sorumluluk ve gösterdiği davranışlardan her biri de görevleridir. Bunlar örgütün içinde hiyerarşik yapılanmaya göre teknik bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Böylece, bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç, sonra görev olmalıdır. Aksi halde, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur (Gürsel,2003 : 30).

## **Problem Cümlesi**

İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili görüşleri nelerdir ve bu görüşler öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

1. İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili görüşleri nelerdir?

2. İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili görüşleri onların;

1. Cinsiyetlerine,
2. Sınıf ya da branş öğretmeni olma,
3. Kıdemlerine,
4. Buldukları okulda çalışma sürelerine,
5. Daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına,
6. En son mezun oldukları okula,
7. Eğitim yönetimi dersi ve da hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre

önemli farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; İzmir kent merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, ilköğretim okul müdürlerinin, mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeylerinin saptanmasıdır. Böylece eğitimin niteliğinin yükseltilmesinde kilit rol oynayan ve çok yönlü görevler yüklenen müdürlerin, bu görevleri yerine getirmeleriyle ilgili güçlü, zayıf ve eksik yönleri belirlenebilir.

Müdürlerin görevlerini yerine yetirmeleri ile ilgili yeterli ve sorunlu alanların tespit edilmesiyle; a) müdürlerin görev tanımlamaları yapılırken daha somut ve bilimsel metinler için öneriler geliştirmek, b) görevlerini yerine getirmeleri sırasında ilgili mevzuatın ön gördüğü kullanım hakkı çerçevesinde yetkilerini, örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Okulun sahip olduğu/olabileceği kaynakların eğitsel amaçları için kullanımı, eğitim yönetiminin kalitesine bağlıdır Bu nedenle İzmir kent merkezindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin mevzuatta yer alan görevlerine ilişkin davranışları gösterme düzeylerinin saptanmasıyla; müdürlerin görevleri ile ilgili güçlü, zayıf ve eksik yönleri belirlenmesi önem taşımaktadır.

Böylece ilköğretim okulları müdürlerinin yasal görev tanımlarının değerlendirilmesi ve sorunlu alanların belirlenmesiyle, Eğitim ve Yönetim Bilimiyle ilgilenele, MEB merkez teşkilatı yönetici ve müdürlerine; görev tanımlarının oluşturulması, yorumlanması ve sorunlu alanların çözümünde yardımcı olabilecek etkili araçlar ortaya konabilir.

### **Sayıtlar**

1. Öğretmenlerin; ilköğretim okulu müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeylerine ile ilgili görüşleri için hazırlanan ölçeğe verilen yanıtların içten ve doğru olduğu,

2. İlköğretim Okulu müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin hazırlanan ölçeğe öğretmenlerin verdikleri yanıtların var olan durumu yansıttığı kabul edilmektedir.

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma İzmir Kent Merkezi sınırları içinde resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan ilköğretim okulu müdürleri kapsamaktadır.

2. Araştırmada okul ve öğretmen sayıları için 2004-2005 yılına ait istatistikler kullanılmıştır.

3. Araştırma öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

4. Araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin 2000 yılı 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan ilköğretim okulları müdürlerinin görev tanımlarına ilişkin davranışları ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Bu araştırmada karşılaşılan terimler aşağıda tanımlandığı anlamda kullanılmışlardır.

**İlköğretim kurumları:** Resmî ilköğretim okulları (MEB, 2003:1),

**Müdür:** Gündüzlü veya yatılı resmi ilköğretim kurumlarının müdürlerini (MEB, 2003:1),

**Öğretmen :** Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Millî Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (MEB, 2003:1 )

**Yönetici:** Millî Eğitim Bakanlığı'na bağılı resmi okul ve kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanlar (MEB, 2004:1),



## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Bu bölümde yapılan taramalar sonucunda İlköğretim Kurumları Müdür veya Yöneticileri üzerine çok çeşitli araştırmalar yapıldığı; ancak ‘‘İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri’’ni doğrudan konu edinen araştırma veya çalışmaya ulaşılamamıştır.

Bunun üzerine araştırmaya katkısı olan ve gelecekte İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin yapılacak araştırmalara katkısı olabilecek eğitim yöneticisi ve okul müdürü hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

#### **Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırma ve Yayınlar**

Bursalıoğlu, (1975) ‘‘Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri’’ üzerine yaptığı araştırmada ilköğretmen okulları müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler konu edilmiş ve Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, okul müdürleri ve öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma sonucunda saptanan yeterlilikler şunlar olmuştur:

- 1- Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,
- 2- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarında eşgüdümünde, madde ve insan kaynaklarının amaçlara dönük olarak birleştirebilme,
- 3- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasında örnek olabilme,
- 4- Okul ve çevresindeki öğretim ve eğitim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,
- 5- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetim, karar, haberleşme. Eşgüdüm gibi diğer süreçleri kaynaştırmayı sağlayabilme,
- 6- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, makamlar kadar bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.

Bilgen, (1976) da yaptığı araştırmada, ‘‘Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünü Analiz’’i araştırmasında, yönetim süreçlerini de incelemiştir. Araştırmacı, merkez örgütündeki yöneticilere etki, sorumluluk, yetki, karar verme, planlama, koordinasyon, iletişim, etkileme, görev tanımlaması ve değerlendirme ile ilgili on sekiz soru sormuş ve yanıtlar pozisyonlara, branşlara, yaş gruplarına, hizmet süresine, cinsiyete, uzmanlık öğrenimine, yöneticilikteki kıdeme göre incelemiştir. Bilgen, merkez örgütündeki farklı pozisyonlarda bulunan yöneticilerin yanıtları arasında, anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Akdeniz’in (1979) yılında yaptığı araştırma, ‘‘Lise Müdürlerinin Yeterlikleri’’, konusundadır. Araştırmanın amacı, lise müdürlerinde olması gereken ve olan yeterliklerin bakanlık müfettişleri, milli eğitim müdürleri, lise müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirmelerine göre saptanması ve sıralanmasıdır. Araştırma sonucunda, denek grupları arasında lise müdürlerinin hizmet içi eğitim programları bakımından kesin fikir birliğinde olmadığı saptanmıştır.

Sacı, (1978) yılında yaptığı ‘‘Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri’’ adlı araştırma; okul yönetiminin, program ve öğretim, personel yönetimi, öğrenci kişilik hizmetleri, okul- evre ilişkileri, işletmecilik, yardımcı hizmetler alanlarındaki yeterliklerinin sıralanması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda; bu görev alanlarından 66 yeterlik ele alınmış ve biri personel yönetimi, beşi yardımcı hizmetler, ikisi işletmecilik, üçü program ve öğretime ilişkin yeterliğin müdürlerin hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanmaları gerektiği kesin fikir birliği ile desteklenmiştir. İki öğrenci kişilik hizmetlerine, beşi okul- evre ilişkilerine, üçü program ve öğretime, biri işletmeciliğe ilişkin 11 yeterliğin düşük düzeyde gösterilmesi gerektiği ve öyle gösterildiği tespit edilmiştir.

Ülker, (1979) ‘‘Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretmen Okullarında’’ yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerine ilişkin algılarını saptamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Ülker bu araştırmasında řu sonuçlara varmıştır.

1. Endüstriyel Sanatlar, Kız Teknik ve Ticaret Turizm Yüksek Öğretmen Okulları’nda görevli yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki yönetim süreçlerine ilişkin alguları birbirinden farklıdır.

2. Hizmet süreleri fazla olan yöneticiler, okullarındaki yönetim süreçlerini ideale daha yakın olarak algılama eğilimindedirler.

3. Yöneticilerin yönetsel algılarıyla, yönetim alanında öğrenim görüp görmemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4. Öğretmenlerin, yönetim alanındaki öğrenimleriyle yönetsel algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5. Hizmet süreleri fazla olan öğretmenler, okullardaki yönetim süreçlerini ideale daha yakın algılama eğilimindedirler.

6. Öğretmenlerin, daha önce yöneticilik yapıp yapmadıklarına göre yönetsel algıları değişmemektedir.

7. Yöneticilerin, yönetim süreçlerine ilişkin algıları, okuldan okula değişmektedir.

8. Öğretmenlerin yönetim süreçlerine ilişkin algıları okuldan okula değişmektedir.

Balcı, (1980)'nın yapmış olduğu, "Lise Yöneticilerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, öğretmen ve yöneticilerinin araştırmacı tarafından ankette belirtilen rol alanında önemli gördükleri ve lise yöneticisinin rolleri ile ilgili olarak yüksek düzeyde bir beklenti içinde oldukları sonucunu elde etmiştir.

Ensari, (1982) "Yöneticilerin Liderlik Davranışları" adlı araştırmasında, okul müdürlerini değerlendiren öğretmenlerin; onların yaş gruplarına, müdürle çalışma sürelerine, yöneticilik yapıp yapmadıklarına, hizmet içi seminer ve kurs görüp görmemesine göre farklılık göstermesine karşın; öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, çalıştıkları müdür sayısına göre önem göstermediği sonucuna varmıştır. Değerlendirme merkezleri oluşturarak bu merkezlerde okul yöneticileri ve yardımcılarının seçiminin bu merkezlerde yapılmasını, geliştirilmesi önerilen teknik, kavramsal ve insan ilişkileri tespit edilerek (okulun durumuna bağlı olarak), uygun eğitim yöntemleri kullanarak (deneysel öğretim yöntemleriyle rol oynama vb.) okul yöneticisinin geliştirilmesi gerektiğinin önermiştir.

Yumurtacı, (1984), Lise Yöneticisi ve Velilerinin Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışlarını konu alan araştırmasının bulguları şöyle

özetlenmektedir.

1- Yöneticinin davranışlarına ilişkin olarak okul yöneticilerinin ortaya koyduğu “beklenti birliği” büyük ölçüde beklentileri kanun, tüzük ve yönetmeliklerin koydukları kurallardan kaynaklanıyor olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, yönetici davranışının diğer bir boyutunu oluşturan bireysel boyutun, kişiliğin ve gereksinimlerinin o kadar etkili olmadığını ortaya koymaktadır.

2- Dengeli ve tutarlı davranışların ortaya konulması için, sistemin kurallar boyutunu oluşturan kanun, tüzük ve yönetmeliklerin yeniden gözden geçirilmesi, kuramsal rol beklentileri yanında okul yöneticilerinin kişilik ve gereksinimlerinin de dengeli bir biçimde ele alınması da önem kazanmaktadır.

Dumrul, (1987) yılında yaptığı araştırma “İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri” konusundadır. Araştırma sonunda, eğitim-öğretim alanında ilkokul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmedeki yeterlik derecelerinde grupların görüşleri arasında fark görülmektedir. Yine bu alandaki denetim görevlerini yerine getirmedeki yeterlik derecesinde grupların görüş birliği içinde olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Okutan, (1990) yılında yaptığı araştırma, “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri” konusundadır. Araştırmanın amacı; Trabzon ili ve ilçelerinde görev yapan orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterliklerinin düzeyini saptamaktır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin beş konuda, insan ilişkileri yaklaşımına ters tutum ve davranış içinde oldukları saptanmıştır.

Okul müdürleri;

1.Öğretmenlerin zayıf ve güçsüz yanlarını vurgulamakta,

2.Öğretmenlere zaman zaman öfkelenmekte, öfkelendiklerinde onları azarlamakta,

3. Öğretmen grubu içinde liderlerin oluşmasından rahatsızlık duymakta,

4.Öğretmenleri kendi akranları gibi görmemekte, onlara üstten bakmakta,

5. Öğretmenlerin farklılaşmalarına özen göstermemektedirler.

Çelik, (1990) yılında yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi

Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” araştırmasında aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

1. Deneklerin çoğunluğu hizmet öncesi öğrenimlerinde eğitim yönetimi dersi görmemişlerdir.

2. Deneklerin çoğunluğu eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim kurs veya seminerlerine hiç katılmamıştır.

3 Denekler eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde kurs değişkenini tercih etmişlerdir.

4. Eğitim yöneticisinin istihdamı, atanması ve yükseltilmesine ilişkin görüşlere eğitim yönetimi dersi alanlar almayanlara göre daha fazla önem vermişlerdir.

5. En fazla iş doyumsuzluğunu ortaöğretim müdürleri, en az iş doyumsuzluğunu ilkokul müdür yardımcıları duymuşlardır.

Sarıtaş, (1991) tarafından yapılan “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri” isimli çalışmada, okul müdürlerinin, görevlerini gereği gibi yerine getirmeyen öğretmenleri bu yönde davranmalarına engel olmak için öncelikle yasal yetkilerini fazla kullanmadıklarını, bunun da, müdüre tanınan yetkilerin yaptırım gücünün zayıf olması, müdürlerin yetkilerini yerinde kullanamaması, yetkiyi kullanmaktan alıkoyan etkenlerin fazla olması, müdürlerin bu tür sorunları yetki kullanmadan çözümlenebilmeleri, içinden geldikleri meslektaş ve arkadaşlarına karşı yetkiye başvurmanın güçlüğüne dayandırılmıştır.

Yardibi (1991), Bolu ili resmi orta okul müdürlerini ve bu okullarda çalışmakta bulunan öğretmenleri kapsayan ve okul müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerinin öğretmen bağıllığı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan “Okul Müdürünün Yönetsel Davranışı ve Öğretmen Bağıllığı” konulu bir doktora tezi hazırlamıştır. Araştırmanın sonunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

1 - Okul müdürünün otoriterliğiyle öğretmenlerin ona bağıllığı arasındaki ilişki anlamlıdır. Yani, otoriterlikle bağıllık ters orantılıdır.

2- Müdürün hiyerarşideki etkililiğiyle öğretmenlerin ona bağıllığı arasında oldukça anlamlı bir ilişki vardır.

3- Müdürün heyecansal yansızlığı ile öğretmenlerin ona bağıllığı arasında

anlamalı bir ilişki vardır.

4- Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkililiği arasında anlamalı bir ilişki bulunamamıştır.

5- Otoriterliği düşük hiyerarşik etkililiği yüksek bulunan okul müdürleri; yüksek otoriteli, hiyerarşik etkisi düşük olan okul müdürlüklerine göre öğretmenlerin daha yüksek bağlılığını sağlamaktadır.

6.- Müdürün otoriterliği ve heyecansal yansızlığı öğretmenlerin bağlılığını etkilemektedir. Ancak otoriter bir müdürün heyecansal yansızlığının düşük veya yüksek olması bağlılığı değiştirmemektedir.

7- Hiyerarşik etkililiği ve heyecansal yansızlığı yüksek olan okul müdürleri; hiyerarşik etkililikleri düşük ve heyecansal yanlılıkları yüksek olan okul müdürlerinden daha çok bağlılık sağlar.

8- Öğretmen bağlılığı müdürün otoriterliğinin düşük ya da yüksek olmasından etkilenir.

Kocaoğlu, (1992) yılında yaptığı “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilirken göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile bu yeterliklerin oluşturduğu görev alanlarının, kendilerinin ve görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının değerlendirmelerine göre sıralanması, elde edilen ölçütlerin yönetici seçimi, atanması ve yükseltilmesinde kullanılmasını amaçlamaktadır.

Araştırma sonuçları özetle şöyledir:

1. Eğitim yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli “meslekte esas olan öğretmenliktir” ilkesinden vazgeçilmelidir.

2. Eğitim yöneticileri hizmet öncesi eğitim ile yetiştirilmeli, düzenlenen seminer ve kurslar rastlantılara göre değil, araştırma sonuçlarına göre düzenlenmelidir.

3. Eğitim yöneticisini yeter nitelikte ve yüksek anlayışla görevini yapacak düzeyde yetiştirmek için gerekli tedbirler alınmalıdır.

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin rol ve statüleri daha belirgin hale getirilmeli, sorumluluklarına denk yetki verilmesi sağlanmalıdır.

Susar, (1992) yılında yaptığı araştırma, “ Özel Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerini ve İşletme Yönetimi Konusundaki Yeterliklerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” adını taşımaktadır. Araştırmanın amacı; özel okul yöneticilerinin bireysel özelliklerini ve yönetim süreçlerindeki yeterliklerini tespit etmektir. Araştırma sonucunda; özel okul yöneticilerinin, yönetim süreçleri konusunda pek fazla bilgiye sahip olmadıkları, yöneticilerin eşgüdümü sağlama biçimi olarak iş bölümü ve denetlemeyi yeterli gördükleri, ancak bunun nasıl yapıldığı konusunda bir yol, yöntem önermedikleri, işletme ve yönetim kavramlarının tanımlarını bile yapamadıkları, yönetimle ilgili temel kavram ve ilkelerinden de habersiz oldukları, bütün bunlara rağmen kendilerini iyi bir yönetici olarak değerlendirdikleri saptanmıştır.

Dağlı, (2000) “ İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları” adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin I. ve II. Kademe görev yapmalarına ve cinsiyetlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etkili müdürlük davranışları ile algılarında anlamlı fark saptanamamıştır. I. ve II. kademe görev yapan öğretmenler ile bayan ve erkek öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri “sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret ederler” davranışı, en yüksek derecede gösterdikleri “öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır” ile “öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.” davranışları olmuştur.

Dağlı, araştırma sonucunda okul müdürlerinin etkili olabilmesi için temel yönetici özelliklerine ve okul müdürlerinin sahip olması gereken işlev ve yeterliklere sahip olması gerektiği bunu gerçekleştirebilmek için de:

1.Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmalarına, özellikle 1993 yılında yapılan XIV. Milli Eğitim Şurasında belirtildiği gibi, lisans üstü eğitim programlarına üniversitelerde veya Milli Eğitim Akademisi’nde biran önce başlanmasını,

2.Zaman zaman uygulanan hizmet içi kurs, seminer ve konferans gibi eğitim programlarında, etkili müdürler ile ilgili konulara ağırlık verilmesini,

3.Okul müdürlerinin, sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaşılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.)

sınıfları bizzat ziyaret etmesini önermektedir.

Şahin (2000), İlköğretim okul müdürleri, eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan öğretim üyeleri, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerden oluşan dört grupta ilköğretim okul müdürlerinin yeterliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada oluşturulan yeterlikler ilköğretim okul müdürlerinin seçiminde ve değerlendirmesinde kullanılması gerektiğini, görev yapan okul müdürlerine de bu yeterliklerin kazandırılması için hizmet içi kurslar düzenlenmesi gerektiği, üniversitelerin eğitim yöneticisi yetiştiren programları, bu yeterlikleri okul yöneticisine kazandıracak içerikte düzenlemesi gerektiğini belirtmiştir.

Can ve Çelikten, (2000) “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci” araştırmalarında yönetici adaylarının;

1.Milli Eğitim Bakanlığı’nca başlatılan yöneticileri yetiştirme programının çok gerekli olduğu, bu programın yıllar önceden başlatılması gerektiğini,

2.Yönetici adaylarının yönetici olmak istemelerinin gerekçelerinin başında, öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme istek ve ihtiyaçları yer aldığını,

3.Üniversitelerin kurs ortamındaki öğretim elemanı kursiyer etkileşimi çok yeterli düzeyde ve kurs programını örgütsel yapısı ve yönetim uygulamaları da çok yeterli olduğunu,

4.Hizmet içi eğitim programı yeterli ön bilgilendirmeyle başlatılarak yürütüldüğü, üniversitelerde kurs programının yürütülmesinde ve sınıf yönetiminde demokratik bir yönetim anlayışıyla yönetici adaylarının görüşleri alınmakta ve kararlara katılmaları sağlandığını,

5.Sınıf içi etkinliklerdeki performansın, program sonunda yapılan sınavla birleştirilerek, kurs başarısının değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmamız sırasında ulaşabildiğimiz kaynaklarda İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Yasal Görev Tanımlarını ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıdaki çalışmalar İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görevlerini ele almadıkları halde sonuçları yönünden bu konuda yapılacak yeni çalışmalara yardımcı olabilecek nitelikte çalışmalardır.



## Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırma Ve Yayınlar

Bredeson, (1985) Amerika Birleşik Devletleri'nde okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmada okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı araştırmacı tarafından yapılan bir ankette okul müdürlerinin üniversitelerde verilmekte olan ve lisans üstü eğitime denk olan yöneticilik bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelere devam ederek alanlarıyla ilgili dersler almak zorunda olduklarını belirtmiştir.

Bice, (1988) yılında yaptığı araştırma; "Müfettiş ve Lise Müdürlerinin, Okul Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Algı" araştırmanın amacı; Georgia lise müdürleri ve müfettişlerinin, müdürlerin belirli yeterliklere aynı değeri verip vermediklerini saptamaktır. Araştırma sonucunda; öğrencilerle iyi ilişkiler kurma ve tutarlı, etkili bir öğrenci disiplin politikası uygulama yeterlik alanlarında deneklerin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tateronis, (1987) yılında yaptığı araştırma; "Okul Yöneticilerinin Etkili Liderlik Özellikleri" konusundadır. Araştırmanın amacı, Massachusetts eyaletindeki okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve incelenmesidir. Araştırma sonucunda, test edilen ideal liderlik özellikleri ile okul yöneticilerinin algıladıkları gerçek liderlik özellikleri ve okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılamalarına dayalı derecelendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur

Walker, (1988) yılında yaptığı araştırma; "Özel Eğitim Yönetimi Özel Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" konusundadır. Araştırmanın amacı; Teksas' taki bir grup özel eğitim yöneticisinin yeterliklerini saptamaktır. Araştırma sonucunda; müdürlerin finansman, müfredat, planlama ve teknoloji alanlarında daha fazla yeterliğe sahip olmasının gerektiği saptanmıştır.

Kennedy, (1990) yılında yaptığı araştırma "Yerel Özel Eğitim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri ve Tercih Ettikleri Eğitim Süresi" konusundadır.

Araştırmanın amacı; müdürlerin bireysel özelliklerini, yeterliklerini ve tercih ettikleri yetiştirme eğitimi sürelerini saptamaktır. Araştırma sonucunda; küçük yerleşim yerlerindeki okullarda çalışan müdürlerin daha fazla yeterliğe sahip olması gerektiği, hizmet öncesi eğitim yerine, hizmet içi eğitimin tercih edildiği saptanmıştır.

Hole ve Reyes, ( 1991 ) öğretmenlerin, okul müdürlerinin yeterliklerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada öğretmenler ister erkek ister kadın olsun yaşları ilerledikçe okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Smith, Maehar ve Midgley, (1993) okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin müdürlük yeterliklerini nasıl etkilediklerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada okulun misyonu ya da hedeflerini belirlemek, eğitsel bir ortam oluşturmak. Öğretim programlarını uygulamak ve denetlemek, öğretmen denetlemek, öğrenci gelişimlerini gözlemlemek olarak belirledikleri beş yeterlik alanında okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin etkili olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kişisel özelliklerin yeterlikleri üzerinde % 14 oranında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Ruoss, (1993) yılında yaptığı araştırma, “Bağımsız Okul Liderlerinin Temel Yeterlikleri” konusundadır. Araştırmanın amacı; eğitim yönetimi programlarının düzenlenmesinde özellikle bağımsız okul liderlerinin ihtiyaçlarına karşılık verecek bir yeterlikler listesi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; bireysel değerlerin, insan ilişkilerindeki becerilerin ve vizyonun bağımsız okul yöneticileri için büyük önem taşıdığı saptanmıştır.

Peterson ve Deal, (1994) Okul yöneticileri konusunda yaptığı araştırmada. “okuldaki başarı için eğer tek bir kişi göstermek gerekirse o da okul müdürüdür, okul müdürünü yaptığı önemli görevler yoluyla kültürü oluşturan ve kültürü şekillendiren kişi” olarak değerlendirmişlerdir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde çalışmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının özellikleri, aracın geçerlik ve güvenilirlik sonuçları, aracın uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümlene ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1995:77).

#### **Araştırmanın Evreni**

Evren; araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür (Karasar, 1995:106)

Araştırmanın evrenini 2004-2005 öğretim yılında İzmir kent merkezinde (Karşıyaka, Bornova, Buca, Çiğli, Balçova, Narlıdere, Gazimir, Konak ve Güzelbahçe köy ve beldeleri de dahil) bulunan 366 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda bulunan 12060 öğretmenden oluşmaktadır.

#### **Araştırmanın Örnekleme**

Örnekleme; belli bir evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 1995:110). Araştırma örnekleme belirlenirken; random yoluna gidilmiştir.

Örneklemin temsil ediciliğini arttırmak üzere ilköğretim okulları, buldukları ilçeler bakımından evrende buldukları oranda araştırma örneklemine alınmış ve 36 okuldan 603 öğretmen bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

**Örnekleme katılan ilköğretim okulları:**

Başöğretmen Atatürk İ.Ö.O./Balçova

İhsane Tuna Dıravacıoğlu İ.Ö.O./Bornova

Kavaklıdere Saliha Hüseyin Özyavuz İ.Ö.O./Bornova

Osman Çınar İ.Ö.O./Bornova

Gürpınar İ.Ö.O./Bornova

Okutan İ.Ö.O./Bornova

Sait Güzelcan İ.Ö.O./Bornova

İzmir Ticaret Odası İ.Ö.O./Bornova

Ahmet Kutsi Tecer İ.Ö.O./Buca

Ufuk İ.Ö.O./Buca

Dirayet Süren İ.Ö.O./Buca

Necip Fazıl Kısakürek İ.Ö.O./Buca

Kozağaç İ.Ö.O./Buca

Egekent İ.Ö.O./Çiğli

Ali Şir Nevai İ.Ö.O./Çiğli

9 Eylül İ.Ö.O./Gaziemir

Ali Bayırlar İ.Ö.O./Güzelbahçe

Ankara İ.Ö.O./Karşıyaka

Karşıyaka İ.Ö.O./Karşıyaka

80.Yıl Metaş İ.Ö.O./Karşıyaka

Kurtuluş İpek İşeri İ.Ö.O./Karşıyaka

50. Yıl İ.Ö.O./Karşıyaka

İmbat İ.Ö.O./Karşıyaka

19 Mayıs İ.Ö.O./Konak

Ahmet Ragıp Üzümcü İ.Ö.O./Konak

Barbaros Hayrettin İ.Ö.O./Konak

Eserkent İbrahim Kavur İ.Ö.O./Konak

Fevzi Çakmak İ.Ö.O./Konak

Salih İşgören İ.Ö.O./Konak

Gültepe İ.Ö.O./Konak

İlkkurşun İ.Ö.O./Konak

Mehmetçik İ.Ö.O./ Konak  
Kıbrıs Şehitleri İ.Ö.O./Konak  
Mimar Sinan İ.Ö.O./Konak  
Vali Kazım Paşa İ.Ö.O./Konak  
Oğuzhan İ.Ö.O./Narlidere

İzmir Büyükşehir Belediyesi Metropol İlçelere göre öğretmenlerin evren ve örneklemdeki durumu Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1**  
**Evren ve Örneklemdeki Öğretmenlerin Dağılımı**

İlçeler	Evren Okul		Evren Öğretmen		Örneklem Okul		Örneklem Öğretmen	
	N	%	N	%	n	%	n	%
Balçova	8	2,19	310	2,57	1	2,78	16	2,65
Bornova	73	19,95	2135	17,7	7	19,45	118	19,56
Buca	48	13,12	1652	13,69	5	13,88	84	13,93
Çiğli	25	6,84	699	5,79	2	5,55	33	5,48
Gaziemir	15	4,09	513	4,25	1	2,78	17	2,81
Güzelbahçe	6	1,64	87	0,75	1	2,78	17	2,81
Karşıyaka	66	18,03	2200	18,25	6	16,66	100	16,68
Konak	116	31,69	4191	34,75	12	33,34	201	33,43
Narlidere	9	2,45	273	2,25	1	2,78	16	2,65
<b>TOPLAM</b>	<b>366</b>	<b>100</b>	<b>12060</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

Tablo 1'de görüldüğü gibi örnekleme katılan okul sayısı ve öğretmen sayısı olarak nicel çoğunluğu Konak İlçesi oluşturmaktadır. Balçova, Gaziemir, Güzelbahçe, Narlıdere ilçelerindeki okul sayısının az olması sebebi ile bu ilçelerden örnekleme alınan öğretmen sayısı da diğer ilçeler ile kıyaslandığında sayıca daha az kalmıştır.

Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin evren ve örneklemdaki durumu Tablo 2' de verilmiştir.

**Tablo 2**  
**Evren ve Örneklemdaki Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Evren		Örneklem		Örneklem Oranı
	N	%	n	%	%
Erkek	4280	35.49	214	35.49	5
Kadın	7780	64.51	389	64.51	5
<b>TOPLAM</b>	<b>12060</b>	<b>100</b>	<b>603</b>	<b>100.00</b>	<b>5</b>

Tablo 2'de görüldüğü gibi evrende yer alan öğretmenlerin % 35'i erkek, % 64'ü ise kadındır. Bu dağılım örnekleme % 35 erkek, % 64'ü kadın olarak yansımıştır.

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin branş durumları, sayı ve yüzdeler halinde Tablo 3' de verilmektedir.

**Tablo 3**  
**Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımı**

Branş	n	%
Sınıf Öğretmenliği	375	62.19
Branş Öğretmenliği	228	37.81
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

Tablo 3'te görüldüğü üzere örneklem grubunda % 62'lik oranla sınıf öğretmenliği en büyük grubu oluşturmakta, branş öğretmenleri ise %37'lik bir orandadır.

Örneklem Grubundaki öğretmenlerin kıdem durumu sayı ve yüzdeler halinde Tablo 4' de verilmiştir.

**Tablo 4**  
**Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı**

<b>Kıdem</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5	46	7.63
6-10	213	35.33
10-15	232	38.47
16 ve üstü	112	18.57
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100.00</b>

Tablo 4'te örneklem grubundaki öğretmenlerin % 8'i 0-5 yıl arası kıdem grubunu, % 35'i 6-10 yıl arası kıdem grubunu, % 38'i ise 10-15 yıl arası ve % 19'u ise 16 - yukarısı kıdem grubunu oluşturduğu görülmektedir.

Örneklem grubuna giren öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri durumları sayı ve yüzdeler halinde Tablo 5' de verilmektedir.

**Tablo 5**  
**Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5	323	53.56
6-10	256	42.45
10-15	16	2.65
16 ve üstü	8	1.34
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100.00</b>

Tablo 5.'de öğretmenlerin % 54'ü 0-5 yıl süre ile o okulda bulunan öğretmen grubunu oluşturmaktadır. % 42 ile ikinci grubu 6-10 yıl aynı okulda bulunan öğretmen grubu oluşturmaktadır. Öğretmenlerden buldukları okulda 10-15 yıl süre ile çalışanlar ise % 3 oranında kalmıştır. Öğretmenlerden 16 yıl ve üstü sürelerle çalışanlarsa %1 oranında kalmıştır.

Örneklem grubuna giren öğretmenlerin daha önceki görevlerinde yöneticilik yapıp yapmadıklarına göre durumları sayı ve yüzdeler halinde Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 6**  
**Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Daha Önceki Görevlerinde Yöneticilik Yapıp Yapmadıklarına Göre Dağılımı**

<b>Yöneticilik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yapanlar	122	20.23
Yapmayanlar	481	79.76
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100.00</b>

Tablo 6 incelendiğinde, daha önceki görevlerinde yöneticilik yapanların oranı % 20 olduğu görülmektedir. Yöneticilik yapmamış olanlar % 80 oranındadır.

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin en son mezun oldukları okullara göre durumu sayı ve yüzdeler halinde Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7**  
**Örneklem Grubunun, En Son Mezun Olduğu Okullara Göre Dağılımı**

<b>En Son Mezun Olunan Okul</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Öğretmen Okulu	30	4.98
2. Eğitim Yüksek Okulu - Eğitim Enstitüsü- Lisans Tamamlama	130	21.56
3. Eğitim Fakültesi	343	56.88
4. Diğer Fakülteler	100	16.58
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100</b>

Tablo 7’de görüldüğü üzere örneklem grubunun en son mezun olduğu okulların oransal dağılımında, %5’lik oranla en az grubu öğretmen lisesi mezunları oluşturmaktadır. Bu durum öğretmen lisesi mezunların emekli olma yaşlarını çoktan doldurmuş olmaları ile açıklanabilir. Eğitim Yüksek Okulu - Eğitim Enstitüsü- Ön Lisans Tamamlama mezunu olanların oranı %22’dir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenler % 57’lik oranla en büyük grubu oluşturmaktadır. Diğer fakülte mezunlarının oranı ise %17’dir.

Tablo 8’de örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin eğitim konusunda hizmet içi eğitim kursu alıp almadıklarına ilişkin sayı ve yüzdeler verilmektedir.



**Tablo 8**  
**Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılıp Katılmamalarına Göre Dağılımı**

<b>Hizmet-İçi Eğitim Kursu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Katılanlar	248	41.12
Katılmayanlar	355	58.88
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>100.00</b>

Tablo 8’de Örneklem grubundaki öğretmenlerden %59 herhangi bir eğitim yönetimi dersi veya hizmet içi eğitim kursu almazken, % 41’inin gördüğü anlaşılmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırma formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Öğretmenlerin Bireysel ve Mesleki Özelliklerini belirten “Bireysel ve Mesleki Özellikler Anketi” ve ikinci bölümde “İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri Ölçeği” katılımcıların yargılarını içeren yanıtlardan oluşmaktadır.

#### **Bireysel ve Mesleki Özellikler Anketi**

Veri toplama aracının birinci bölümünde, cinsiyet, branş veya sınıf öğretmeni olma, kıdem, okulda çalışma yılı, en son mezun olunan okul türü, daha önce yöneticilik yapıp yapmama ve son olarak hizmet içi eğitimi, eğitim yönetimi dersi alıp almama bağımsız değişkenleri yer almaktadır.

#### **İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri Ölçeği**

Veri toplama aracının ikinci bölümünde veriler İzmir kent merkezindeki İlköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuattaki yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili algıları oluşmaktadır.

İlköğretim okullarında çalışmakta okul müdürlerinin mevzuattaki yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri için ilgili literatür tarandıktan sonra 2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan İlköğretim Okulları Müdürlerinin Görev Tanımlarından yararlanılarak 63 yargı cümlesinden oluşan bir ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yargılara ilişkin algıları belirlemek amacıyla Likert tipi beşli derecelendirmede seçenekler şöyle düzenlenmiştir, 1) hiç, 2) az, 3) orta, 4) çok, 5) tam biçiminde düzenlenmiştir. Veri toplama yargıların bazıları olumsuz yüklem şeklinde verildiğinden olumsuz yargılar puanlanırken derecelendirme sağdan sola doğru azalmaktadır. Değerlendirme ona göre yapılmalıdır.

Geliştirilen ölçek 3 Türk dili uzman görüşleri doğrultusunda ifade yönünden tekrar gözden geçirilmiştir.

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Yerine Getirme Dereceleri Ölçeği” geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla 63 yargı cümlesi ile ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda ise uzman görüşleri alınarak geçerliliği düşük olan 23 madde elenmiş ve 40 maddeden oluşan ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Aracın güvenilirlik hesaplamaları Cronbach Alpha tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bunun için denek özelliği gösteren 200 öğretmene ölçek uygulanmış ve elde edilen güvenilirlik katsayısı.94 olarak bulunmuştur. Balcı 1993:63) bir araç için Cronbach Alpha katsayısının.94 olarak çıkmasını yüksek olarak değerlendirmektedir İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri Ölçeği'nin Alpha değerleri uzmanlara gösterilmiş ve aracın uygulanabileceği görüşü alınmıştır.

### **Ölçeğin Uygulanması**

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındıktan sonra (Ek: 2,3), ölçekler örnekleme yer alan ilköğretim okullarında araştırmacı tarafından uygulanmış olup, gerek ölçeklerin

dağıtılması, gerekse toplanması aşamasında öğretmenlerle doğrudan görüşme yoluna gidilmiştir.

Ölçekler, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra öğretmenlere dağıtılmış ve dikkatli okunup anlaşılabilir olarak yapılması istenmiştir. Ölçeğin dağıtım sırasında, bazı öğretmenlerin isteksiz olduğu görülmüştür. Öğretmenler bilimsel çalışmalarını önemsemediği, buna gerekçe olarak da çalışmaların eğitime pek yansımadağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu tür çalışmaların önemine değinerek, öğretmenleri ikna etme yoluna gidilmiştir. Aynı zamanda oldukça istekli ve ilgili öğretmenlere de rastlanılmıştır.

Geri dönen ölçekler, araştırmacı tarafından kontrol edilmiş eksik ya da hatalı kodlanmış anketler ayrılarak değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

Dağıtılan ve geri dönen anketlere ilişkin veriler Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9**  
**Dağıtılan ve Geri Dönen Ölçeklere İlişkin Veriler**

<b>Ölçeklere İlişkin Bilgiler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ölçek Verilen Öğretmen	700	%100
Geri Dönen Ölçek	642	%91.71
Geri Dönen Ölçeklerden Eksik Yada Hatalı Olanlar	39	%5.93
Geri Dönen Ölçeklerden Geçerli Olanlar	603	%86.13

Tablo 9' da görüldüğü gibi örneklem grubundaki okullardan uygulamaya katılan öğretmen sayısı 700'dür. Dağıtılan ölçeklerden 642'si geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 39 ölçek eksik ya da yanlış doldurulduğundan dağıtılan ölçeklerin 603'ü geçerlidir.

Örneklem grubundaki okullardan uygulamaya katılan öğretmenlere dağıtılıp geri dönen ölçeklerin oranı %92'dir. Geri dönen ölçeklerden %6 oranında ölçek eksik ya da yanlış doldurulduğundan geçerli ölçeklerin oranı %86'dır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümdeki veri toplama aracından elde edilen verilerle elde edilen alt probleme ilişkin bulgular verilmiştir.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili görüşlerinin neler olduğunu biçiminde belirlenmişti. Bu görüşlerin neler olduğunu ortaya koymak amacı ile uygulanan ölçekten elde edilen veriler 1.00-1.80 (hiç), 1.81-2.60 (az), 2.61-3.40 (orta), 3.41-4.20 (çok) ve 4.21-5.00 (tam) biçiminde değerlendirilerek aşağıda sunulmuştur. İlköğretim okulu öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri Tablo 10' da verilmiştir.

**Tablo 10**

#### İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının $\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı)

	n	$\bar{X}$	SS
Çalışmakta olduğum okul müdürüm;			
Madde 4. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.	603	2,44	1,28
Madde 12. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.	603	2,49	1,22
Madde 1 Okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi için değerlendirme faaliyetlerini yürütür.	603	2,66	0,96
Madde 36. Okulu için vizyon (gelecekte okulun ulaştırılması istenen ideal) geliştirir	603	2,75	1,23
Madde 37. Okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar	603	2,92	1,15

**Tablo 10****İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının** **$\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı) Devamı**

Çalışmakta olduğum okul müdürüm;	n	$\bar{X}$	SS
Madde 15. Okuldaki bütün çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.	603	3,11	1,20
Madde 21. Okulun dış öğeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği, vb.) ile iş birliği içinde çalışır.	603	3,11	1,28
Madde 14. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında gerekli iş bölümünü yapar.	603	3,13	1,25
Madde 5. İşlerin daha hızlı yürütülmesi için astlarına yetki devri yapar.	603	3,18	1,25
Madde 24. Personel arasında işbirliğinin kurulmasını sağlar.	603	3,19	1,21
Madde 20. Yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemleri sağlıklı yürütülmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.	603	3,20	1,10
Madde 10. Ders yılının çeşitli zamanlarında sınıf ziyaretleri yapar.	603	3,20	1,28
Madde 19. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleşmesini (bireyleri sürekli geliştirerek örgütü geliştirmeye) sağlamaya çalışır.	603	3,24	1,20
Madde 8. Ders araç ve gerecinin verimli kullanılmasını sağlar.	603	3,25	1,21
Madde 11. Personelde verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır.	603	3,25	1,08
Madde 2. Okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar.	603	3,29	1,19
Madde 40. Personelin bir üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.	603	3,29	1,27
Madde 39. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için gerekli önlemleri alır.	603	3,30	1,19
Madde 17. Okulu için misyon (okulun varoluş nedeninin ifadelendirilmesi) geliştirir	603	3,30	1,15
Madde 29. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	603	3,33	1,03
Madde 38. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak planlar ve düzenler.	603	3,34	1,18
Madde 25. Okulda ekip çalışması ruhunu yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almaya çalışır.	603	3,38	1,21

**Tablo 10****İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının** **$\bar{X}$ , SS Değerleri (Az Düzeyden-Çok Düzeye Doğru Sıralı) Devamı**

Çalışmakta olduğum okul müdürüm;	n	$\bar{X}$	SS
Madde 6. Okuldaki tüm iş ve işlemler sırasında demokratik kurallara uygun davranır.	603	3,37	1,16
Madde 34. Okulun iç öğeleri (personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ile iş birliği ne önem verir.	603	3,39	1,21
Madde 18. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.	603	3,47	1,14
Madde 22. Öğretmenlerin (laboratuvar, kütüphane ve spor salonları vb.) gibi sosyal tesisleri eşgüdümlemiş bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alır.	603	3,48	1,15
Madde 33. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici her türlü önlemi alır.	603	3,53	1,07
Madde 13. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarını gerektiğinde toplantıya çağırır.	603	3,55	1,06
Madde 26. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarında alınan kararları uygulamaya koyar.	603	3,56	1,24
Madde 32. Ders dışı eğitici, sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.	603	3,56	1,12
Madde 7. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder.	603	3,66	1,09
Madde 3. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun sahip bulunduğu teknolojiyi zenginleştirir.	603	3,67	1,14
Madde 28. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.	603	3,70	1,14
Madde 23. Okulun, çevre imkanlarından eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	603	3,73	0,95
Madde 35. Okul, bina ve tesislerinin güvenliği için gereken önlemleri alır.	603	3,75	1,21
Madde 27. Okul, bina ve tesislerinin bakımı ve temizliği için gereken önlemleri alır.	603	3,82	1,01
Madde 16. Ders araç ve gerecinin bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.	603	4,00	0,94
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3,30</b>	<b>0,69</b>

Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri Tablo 10'dan incelendiğinde;

1. 1-1.80 aritmetik ortalama düzeyinde bir göreve rastlanmamıştır. Bu bulguya göre müdürlerin *hiç düzeyinde* gerçekleştirdikleri bir görevleri bulunamamıştır.

2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlardan *az düzeyde* gösterdikleri maddeler; “Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.” ile “Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.” şeklinde bulunmuştur.

Bu bulgular göstermektedir ki: Öğretmenlere göre, müdürlerin görevleri ile ilgili olarak *az* olarak algıladıkları maddelerden biri yetki kullanma bir diğeri ise görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme olmuştur. Öğretmenler okul müdürlerince *az düzeyde* ödüllendirildiklerini düşünmektedirler.

Sarıtaş, (1991) tarafından yapılan “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri” isimli araştırmada, okul müdürlerinin, görevlerini gereği gibi yerine getirmeyen öğretmenlerin bu yönde davranmalarına engel olmak için öncelikle yasal yetkilerini fazla kullanmadıkları bulgusu ile birebir uyumaktadır. Sarıtaş’ın araştırmasında ayrıca bu durumun nedeni olarak, müdüre tanınan yetkilerin yaptırım gücünün zayıf olması, müdürlerin yetkilerini yerinde kullanamaması, yetkiyi kullanmaktan alıkoyan etkenlerin fazla olması, müdürlerin bu tür sorunları yetki kullanmadan çözümlayebilmeleri, içlerinden geldikleri meslektaş ve arkadaşlarına karşı yetkiye başvurmanın güçlüğüne dayandırılmıştır.

3. Öğretmenler, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarındaki davranışlara ilişkin algı puanı aritmetik ortalaması 2.66 ile 3.39 arasında yani *orta düzeyde* bulunan maddeler; “Müdürlerinin okuldaki iş ve işlemlerin yürütülmesi için değerlendirme faaliyeti yapar”, “Okulu için vizyon (gelecekte okulun ulaştırılması istenen ideal) geliştirir.”, “Okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar.”, “Okulun imkanlarından çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak için yeterince çaba gösterir.”, “Ünitelendirilmiş yıllık planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında rehberlik eder.”, “Okuldaki bütün çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.”, “Okulun dış öğeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği, vb.) ile iş birliği içinde çalışır.”, “Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında gerekli iş bölümünü yapar.”, “İşlerin daha hızlı yürütülmesi için astlarına yetki devri yapar.”, “Personel arasında işbirliğinin

kurulmasını sağlar.”, “Yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemleri sağlıklı yürütülmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.”, “Personelde verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır.”, “Okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar.”, “Personelin bir üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.”, “Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmeleri için gerekli önlemleri alır.”, “Okulu için misyon (okulun varoluş nedenin ifadelendirilmesi) geliştirir.”, “Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.”, “Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak planlar ve düzenler.”, “Okuldaki tüm iş ve işlemler sırasında demokratik kurallara uygun davranır.”, “Okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almaya çalışır.”, “Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleşmesini (bireyleri sürekli geliştirerek örgütü geliştirilmesi) sağlamaya çalışır.”, “Okulun iç öğeleri (personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ile iş birliğine önem verir.”, “Ders araç ve gerecinin verimli kullanılmasını sağlar.”, “Ders yılının çeşitli zamanlarında sınıf ziyaretleri yapar.”

Bu bulgu; Dağlı, (2000) “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları” adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin I. ve II. kademedeki görev yapan öğretmenler ile bayan ve erkek öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri “sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret ederler” davranışı ile de uyumaktadır.

4. Ayrıca okul müdürlerinin 3.30 aritmetik ortalama ve 1.15 standart sapma ile *orta düzeyde* bulunan maddelerden bir diğeri ise “müdürün okulu için misyon (okulun varoluş nedenin ifadelendirilmesi) geliştirmektedir” olmuştur. Bu bulgunun kaynağında resmi okulların misyonlarının MEB’in yasa, yönetmelik v.s ile merkezden belirleniyor olması yatabilir.

Öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki davranışlara ilişkin algı puanı aritmetik ortalaması 3.42 ile 4.00 arasında, *çok düzeyde* bulunan maddeler; “Okulun mali kaynaklarının savurganlık edilmeden yerinde harcanması konusunda yeterince özenlidir.”, “Yapılan rutin işleri standartlaştırır.”,



“Öğretmenlerin (laboratuvar, kütüphane ve spor salonları vb. gibi ) sosyal tesisleri eşgüdümlemiş bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alır.”, “Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici her türlü önlemi alır.”, “Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarını gerektiğinde toplantıya çağırır.”, “Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarında alınan kararları uygulamaya koyar.”, “Ders dışı eğitici, sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.”, “Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder.”, “Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun sahip bulunduğu teknolojiyi zenginleştirir.”, “Okulun, çevre imkanlarından eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.”, “Okul, bina ve tesislerinin güvenliği için gereken önlemleri alır.”, “Okul, bina ve tesislerinin bakımı ve temizliği için gereken önlemleri alır.”, “Ders araç ve gerecinin bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.” şeklinde bulunmuştur.

Ayrıca öğretmenler, okul müdürlerinin 3.47 aritmetik ortalama ve 1.14 standart sapma ile *çok düzeyde* “Yapılan rutin işleri standartlaştır.”ını algılamaktadırlar. Bu bulgunun bu şekilde çıkmış olmasının bir sebebi resmi ilköğretim okullarının merkezden yönetiliyor olmasının etkisi olabileceği gibi; diğer bir sebebi ise ilköğretim okullarının cumhuriyetten öncelere uzanan uzun bir tarihlerinin olması ilköğretim okullardaki rutin işler için bir kültür ve standart gelişmiş olmasına bağlanabilir.

Öğretmenler okul müdürlerinin 3.56 aritmetik ortalama ile *çok düzeyde* sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarında alınan kararları uygulamaya koyduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulguya göre müdür, öğretmen kurullarını ve zümreleri karar katmakta ve kararları paylaşmaktadır.

Öğretmenler okul müdürlerinin 3.70 aritmetik ortalama ve 1.14 standart sapma ile *çok düzeyde* çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu aritmetik ortalaması 3.67 *çok düzeyde* olan “okulun sahip olduğu teknolojiyi zenginleştirir” bulgusu ile de uyumaktadır. Bu bulgudan hareketle aslında MEB’in asli görevi olması gereken okullardaki teknolojiyi

zenginleştirme işini okul müdürlerinin asli görevi gibi kabul ettikleri ve *çok düzeyde* gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin 3.73 aritmetik ortalama ve .9568 standart sapma ile *çok düzeyde* "Okulun çevre imkanlarından eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar."ını ortaya koymaktadır. Okulun çevre imkanlarından eğitim amaçlı yararlanmasını 3.73 aritmetik ortalama ile *çok düzeyde* gerçekleştirirken, "Okulun imkanlarından çevrenin yararlanmasına yeterince çaba gösterir." ifadesinin aritmetik ortalaması ise 2.66, *orta düzeyde* kalmıştır. Bu bulgulardan hareketle okula faydası olacaksa müdürler çevre ile ilişki geliştirdikleri; okulun çevreye bir faydası olacaksa ilişki geliştirmek için yeterince çaba göstermedikleri düşünülebilir.

Bu bulgular Sacır, (1978) yılında yapmış olduğu "Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı araştırmanın ikisi öğrenci kişilik hizmetlerine, beşi okul- çevre ilişkilerine, üçü program ve öğretime, biri işletmeciliğe ilişkin 11 yeterliğin düşük düzeyde gösterildiği tespiti ile uyusmaktadır.

5. Öğretmenler kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri incelendiğinde 1.00-1.81 aritmetik ortalama *hiç düzeyinde* gerçekleştirdikleri bir görev olmadığı gibi 4.21-5.00 aritmetik ortalama, *tam düzeyinde* gerçekleştirdiği algılanan bir görevi de bulunmamıştır.

6. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeyleri algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri incelendiğinde müdürlerin görevlerinin aritmetik puanlarının ortalamaları 3.30 standart sapma değeri ise .69'dir. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algıları genel olarak *orta düzeyde* bulunmuştur.

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin;

- 1) Cinsiyetlerine,
- 2) Sınıf veya branş öğretmeni olmalarına,
- 3) Kıdemlerine,
- 4) Buldukları okulda çalışma sürelerine,
- 5) Daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına,
- 6) En son mezun oldukları okula ve
- 7) Eğitim yönetimi dersi ya da hizmet içi eğitim kursu alıp almamalarına göre

anlamli derecede farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeyleri algılarına ilişkin algılarının  $\bar{X}$ , SS değerlerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama, standart sapma ve t değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**

**Cinsiyete Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarındaki Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ , SS, t Değerleri**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	Önem Denetimi
Erkek	214	3.28	0.68		<b>p=0.76</b>
Kadın	389	3.32	0.69	-0.65	Fark Önemli
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.30</b>			Değil

Tablo 11’de görüldüğü üzere erkek ve kadın öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin yasal metinlerde yer alan görevlerine ilişkin geliştirilen “Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirme Dereceleri Ölçeğine” verilen yanıtlarda, cinsiyete göre algıları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin kendi müdürleri ile ilgili görevlerini yerine

getirme davranışlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları 3.28 ve 3.32'dir, standart sapmaları ise 0.68 ve 0.69 ile birbirine yakındır. Öğretmenler müdürlerinin görevlerini yerine getirme davranışlarını benzer biçimde algılamışlardır. Bu bulgulara göre, müdürlerin görev tanımlarındaki görevlerine ilişkin davranışları kadın ve erkek öğretmenlerin benzer biçimde algıladıkları söylenebilir.

Bu bulgu Dağlı (2000)'nin " İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları" adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışları ile algılarında anlamlı fark saptanamadığı bulgusu ile de uyumludur.

Sınıf yada branş öğretmeni olmalarına göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama, standart sapma ve t değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12**  
**Sınıf yada Branş Öğretmeni Olma Durumlarına Göre Öğretmenlerinin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ , SS, t Değerleri**

Sınıf, Branş					
Öğretmeni Olma	n	$\bar{X}$	SS	t	Önem Denetimi
Sınıf Öğretmeni	375	3.34	0.67		
Branş Öğretmeni	228	3.25	0.71	1.48	p=0.23
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.29</b>			Fark Önemli Değil

Tablo 12'de görüldüğü üzere sınıf yada branş öğretmenleri kendi okul müdürlerinin görev tanımlarında yer alan görevlerine ilişkin geliştirilen "Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirme Dereceleri Ölçeğine" verilen cevaplarda  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Hem sınıf hem de branş öğretmenlerin kendi müdürleri ile ilgili görevlerini yerine getirme davranışlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları 3,34 ve 3,25'dir, standart sapmaları ise 0,67 ve 0,71'dir. Sınıf

ve branş öğretmenleri müdürlerinin görevlerini yerine getirme davranışlarını benzer biçimde algılamaktadırlar.

Bu bulgu; Dağlı, (2000) ‘‘ İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları’’ adlı araştırmasında ‘‘ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin I ve II. kademedeki görev yapmalarına göre müdürlerinin etkili müdürlük davranışları ile algılarında anlamlı fark yoktur’’ bulgusu ile de uyumludur.

Kıdemlerine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13**  
**Kıdeme Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan**  
**Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ ,**  
**SS Değerleri**

<b>Kıdem</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
0-5 yıl	46	3.43	.58
6-10 yıl	213	3.28	.75
11-15	232	3.27	.67
16 yıl ve yukarısı	112	3.37	.63
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.30</b>	<b>.69</b>

Tablo 13’te görüldüğü gibi 6-10 ve 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin algılarının aritmetik ortalamaları 3.28 ve 3.27 ve standart sapmaları .75, .67 ile birbirine yakınken; 0-5 ile 16 ve yukarı yıl kıdem grubunun algılarının aritmetik ortalamaları 3.37 ve 3,43 standart sapmaları ise .58, .69 ile birbirine yakındır.

Ortalama düzeyde görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları, Tablo 14’te verilmektedir.

**Tablo 14**

**Kıdeme Göre, Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan  
Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  
Varyans Analizi Sonuçları**

Kaynak	KT	Sd	KO	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	1.53	3	0.51		
Grup İçi	286.78	599	0.47	1.06	<b>p=0.36</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>288.32</b>	<b>602</b>			Fark Önemli Değil

Tablo 14 incelendiğinde, kıdemlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımı davranışlarını algılamaları arasında,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Her dört kıdem grubundaki öğretmenlerin okul yöneticisinin görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili algıları arasında önemli bir fark yoktur. Bu durumda okul müdürlerinin görevlerini yerine getirmesi sırasında kıdemlere göre farklı davranış ortaya koymadığı söylenebilir.

Buldukları okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15**

**Bulunulan Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul  
Müdürlerinin Mevzuatta Yer Alan Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme  
Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ , SS Değerleri**

Okulda Bulunulan Süre	n	$\bar{X}$	SS
0-5 yıl	323	3.31	0.67
6-10 yıl	256	3.28	0.70
11-15 yıl	16	3.43	0.75
16 ve yukarısı	8	3.52	0.79
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.30</b>	<b>0.69</b>

Tablo 15’te görüldüğü gibi 6-10 yıl süre ile aynı okulda çalışanların algı puanı ortalamaları 3.28 ile en düşük olduğu görülmektedir. 16 ve yukarı yıl çalışanlar

algı puanı ortalaması 3.52 ile en yüksektir. Buna en yakın olan 11-15 yıl grubundaki öğretmenlerin algı puanı ortalamalarıdır 3.43'tür.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek açısından tek yönlü Varyans Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16**  
**Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin**  
**Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin**  
**Algılarının Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Kaynak</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Gruplar Arası	0.76	3	0.25		<b>p=0.66</b> Fark Önemli Değil
Grup İçi	287.55	599	0.48	0.53	
<b>TOPLAM</b>	<b>288.32</b>	<b>602</b>			

Tablo 16 incelendiğinde görüleceği gibi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak okulda çalışma sürelerine göre öğretmen algıları arasında  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Ancak 6-10 yıl çalışma süresi ile aynı okulda bulunan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre algı puanı ortalamalarının daha düşük 3.28 olması dikkat çekici olarak değerlendirilebilir. Bu durum 6-10 yıl çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin okul müdüründen daha yüksek beklenti içinde olduklarını düşündürebilir.

Daha önceki meslek yaşamlarında yöneticilik yapıp yapmamalarına göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama, standart sapma ve t değerleri Tablo 17' de verilmiştir.

**Tablo 17**

**Öğretmenlerin, Daha Önceki Meslek Yaşamında Yöneticilik Yapıp  
Yapmadıklarına Göre Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları  
Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ , SS Ve T Değerleri**

<b>Yöneticilik</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Yapanlar	122	3.36	0.62		
Yapmayanlar	481	3.29	0.70	0.90	<b>p=0.30</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.32</b>			Fark Önemli Değil

Tablo 17’de görüldüğü gibi eğitim yöneticiliği yapıp yapmadıklarına göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevleri yerine getirme düzeylerine ilişkin algılarında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Daha önceki meslek yaşamlarında yöneticilik yapan öğretmenlerin 3.36 algı puanı ortalaması, yöneticilik yapmayan öğretmenlerin algı puanı ortalamalarından 3.29 olup daha yüksektir.

Yöneticilik yapmış öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevleri yerine getirme düzeylerine daha yüksek algı puanı ortalamasına sahip olmaları, okul yönetimine ilişkin deneyimli olmaları nedeniyle okul müdürlerinin görevlerini yerine getirmeleri konusunda yüksek düzeyde bir beklentiye sahip olmaları anlamına gelebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları, onların en son mezun oldukları okul türüne göre önemli farklılık gösterip göstermediği Tablo 18 ve 19’da verilmektedir.



**Tablo 18**

**En Son Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$  ve SS Değerleri**

<b>Mezun Olunan Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>
Öğretmen Okulu	30	3.27	.53
Eğitim Yüksek Okulu - Eğitim Enstitüsü- Lisans Tamamlama	130	3.29	.70
Eğitim Fakültesi	343	3.31	.69
Diğer Fakülteler	100	3.31	.72
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.30</b>	<b>.69</b>

Tablo 18’de görüldüğü gibi en son mezun olunan okul türüne göre Öğretmen Okulu mezunu olan öğretmenlerin algı puanı ortalaması 3.27 ile en düşük, Eğitim Fakülteleri ve Diğer Fakültelerden mezun olan öğretmenlerin ise algı puanı ortalaması 3.31 ile en yüksek olduğu görülmektedir.

En son mezun olunan okul türüne göre algı ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 19’de verilmektedir.

**Tablo 19**

**En Son Mezun Olunan Okul Türüne Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarındaki Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Kaynak</b>	<b>KO</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Gruplar Arası	7.61	3	2.53		
Grup İçi	288.24	599	0.48	0.05	<b>p=0.98</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>288.32</b>	<b>602</b>			Fark Önemli Değil

Tablo 19’da görüldüğü üzere ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarındaki görevlerine ilişkin davranışları yerine

getirme düzeylerine ilişkin en son mezun olunan okul türüne göre öğretmen algıları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Eğitim yönetimi dersi veya hizmet içi eğitim kursu alıp almamalarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeyleri algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve t değerleri Tablo 20' de verilmiştir.

**Tablo 20**  
**Eğitim Yönetimi Dersi Veya Hizmet-İçi Eğitim Kursu Alıp Almamalarına Göre Öğretmenlerin, Kendi Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımları Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Algılarının  $\bar{X}$ , SS ve t Değerleri**

<b>Eğitim Yönetim Dersi veya Hizmet İçi Eğitim Kursu</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Alanlar	248	3.32	0.70		<b>p=0.90</b> Fark Önemli Değil
Almayanlar	355	3.28	0.68	-0.61	
<b>TOPLAM</b>	<b>603</b>	<b>3.30</b>			

Tablo 20 incelendiğinde deneklerin 248'inin eğitim yönetimi dersi veya hizmet içi eğitim kursu aldığı, 355 deneğin ise eğitim yönetim dersi veya kursu almadığı görülmektedir. Eğitim yönetimi dersi veya hizmet içi eğitim kursu alanların algı puanı ortalamaları 3.32, almayanların ise 3.28' dir.

Buna göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim yönetimi dersi veya eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre, okul müdürlerinin yasal görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirmelerine ilişkin algıları arasında.04 düzeyinde bir farklılık görünmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin yasal görev tanımlarındaki görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine, çalıştıkları kademeye, kıdemlerine, buldukları okulda çalışma sürelerine, daha önce herhangi bir yöneticilik görevinde bulunup bulunmamasına, en

son mezun oldukları okula ve eğitim yönetimi dersi ya da hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre çok önemli farklılıklar oluşmamaktadır.

Bu durum, Ensari, (1982) “Yöneticilerin Liderlik Davranışları” adlı araştırmasında, okul müdürlerini değerlendiren öğretmenlerin; onların yaş gruplarına, müdürle çalışma sürelerine, yöneticilik yapıp yapmadıklarına, hizmet içi seminer ve kursa göre farklılık göstermesiyle çelişmesine rağmen öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, çalıştıkları müdür sayısına göre önem göstermediği sonucu ile uyusmaktadır.

Bu durumun kaynağı okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevleri yerine getirmeye yönelik davranışları göstermeleri sırasında hiçbir bireysel fark gözetmeksizin örgütsel ortamda bütün öğretmenlere aynı mesleği icra eden aynı statüde ve buna bağlı olarak aynı rolleri yerine getirmeleri bakımından ayırsız davrandıkları ileri sürülebilir. Öte yandan, bütün öğretmenlerin aynı koşullarda çalışıyor ve benzer sorunları paylaşıyor olmaları da okul müdürlerinin davranışlarını algılayışları arasında bir farklılığa neden olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde önceki bölümde açıklanan bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

Araştırmada İzmir İli Büyükşehir Belediye sınırları içindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımları davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşler öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir? şeklinde belirlenmiş olan problemin çözümü için yanıtı aranan alt probleme ilişkin ulaşılan başlıca araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımları davranışlarını yerine getirmeleri ile ilgili olarak;**

1. Okul müdürleri, mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları *az, orta ve çok düzeyinde* yerine getirmektedirler.

2. İlköğretim Okulu müdürleri, görevlerini yerine getirmede yetki kullanma ve öğretmenlerin müdür tarafından ödüllendirilmesi davranışlarını *az düzeyde* göstermektedirler

3. İlköğretim Okulu müdürleri; a) planlama, b) işbirliği, c) eşgüdüm, d) yetki devri, e) değerlendirme, f) rehberlik ve personelin geliştirilmesi gibi daha çok teknik becerileri içeren maddelerle g) Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi, h) demokratiklik gibi daha çok insansal becerileri içeren maddeler ve i) vizyon ve k) misyon ifadelendirilmesi gibi kavramsal becerileri içeren maddelerle ilgili görevleri *orta düzeyde* yerine getirdikleri saptanmıştır.

4. İlköğretim Okulu müdürleri; a) bina, donatım bunların kullanımı ve ekonomik finansmanı, b) kurul ve komisyonlar, c) rutin işler ve d) öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili görevleri *çok düzeyde* gösterdikleri belirlenmiştir.

5. İlköğretim Okulu müdürlerinin görevlerini yerine getirmede *tam düzeyde* davranış gösterdikleri herhangi bir görev saptanamamıştır.

6. İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine, buldukları okulda çalışma sürelerine, daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına, en son mezun oldukları okula ve eğitim yönetimi dersi ya da hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## Öneriler

### Uygulayıcıya Öneriler

Bu araştırma genel olarak değerlendirildiğinde;

1. Okul müdürleri, mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları “az”, “orta” ve “çok” düzeyinde yerine getirmektedirler. Bu nedenle

a) Okul müdürleri yeterli niteliklere ve görevlerini yerine getirmede yüksek anlayışa sahip öğretmenlerden seçilmelidir.

b) Okul müdürlerinin görevlerini “tam” düzeyinde yerine getirmedikleri saptanmıştır. Müdürlerin görevlerini tam olarak yerine getirmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

2. Müdürlerin görevin gereği gibi yapılması konusunda kanuni yetkilerini “az” düzeyde kullandıkları; aynı zamanda görevini başarı ile yürütenleri de “az” düzeyde ödüllendirdikleri saptanmıştır. Buradan hareketle, müdürlerin öğretmenlerin görevlerini gereği gibi yapmaları konusunda hassas davranmalı ve başarılı öğretmenleri daha fazla ödüllendirmelidirler.

3. İlköğretim Okulu müdürleri; a) Planlama, b) İşbirliği, c) Eşgüdüm, d) Yetki devri, e) Değerlendirme, f) Rehberlik ve personelin geliştirilmesi gibi daha çok *teknik becerileri* içeren maddeler ile g) Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi, h) Demokratiklik gibi *insansal becerileri* içeren maddeler ile ı) vizyon ve k) misyon gibi *kavramsal becerileri* içeren maddeleri *orta düzeyde* göstermektedirler

a) Okul müdürleri planlama, eşgüdümleme, değerlendirme, işbirliği vb. teknik ve sosyal konularda uygulamalı hizmet içi eğitimden geçirilmeli.

b) Okul müdürleri yetkilerini öğretmen ve diğer personelle paylaşmalıdır.

d) Müdürlerin eğitim öğretim sürecinde öğretmenlere gerekli yardımı ve rehberliği yapabilmeleri için iş yükleri azaltılmalıdır.

4. İlköğretim Okulu müdürleri; a) Bina, donatım ve bunların kullanımı, ekonomik finansmanı ile ilgili görevler, b) Kurul ve komisyonlarla ilgili görevler, c) Rutin işlerle ilgili görevler d) Öğrenci disiplin olayları konusunda *çok düzeyde* davranışlar gösterdikleri saptanmıştır.

Buradan hareketle;

a) Okul müdürlerinin çevreye sadece okulun imkanlarını zenginleştirme açısından bakmamaları, aynı zamanda okulun çevreye sağlayabileceği katkıları da göz önünde bulundurmaları gerekir.

b) MEB ilköğretim okullarına daha fazla kaynak ayırılmalıdır. Böylece okul müdürlerinin okulun maddi olanakları, binası, fiziki yapısı ve donanımı ile ilgili işlere ayırdıkları zaman ve enerjiyi eğitim öğretim işlerinin geliştirilmesine ayırabilirler.

### **Araştırmacıya Öneriler**

1. Bu araştırma öğretmenlerle birlikte okulda çalışan yöneticileri ve velileri de kapsayacak biçimde yapılabilir.

2. Bu araştırma okulların (büyüklük, küçüklük, öğrenci ve öğretmen sayısı veya sosyoekonomik) özellikleri de dikkate alınarak yapılabilir.

3. Müdürlerin mesleki özellikleri (atama biçimi, bitirilen okul ve hizmet-içi eğitim kurslarına katılma sıklığı) ve okul özellikleri gibi değişkenler kullanılarak bir araştırma yapılabilir.

4. Bu araştırma MEB'e bağlı tüm örgün eğitim kurumlarında yapılabilir.

5. Açık uçlu sorularla okul müdürlerinin görevlerine ilişkin düşünceleri araştırılabilir.

6. Okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlarını yerine getirmelerinin liderlik davranışlarına etkileri adlı bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, Aytay (1977). Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Açıkalm, Aytay (1997). **Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle**. Ankara:Pegem Yayınları.
- Açıkgöz, Kemal (1994). **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir:Kanyılmaz Matbaası.
- Akat, İlder (1984). **İşletme Yönetimi**. İzmir:Üçel Yayıncılık –Dağıtımcılık.
- Akdeniz, Mevlüt (1979). Lise Müdürlerinin Yeterlikleri. Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aksu, Ali (1994). Okul Müdürlerinin Etkiliği ve Örgüt İklimi. Malatya:İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Alıç, Mehmet (1990). **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Aydın, Mustafa (1998). **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. Ankara:Hatiboğlu Yayınevi
- Balcı, Ali (1980). Lise Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balcı, Ali (1995). **Örgütsel Gelişme**. Ankara:Hatipoğlu Yayınevi 1995
- Başar, Hüseyin (1999). **Sınıf Yönetimi**. İstanbul:MEB Yayınları Öğretmen Kitapları Dizisi.
- Başaran, İ. Ethem (1982). **Örgütsel Davranışın Yöntemi**. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 111.
- Başaran, İ. Ethem (1993). **Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış**. Ankara:Gül Yayınevi. Kadıoğlu Matbaası.



- Başaran, İ. Ethem (1996). **Eğitim Yönetimi**. Ankara:Gül Yayınevi Kadioğlu Matbaası.
- Bilgen, Nihat (1976). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi  
Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bursalıoğlu, Ziya (1981). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma**. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.
- Bursalıoğlu, Ziya (1994).**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.  
Ankara:PEGEM Yayınları No:9.
- Bursalıoğlu, Ziya (1997). **Okul Yönetiminde Teori Uygulama**. Ankara:PEGEM Yayınları Onuncu Yıl:1.
- Büyüköztürk, Ş (2004). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara:Pegem Yayınları.
- Bıce, W. Herbart.( 1988). **Superintendents and High School Principals Perceptions of the Importance of Selected Competencies of School Principals**. Ed. D. University of Georgia. Dissertation Abstract.
- Can, Halil. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Can Niyazi, Çelikten Mustafa (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci Ankara:Milli Eğitim Dergisi Sayı:148.
- Celep,Cevat. (1990). Yönetici Davranışının Person Personelin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çelik, Vehbi (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, Vehbi (2000). Eğitim Yöneticilerinin Vizyon ve Misyonu. Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl 1. Sayı 1.

- Çelik, Vehbi (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dale,Ernest (1969) **Management Theory and Practice**. New York:Mc. Grow Book Company.
- Deal Terence, E. Peterson (1994). **The Leadership Paradox: Balancing Logic And Artistry in Schools**. SanFransisco:Jossey-Bass Inc.
- Dereli, Toker. (1976). **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları. Yayını, No:376.
- Dinçer, Mehmet (1997) **Eğitin yönetimine Giriş Ders Notları** İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Dömezler, Sulhi (1976) **Sosyoloji** İstanbul:Hüsnütabiat Matbası.
- Drucker, Peter F.( 1994). **Yeni Gerçekler**. Ankara :Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Dumrul, Seher. (1987). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Efil, İsmail (1993). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Ensari, Hoşcan (1982). Eğitim Yönetimi ve Liderlik İstanbul:Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eren, Erol. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:Beta Basım Yayım A.Ş. Yayın.
- Ergun, Turgay. (1981). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**. Ankara:TODAİE Yayınları No: 191.
- Erturk, Mümin. (1994). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul

- Etzioni, A. (1969). **Modern Örgütler**. Ankara:ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi.
- Fidan, Nurettin. (1996).**Eğitim Psikolojisi:Okulda Öğrenme ve Öğretme**. Ankara:Alkım Yayınevi.
- Fişek, Kurthan. (1979). **Yönetim**. Ankara: A.Ü.S.B. Fakültesi Yayını.No:14.
- Gümüşeli, A. İlker (1996) Okul Müdürlerin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler, Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl :2 Sayı:2
- Gürsel, Musa (2003). **Okul Yönetimi**. Konya:Eğitim Kitabevi.
- Harbison, F. (1973). **Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağını Geliştirme, (Çev. Hüsnü Doğan). İstanbul:MEB Yayınları**
- Hicks, Herbart G (1977). **Örgütlerin Yönetimi**. İstanbul: Alta. Yayını No:21
- İlgar, Lütfi (1994). İlköğretim Okullarının Amaçlarını Gerçekleştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Eşgüdümlemesinde Yönetimin Etkililiği. Bolu: İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi..
- Kabadayı, Reşide (2001). Eğitim Planlaması Yayınlanmamış Ders Notları İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi
- Kaptan, Saim (1991). **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Tekışık Yayınları.
- Karasar, Niyazi (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, Daniel Ve Kahn, Roobert L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Ankara:TODAİE Yayınları No: 67.
- Kavak, Yüksel (1997). **Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim** Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Kaya, Y. Kemal (1993). **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış: (Eğitimde Model Arayışı)**. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, Y. Kemal (1996). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara:Bilim Yayınları No:35.

Kennedy, P. Lee (1990). Competency Needs of Michigan's Local Special Education Directors. Ed. D. Wayne State University. Dissertation Abstract International 52 (2) 501A).

Kocaoğlu, Abdülkadir (1990). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. Ankara: TODAİE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kuğuoğlu, İ. Hayri (1997). Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi., Ankara:Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi

MEB, (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225.html>.

MEB, (2004). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html).

Nelson, Robert B. (1999). **Çalışanların Yetkilendirilmesi**. İstanbul:Hayat Yayıncılık.

Okçabol, Rıfat (1996). **Eğitim Sistemi Bozuk! Bozuk Olan Ne?** İstanbul: Motif Basım Limited.

Okutan, Mehmet. (1990).Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Onaran, Orhan (1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbası.

Özdemir, Servet (1988). **Eğitim Yöneticisinin Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi

Özdemir, Servet. **"Eğitimde Örgütsel Yenileşme"**. Ankara:Pegem, Özel Eğitim ve

Hizmetleri Yayını, 1997

- Preffer, Jeffrey (1991).**Güç Merkezli Yönetim**. İstanbul:Boyner Holding Yayınları.
- Reeder, Walt, G (1961). **Okul Yönetiminin Esasları**. İstanbul:MEB Yayınları.
- Rouss, Eric George. (1990). Essential Competecies for Independent School Leaders. Ph. D. Üniversty of Virginia. Dissertation Abstract International 54 (5) 1623A, ).
- Robins, P. Stephen. (1984). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Eskişehir:Basım Yayım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz M. (1995). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Sacı, Sezer (1978). Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlilikleri. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sarıtaş, Mustafa (1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Scott, W., Mitchell (1963). **Organization Theory**. Ontario:Irwin Dorsey Limited
- Simon, H.A. Smithburg, D. (1967). **Kamu Yönetimi**. Ankara:Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basımevi.
- Susar, Filiz (1992). Bir Yönetici Modeli Olarak Özel Okul Yöneticileri ve Yeterlilikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, A. Ekber (2000). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri : Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Ankara:Pegem Yayıncılık Yıl:6 Sayı:22
- Tantnenbaum, Robert. (1978). **Yönetim Görevleri**. (Çev: Bintuğ Aytek). Ankara: A.Ü.İ.T.İ.A Yayın No:21.

- Tanrıöğen Abdurrahman (1996). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama Yayınlanmamış Ders Notları İzmir:Buca Eğitim Fakültesi.
- Tateronis, Elanie G. (1987). Identifying Effective Leadership Qualities of School Administrators. D. Ed. Boston College. Dissertation Abstract International 54(1) 54-55A
- Tatlıdıl, Ercan (1993). **Toplum Eğitim Ve Öğretmen**. İzmir:Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:7.
- Taymaz, A.Haydar. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara:Saypa Yayınları
- Temiz, Necla (1985). Ankara Merkez İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ve Başarı Arasındaki Özellikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tezcan, Mahmut (1987). **Eğitim Sosyolojisi**. İstanbul:Zirve Ofset
- Tortop, Nuri ve İsbir (1983).**Yönetim Bilimi**. Ankara :Bilim Yayınları.
- Tosun,M.(1981).**Örgütsel Etkililik**. Ankara TODAİE Estitüsü Yayınları No: 196.
- Tümer, Melih (1975). **Yönetim Ve Yönetici**. İstanbul: Üçler Matbaası
- Ülker, Halil (1979). Mesleki Ve Teknik Yüksek Öğretmen Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Algıları. Ankara:Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Varış, Fatma ve Diğerleri. (1991). **Eğitim Bilimlerine Giriş**. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Yumurtacı, Kenan (1984). Ankara Merkez Liseleri Yönetici ve Velilerinin Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışları. Ankara:Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Walker, Van Aubrey. (1985). Special Education Administrators Perceived Competencies in Areas of Special Education. Ed. D. Teksas A8 Universty. Dissertation Abstract International 50 (4) 849A.

## EK -1

### BÖLÜM I

#### BİREYSEL ÖZELLİKLER ANKETİ

1- Cinsiyetiniz			2- Sınıf veya Branş Öğretmeni Olma			3-Meslekteki Kıdeminiz			4- Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?		
1	Erkek	( )	1	Sınıf Öğretmeni	( )	1	0-5 yıl	( )	1	1-5 yıl	( )
						2	6-10 yıl	( )	2	6-10 yıl	( )
2	Kadın	( )	2	Branş Öğretmeni	( )	3	10-15 yıl	( )	3	11-15 yıl	( )
						4	16 ve üstü	( )	4	16 ve üstü	( )
5-Daha önce yöneticilik görevinde bulundunuz mu?			6-En son mezun olduğunuz okul						7-Eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu aldınız mı?		
			1	Öğretmen Okulu				( )	1	Evet	( )
			2	Eğitim Yüksek Okulu - Eğitim Enstitüsü- Tamamlama Lisans				( )			
1	Evet	( )	3	Eğitim Fakültesi			( )	2	Hayır	( )	
2	Hayır	( )	4	Eğitim Fakültesi Dışı			( )				



## BÖLÜM II

### İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRME DERECESİ ÖLÇEĞİ

Her örgüt yöneticisinin olduğu gibi ilköğretim okulu müdürlerinin de gerçekleştirmek zorunda olduğu görevleri vardır. Aşağıda yasal metinlerde yer alan ilköğretim okulu müdürlerinin yasal görev tanımlarında ki görevlerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Sizce okul müdürünüz bu görevleri ne derecede gerçekleştirebilmektedir?

Çalışmakta olduğum okul müdürüm;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1.Okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi için değerlendirme faaliyetlerini yürütür.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Okuldaki personeline gerekli rehberliği yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun sahip bulunduğu teknolojiyi zenginleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
5.İşlerin daha hızlı yürütülmesi için astlarına yetki devri yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Okuldaki tüm iş ve işlemler sırasında demokratik kurallara uygun davranır	( )	( )	( )	( )	( )
7.Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder	( )	( )	( )	( )	( )
8.Ders araç ve gerecinin verimli kullanılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Ünitelendirilmiş yıllık planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında rehberlik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Ders yılının çeşitli zamanlarında sınıf ziyaretleri yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Personelde verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarını gerektiğinde toplantıya çağırır.	( )	( )	( )	( )	( )

Çalışmakta olduğum okul müdürüm;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
14. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında gerekli iş bölümünü yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okuldaki bütün çalışmaları öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Ders araç ve gerecinin bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Okulu için misyon (okulun varoluş nedenin ifadelendirilmesi) geliştirir	( )	( )	( )	( )	( )
18. Yapılan rutin işleri standartlaştırır	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleşmesini (bireyleri sürekli geliştirerek örgütü geliştirmeye) sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemleri sağlıklı yürütülmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Okulun dış öğeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği, vb.) ile iş birliği içinde çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Öğretmenlerin (labaratuvar, kütüphane ve spor salonları vb.) gibi sosyal tesisleri eşgüdümlemiş bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alır.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Okulun, çevre imkanlarından eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Personel arasında işbirliğinin kurulmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Okulda ekip çalışması ruhunu yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarında alınan kararları uygulamaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Okul, bina ve tesislerinin bakımı ve temizliği için gereken önlemleri alır.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	( )	( )	( )	( )	( )

Çalışmakta olduğum okul müdürüm;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
30. Okulun mali kaynaklarının savurganlık edilmeden yerinde harcanması konusunda yeterince özenli değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Okulun imkanlarından çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak için yeterince çaba göstermez.	( )	( )	( )	( )	( )
32. Ders dışı eğitici, sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici her türlü önlemi alır.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Okulun iç öğeleri (öğretmen, öğrenci, yardımcı personel) ile iş birliği ne önem vermez.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Okul, bina ve tesislerinin güvenliği için gereken önlemleri alır.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Okulu için vizyon (gelecekte okulun ulaştırılması istenen ideal) geliştirir	( )	( )	( )	( )	( )
37. Okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar	( )	( )	( )	( )	( )
38. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak planlar ve düzenler.	( )	( )	( )	( )	( )
39. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetiştirmeleri için gerekli önlemleri alır.	( )	( )	( )	( )	( )
40. Personelin bir üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )