

**T.C.**

**Yeditepe Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN MÜDÜR YARDIMCILARINI SEÇEREK**

**GÖREVLENDİRMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ**

**GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Türkan PINARALTI**

**İstanbul, 2015**

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI



T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Okul Müdürü'nün Müdür Yardımcısını, Fen Bilimleri  
Enstitüsü'nün Yöneticisini, Öğretim Üyesi ve Yöneticisini  
Gözetici

Ad-Soyad: Tarkan DİNARLI

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Semra İNAL

Üye: Prof. Dr. Sefer ADA

Üye: Dr. Selgin FAJAY

Onay Tarihi: 03.06.2015



**T.C.**

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN MÜDÜR YARDIMCILARINI SEÇEREK**

**GÖREVLENDİRMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ**

**GÖRÜŞLERİ**

**TEZ**

**Türkan PINARALTI**

**Danışman**

**Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi**

**Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul – 2015**

## ÖNSÖZ

Okul yöneticiliği eğitimdeki en önemli konulardan biridir. Ülkemizin demografik yapısına bakıldığında artan nüfus ve buna bağlı olarak artan nüfusun taleplerinin karşılanabilmesi için okul yöneticiliği konusu üzerinde ciddiyle durulması gereken bir konudur. İçinde bulunduğumuz dönemde bireyin ve toplumun ihtiyaçlarının tam anlamı ile gerçekleştirilebilmesi açısından okulların ve okulları yöneten kişilerin önemi giderek artmaktadır.

Okul girdi olarak aldığı bireyi topluma çıktı olarak sunmakta olan bir kurum olduğu için bireyin; eğitsel, mesleki ve kişisel anlamda yetiştirilebilmesi açısından her zaman önemlidir. Bu kurumun sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için okulun başındaki yöneticilere çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul yöneticilerinin bu sorumlulukları öğrenciden başlayıp, veli, öğretmen, üst makamlar ve toplumdaki herkes tarafından beklenen sorumluluklardır. Bu noktada okul yöneticiliği hata payı olmaması gereken bir alandır. Bunu sağlamanın yolu da okulların başındaki kişilerin yeterliliklerinin her zaman geliştirilmesi ve bunun için de sürekli gelişime açık bir şekilde yetiştirilmesi gerekliliğidir. Toplumsal gelişmeler ailede başlayan, okullarda şekillenen ilerlemelerdir. Bunun içinde okulların etkili bir şekilde çağın gereklerine göre yönetilmesi ve bunu yapan kişilerin de alanında uzman olmalarının yanında etrafındaki bireylere örnek olabilmeleri gerekmektedir.

Tezimin hazırlanması sürecinde bana her zaman yardımcı olan başta sevgili arkadaşım **Sümeyye Kübra DAĞLI'** ya, değerli tez danışmanım **Prof. Dr. Semra ÜNAL'** a rehberliği, hoşgörüsü ve bilgi birikiminden yararlanma imkanı sunduğu için teşekkürü bir borç bilirim.

Verilerin toplanması aşamasında bana yardımcı olan arkadaşlarıma ve görüşmelere gönüllü olarak katılım gösteren tüm öğretmen arkadaşlara ilgi ve anlayışlarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak da; içimdeki öğrenme isteğinin oluşmasına vesile olan ve çalışarak başarıya ulaşma azmine her zaman destek olup, bana güç veren aileme sonsuz teşekkürler.

İstanbul / 2015

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN MÜDÜR YARDIMCILARINI SEÇEREK GÖREVLENDİRMESİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ

#### GÖRÜŞLERİ

Bu araştırmada okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Tarama modeline göre yapılan bu araştırmada, öncelikli olarak literatür taraması yapılmış daha sonra veri toplama aracı olarak kullanılan anket geliştirilmiştir. Bu işlemlerin tamamlanmasından sonra araştırmanın uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın uygulanması İstanbul ilinin Küçükçekmece ilçesinde görev yapan 365 öğretmen ve yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerden oluşan 7 soruluk bilgi formu yer almakta, ikinci bölümde *Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Ölçeği* ve üçüncü bölümde eklemek istedikleri görüşleri bulunmaktadır.

Araştırmanın verileri toplandıktan sonra gerekli analiz işlemleri yapılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Eğitim Yönetimi, Okul, Okul Yönetimi, Güç, Yeterlilik, Hesap verilebilirlik, Örgütsel Adalet

İstanbul, 2015

Türkan PINARALTI

## **ABSTRACT**

### **OPINIONS OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS ON THE SELECTION AND APPOINTMENT OF VICE-PRINCIPALS BY SCHOOL PRINCIPALS**

This study aims to evaluate opinions of teachers and administrators on the selection and appointment of vice-principals by school principals.

In this study which was conducted in the form of survey research, firstly, a literature review was made and a questionnaire used as a data collection instrument was prepared. After these stages were completed, it was proceeded to the implementation stage. The questionnaire was conducted to 365 teachers and administrators who work in Küçükçekmece district of Istanbul. The first part of the questionnaire consists of an information form including 7 personal questions. There is a scale for evaluating opinions of teachers and administrator on the selection and appointment of vice-principals by school principals in the second part of the questionnaire, there is also a third part allocated for the participants to express their additional opinions.

After the data was collected, necessary analyzes were carried out and the opinions of teachers and administrators on the selection and appointment of vice-principals by school principals were analyzed in detail in the data analysis process.

Key words: Management, Administrator, Educational Administration, School, Management of School Power, Competence, Accountability, Organizational Justice

İstanbul, 2015

Türkan PINARALTI

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VII</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER</b> .....	<b>XIII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>XIV</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.PROBLEM DURUMU .....	<b>1</b>
1.2. PROBLEM CÜMLESİ .....	<b>5</b>
1.3. ALT PROBLEMLER .....	<b>5</b>
1.4.DENENCELER .....	<b>6</b>
1.5.SAYILTILAR .....	<b>6</b>
1.6. SINIRLILIKLAR .....	<b>7</b>
1.7.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	<b>7</b>
1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	<b>8</b>
1.9.TANIMLAMALAR .....	<b>8</b>
1.9. Araştırmada Kullanılan Tanımlar .....	<b>8</b>
<b>II. BÖLÜM</b> .....	<b>12</b>
<b>2. KAVRAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. EĞİTİM</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.ÖRGÜT</b> .....	<b>14</b>
2.2.1.Örgüt Kavramının Tanımı .....	<b>14</b>
2.2.2.Okulun Örgüt Yapısının Oluşturulması .....	<b>15</b>
2.2.3.Örgütün Görevleri .....	<b>16</b>
<b>2.3.OKUL</b> .....	<b>16</b>
2.3.1.Okul Kavramı .....	<b>16</b>
2.3.2.Okulun Alt Sistemleri .....	<b>17</b>
2.3.3.Okulların Amacı.....	<b>18</b>
2.3.4.Okulun Özelliği.....	<b>18</b>

2.3.5.Okulun Görevleri .....	19
2.3.6.Okulun İşlevi .....	20
<b>2.4.ETKİLİLİK .....</b>	<b>20</b>
2.4.1.Etkililik Kavramı .....	20
2.4.2. Etkili Okul Nedir? .....	21
2.4.2.1.Etkili Okulun Özellikleri .....	21
2.4.2.2.Etkili Okullarda Bulunması Gereken Temel Özellikler.....	21
<b>2.5.YÖNETİM, EĞİTİM YÖNETİMİ, OKUL YÖNETİMİ, OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖĞELE.....</b>	<b>22</b>
2.5.1.Yönetim nedir? .....	22
2.5.1.1.Yönetimin Görevi .....	24
2.5.1.2.Yönetim Bilimin Tarihsel Gelişimi .....	24
1) İdeolojik dönem 1820-1899 .....	24
2) Reçete dönemi 1900- 1946 .....	25
3) Bilimsel Dönemi / Davranış Bilimleri Dönemi1947-1985.....	25
4) Diyalektik Dönem 1986-.....	26
2.5.2.Eğitim Yönetimi .....	26
2.5.2.1.Eğitim Yönetiminin Özellikleri .....	28
2.5.2.2.Eğitim Yöneticisi .....	28
2.5.3 Okul Yönetimi .....	29
2.5.3.1. Okul Yönetiminin Temel Amacı .....	30
2.5.3.2. Okul Yönetiminin Görevi .....	30
2.5.3.3. Okul Yönetiminin Önemi .....	30
2.5.4.Okul Yönetiminde Karar ve Karar Süreci Önemi .....	31
2.5.4.1. Karar .....	31
2.5.4.2. Karar Süreci ve Önemi .....	32
2.5.5.Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler .....	33
2.5.5.1. Yönetici .....	34
2.5.5.2.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler .....	35
Yönetici Özellikleri .....	35
2.5.5.2.1.Entelektüel Özellikler .....	35
2.5.5.2.2.Karakter Özellikleri .....	36
2.5.5.2.3.Sosyal Özellik .....	36



2.5.5.3.Okul Yöneticisi .....	36
2.5.5.3.1.Okul Yöneticisinin Yönetmel Görevleri .....	37
2.5.5.3.2.Kimler Okul Yöneticisidir? .....	37
2.5.5.3.3.Etkili Okul Yöneticisi .....	37
2.5.5.4.Okul Yönetiminde Müdür Yardımcıları .....	38
<b>2.6.OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİLİKLERİ.....</b>	<b>40</b>
2.6.1 Yeterlilik Kavramı .....	40
2.6.1.1.Teknik Yeterlilikler .....	41
2.6.1.2.Kavramsal Yeterlilikler .....	41
2.6.1.3.İnsani Yeterlilikler .....	41
2.6.2.Yeterlilik Alanları .....	43
<b>2.7.YÖNETİMDE GÜÇ KAVRAMI, GÜÇ TÜRLERİ ve YÖNETİCİNİN GÜÇ</b>	
<b>KAYNAKLARI .....</b>	<b>44</b>
2.7.1.Güç Kavramı .....	44
2.7.2.Güç Türleri .....	45
2.7.3.Yöneticinin Güç Kaynakları .....	46
<b>2.8.OKUL YÖNETİMİNDE HESAP VERİLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL</b>	
<b>ADALET ve ÖNEMİ .....</b>	<b>46</b>
2.8.1 Hesap Verebilirlik .....	46
2.8.1.1.Hesap Verebilirliği Oluşturan Temel Bileşenler .....	47
2.8.1.1.1. Şeffaflık .....	47
2.8.1.1.2. Sorumluluk .....	48
2.8.1.1.3. Cevap verebilirlik .....	48
2.8.2.Örgütsel Adalet .....	49
2.8.2.1.Dağıtımsal Adalet Boyutu .....	49
2.8.2.2.İşlemsel Adalet Boyutu .....	50
2.8.2.3.Etkileşimsel Adalet .....	50
<b>2.9.OKUL YÖNETİMİNDE DENGE, ÖRGÜTTE DENGE UNSURLARI,</b>	
<b>OKUL YÖNETİCİLERİ ve DENGİYİ SAĞLAMA YOLLARI .....</b>	<b>51</b>
2.9.1. Denge Kavramı .....	51
2.9.2. Örgütte Denge Unsurları ve Önemi .....	52
2.9.3.Okul Yöneticileri ve Dengeyi Sağlama Yolları .....	53
<b>2.10. ROL KAVRAMI ve OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ .....</b>	<b>54</b>

2.10.1. Rol Kavramı .....	54
2.10.2. Okul Yöneticisinin Rolü .....	54
<b>2.11. YÖNETİCİ YETİŞTİRME .....</b>	<b>56</b>
2.11.1. Yetiştirme Kavramı .....	56
2.11.2. Türkiyede Yönetici Yetiştirme Çalışmaları .....	58
2.11.3 Türkiye’de Yönetici Olma Yolları .....	59
2.11.4. Yasal Düzenlemeler .....	62
2.10.5. Şura Kararlarında Eğitim Yönetimi .....	70
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>78</b>
<b>3.YÖNTEM (METODOLOJİ) .....</b>	<b>78</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	78
3.2.Evren ve Örneklem .....	79
3.3. Veri Toplama Araçları .....	79
3.4. Verilerin Toplanması .....	79
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	80
3.5.1.Aritmetik Ortalamalar Değerlendirilirken Kullanılan Aralıklar.....	80
<b>IV. BÖLÜM .....</b>	<b>81</b>
<b>4.BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>81</b>
4.1.Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlar .....	81
4.2.Ölçek Sorularına Verilen Cevaplara Göre Dağılımlar .....	83
4.3.Ölçek Sorularının Demografik Özelliklere İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Dağılımlar .....	93
4.3.1.Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	93
4.3.2.Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	100
4.3.3.Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	112
4.3.4.Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	114
4.3.5.Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	138

4.3.6.Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular .....	141
4.3.7.Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular.....	154
<b>V. BÖLÜM .....</b>	<b>162</b>
<b>5.SONUÇLAR, TARTISMALAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>162</b>
<b>5.1. SONUÇLAR .....</b>	<b>162</b>
5.1.1. Öğretmenlere Ait Bilgilere İlişkin Sonuçlar .....	162
5.1.2 Alt Problemlere ilişkin Sonuçlar .....	163
5.1.2.1.Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Test Sonuçları .....	163
5.1.2.2.Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Sonuçları .....	164
5.1.2.3.Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Test Sonuçları .....	166
5.1.3.4.Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Sonuçları .....	166
5.1.3.5.Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Sonuçları .....	173
5.1.3.6.Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları .....	173
5.1.2.7.Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları .....	177
5.1.2.8. Anket Maddelerine İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Sonuçlar.....	179
<b>5.2.TARTIŞMA .....</b>	<b>182</b>
5.2.1.Öğretmenlere Ait Bilgilere İlişkin Tartışmalar .....	182
5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Tartışmalar .....	184
5.2.2.1.Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	184

5.2.2.2.Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	186
5.2.2.3.Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	187
5.2.2.4.Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	188
5.2.2.5.Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	191
5.2.2.6.Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	191
5.2.2.7. Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	195
5.2.2.8. Anket Maddelerine İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Tartışmalar .....	196
<b>5.3.ÖNERİLER .....</b>	<b>201</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>204</b>
<b>EKLER</b>	
EK.1.Anket Çalışması İzin Onayı .....	213
EK.2.Kişisel Bilgi Formu .....	214
EK.3.Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Ölçeği .....	215
EK.4.Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik .....	217
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>234</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER

<b>N</b>	<b>:</b>	<b>Frekans</b>
<b>X</b>	<b>:</b>	<b>Ortalama</b>
<b>P</b>	<b>:</b>	<b>Anlamlılık Derecesi</b>
<b>F</b>	<b>:</b>	<b>Varyans</b>
<b>Ss</b>	<b>:</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Sd</b>	<b>:</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>
<b>V.K</b>	<b>:</b>	<b>Varyans Kaynağı</b>
<b>SPSS</b>	<b>:</b>	<b>Statistical Package For Social Sciences</b>
<b>ARGE</b>	<b>:</b>	<b>Araştırma Geliştirme</b>
<b>MEB</b>	<b>:</b>	<b>Milli Eğitim Bakanlığı</b>
<b>MEHTAP</b>	<b>:</b>	<b>Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi</b>
<b>TODAİE</b>	<b>:</b>	<b>Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü</b>

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA NO

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	81
Tablo 2. Yaş Grubu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	81
Tablo 3. Görev Yaptığı Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	82
Tablo 4. Mesleki Alan Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	82
Tablo 5. Mesleki Deneyimi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	82
Tablo 6. Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	83
Tablo 7. Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	83
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik” İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	84
Tablo 9. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	93
Tablo 10. Öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	94

Tablo 11. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....94

Tablo 12. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....95

Tablo 13. Öğretmenlerin **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....96

Tablo 14. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....96

Tablo 15. Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....97

Tablo 16. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....98

Tablo 17. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....98

Tablo 18. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....99

Tablo 19. Öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....101

Tablo 20. Öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları .....102

Tablo 21. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....102

Tablo 22. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....103



Tablo 23. Öğretmenlerin <i>“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....	104
Tablo 24. Öğretmenlerin <i>“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları .....	104
Tablo 25. Öğretmenlerin <i>“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....	105
Tablo 26. Öğretmenlerin <i>“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....	106
Tablo 27. Öğretmenlerin <i>“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....	106
Tablo 28. Öğretmenlerin <i>“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları.....	107
Tablo 29. Öğretmenlerin <i>“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”</i> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....	108

Tablo 30. Öğretmenlerin **“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....108

Tablo 31. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları.....109

Tablo 32. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....109

Tablo 33. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları .....110

Tablo 34. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları .....110

Tablo 35. Öğretmenlerin **“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Görev Yaptığı Okul Türü Değişkenine Göre Ortalamaları .....112

Tablo 36. Öğretmenlerin “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Görev Yaptığı Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....113

Tablo 37. Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....115

Tablo 38. Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....115

Tablo 39. Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....117

Tablo 40. Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....118

Tablo 41. Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları ..... 119

Tablo 42. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....120

Tablo 43. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....121

Tablo 44. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....121

Tablo 45. Öğretmenlerin **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....122

Tablo 46. Öğretmenlerin **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....123

Tablo 47. Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....124

Tablo 48. Öğretmenlerin <b>“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	125
Tablo 49. Öğretmenlerin <b>“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	126
Tablo 50. Öğretmenlerin <b>“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	127
Tablo 51. Öğretmenlerin <b>“Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	128
Tablo 52. Öğretmenlerin <b>“Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	128
Tablo 53. Öğretmenlerin <b>“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”</b> İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	129

Tablo 54. Öğretmenlerin “ <i>Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	130
Tablo 55. Öğretmenlerin “ <i>Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	131
Tablo 56. Öğretmenlerin “ <i>Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	132
Tablo 57. Öğretmenlerin “ <i>Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	133
Tablo 58. Öğretmenlerin “ <i>Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	134
Tablo 59. Öğretmenlerin “ <i>Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.</i> ” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....	135

Tablo 60. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....136

Tablo 61. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Ortalamaları .....138

Tablo 62. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları .....139

Tablo 63. Öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....141

Tablo 64. Öğretmenlerin **“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....142

Tablo 65. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....143

Tablo 66. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....144

Tablo 67. Öğretmenlerin **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....145

Tablo 68. Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....146

Tablo 69. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....147



Tablo 70. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....148

Tablo 71. Öğretmenlerin **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyummadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....149

Tablo 72. Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....149

Tablo 73. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....150

Tablo 74. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....151

Tablo 75. Öğretmenlerin **“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....152

Tablo 76. Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....153

Tablo 77. Öğretmenlerin **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....154

Tablo 78. Öğretmenlerin **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....155

Tablo 79. Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”** İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....156

Tablo 80. Öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....157

Tablo 81. Öğretmenlerin “*Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....158

Tablo 82. Öğretmenlerin “*Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....158

Tablo 83. Öğretmenlerin “*Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....159

Tablo 84. Öğretmenlerin “*Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.*” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları .....160

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın, 'Problem, Amaç, Denenceler, Sayıtlar, Sınırlılıklar ve Tanımlar' ı hakkında bilgi verilecektir.

### 1.1.PROBLEM DURUMU

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışları kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir (Başaran, 1994. 71). Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı örgütlenmesidir. Okul çok boyutlu bir girişimdir. Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze geline kapısıdır. (Başaran, 1999. S.72; aktaran Toklucu, 2000) Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998, S.2), okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983: S.20; aktaran Özmen, F. ve Kömürlü, F.2010 )

Okul yönetimi; okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden sorumlu olan kişilerin bulunduğu bir ekiptir. Toplumun etkili bir şekilde ayakta durabilmesi, yaşanan gelişmeleri yakından takip edebilmesi için bu ekibin içerisinde bulunan üyelerin iyi bir şekilde yetiştirilmesi, alanında uzman olabilmesi beklenir. Okul yönetiminin başındaki müdürlerin de okulda karar veren, okuldaki işleri kolaylaştıran, okul bünyesindeki işlerin başarı ile yürütülmesini sağlayan uzmanlar olması beklenir.

Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetiştirmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır. (Özmen, F.ve Kömürlü, F.2010)

Ülkemiz açısından okul yöneticiliği ve okul yöneticiliğinin gelişmesi için çok ciddi çalışmalar yapılsa da istenilen verimliliğe halen daha ulaşamamıştır. Yapılan

alan araştırması sonucu görülen ülkemizde yönetici yetiştirme geleneğinin çok eskilerden beri devam eden bir süreç olduğudur. Eski Türk İslam Devletlerinde olsun sonrasında Osmanlı'da Fatih Döneminde başlatılan Enderun Eğitimiyle olsun yöneticiliğe ve yöneticilerin yetiştirilmesine her daim önem verilmiştir. Çağdaş Türkiye Cumhuriyeti Dönemine bakıldığında ise okul yöneticisinin seçimi ve yetiştirilmesi aşamasında Şimşek (2004) Türkiye'de yönetici yetiştirmede üç temel dönem olduğunu ifade ederek; **Çıraklık Modeli, Eğitim Bilimleri Modeli ve Sınav Modeli olarak değerlendirmekte**, Balcı (2008) ise Türkiye okul yöneticisi yetiştirme konusunda Cumhuriyet döneminden beri 4 farklı dönem olduğunu ifade etmektedir. Bunları; (1) 1970'lere dek Çıraklık Modeli, (2) 1970'lerde Eğitim Bilimleri Modeli ve (3) 1999'da Sınav Modeli, (4) Keyfilik Modeli olarak değerlendirmektedir.

- 1) **Çıraklık Modeli:** 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü “ **Meslekte asıl olan öğretmenliktir**” anlayışının uygulandığı görülmektedir. (Balcı, 2008)
- 2) **Eğitim Bilimleri Modeli:** 1970'lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören bu modele göre temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanık olması gerektiğidir. (Şimşek, 2004 )
- 3) **Sınav Modeli:** Şimşek'e göre üçüncü ve son model aslında tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştı. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yeterli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır.
- 4) **Keyfilik Modelinde:** 1999 yönetmeliğinde daha sonraki yıllarda tekrar değişiklik yapılmıştır. İlgili yönetmelik 2004 ve 2007 tarihli yönetmeliklerle yaşanan değişimler. 2004 yönetmeliğinde okul müdürlüğü giriş sınavını izleyen 120 saatlik yetiştirme programının, 2007 de okul müdürlüğü giriş sınavının kaldırılması (Balcı, 2008,S.194-199) ve 2014'lü yıllara varan ve bir türlü belli bir standartta oturtulamayan yönetmelikler. En son gelişme olarak okul müdürlerinin atanmasının kural ve standardın olmadığı bir noktaya dönmüş oldu.

Türkiye’de 1999 yılına kadar okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesine yönelik yasal bir dayanak yoktu; ancak 1998 yılında yürürlüğe giren ‘Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’ okul yöneticilerinin seçiminde yöneticilik eğitimi alma şartını getirmiştir. İlgili yönetmelik Türk Eğitim Tarihinde Eğitim Yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır. (Çiftçi ve Erşen, 2001; Kayıkçı, 2001; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, S.135). Böylece yöneticilik profesyonel bir meslek olarak değerlendirilip aynı zamanda okul yöneticiliği ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul edilebilecekti. Ancak ülkemizde eğitim sisteminin içinde yöneticilerin seçilmesi ve atamasında istikrarı sağlayan ölçütler geliştirilmediği için seçme ve yetiştirme programlarında belli bir standarttan söz etmek halen daha zordur.

1999 yılından bu güne kadar yönetici atama yönetmeliği çok kez değiştirilmiştir. Bu yönetmeliğin çok sık değiştirilmesinde sadece farklı hükümetler döneminde değil aynı hükümet döneminde bile 2003-2014 yıllarını kapsayan süreçte okul yöneticilerinin görevlendirilmesi konusunda yapılan birçok değişikliklerle yönetici atamada istikrar oluşturulamamıştır. Bu da Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının bilimsel bir temele oturtulamadığı gibi sürekli bir değişim halinde olduğunu göstermektedir. Bu durum da öğretmenleri bir bilinmeze sürüklemektedir. Yöneticilerin göreve getirilmesinde belli bir standartlaşmanın sağlanamaması toplumu ayakta tutacak olan gelişme ve değiştirme organı olarak kabul edilen okulun etkili ve verimli yönetilememesine sebep olmaktadır. Bu gidişat da sistemin içindeki her ögenin günden güne karmaşıklaşan bir politika ile yönetilmesine sebep olmaktadır. Bu da hem yöneticiyi hem de öğretmeni olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Demokratik yurttaşların yetiştirilmesi, öncelikle demokratik okulları ve demokratik okul yöneticilerini gerektir. Eğitim yönetiminin demokratikleşmesi için ise demokratik düşünmeyi ve davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yasayan ve okulda yasatan yetkin okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmelerinden kaynaklanan nedenlerle yönetici seçiminde öğrenim, deneyim ve kişisel uygunluğun nesnel ölçütlere vurulmayı, atamada olduğu kadar görevden almada da sorunlara yol açmakta, yöneticinin

saygınlığını ve statüsünü azaltmakta, bu da onun görevindeki etkinliğini azaltan başka bir neden olmaktadır. Nesnel yönetimlerle yapılacak seçimde, görev-görevli uyuşumu iyi sağlanacağından, görevlerin edimi amaçlanan düzeyde olabilecek, böylece hem seçme sürecindeki işlemlere hem de yönetici uygulamalarına karşı tepkiler azalacaktır. (Basar, 1995, S. 41; aktaran Toklucu, 2000) Eğitim yöneticilerinin seçimi belli ölçütlere bağlı olması durumunda, siyasal kayırma ve yağlama yerini mesleksel yağlamaya bırakabilecektir (Kaya, 1993, S. 34; Aktaran Toklucu, 2000)

4 Ağustos 2013 Pazar 28728 Sayı numarası ve 10 Haziran 2014 Salı 29026 Sayı numarası ile Resmî Gazetede yayınlanan yönetmeliklerde bir yıl bile olmadan üst üste yönetici atama koşulları değişmiştir. Önce yönetici atamada bakanlıkça düzenlenen yazılı ve sözlü sınav denilmiş ve mülakat usulüne geçiş kolaylaşmış, ardından da yazılı sınavın tamamen ortadan kaldırılması ile yönetici atamalarında tamamen mülakat usulü başlamıştır. Bu mülakatı geçen yöneticilerin de kendi çalışma ekibini kurabilmesinin yolu açılmıştır. Bu da pek çok çevrede *'atamada niteliğin olmadığı yerde hizmette süreklilik ve kalitenin düşeceği inancını ve mülakatla göreve gelenlerin mülakatı yapanın görüntüsünü oluşturacağı için sistemin başarılı ve güvenilir bir şekilde sürdürülmesine engel olacağı'* anlayışının doğmasına sebep olmuştur. Bu da günümüzün bilgi toplumunda bilgiyi işleyen, üreten, öğreten, sürekli öğrenen öğretmenlerin ve öğrencilerin gerekirse aklını bile yönetecek ve bunu okulun amaçları ile bağdaştıracak olan nitelikli okul yöneticisine ihtiyacı artırmıştır.

Biz bu çalışmada 2014 yılı yönetmeliğine göre; eğitim kurumlarında, *Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini* değerlendirmeye çalışacağız.

## 1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın problem cümlesi; ‘ **Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?**’ şeklinde belirlenmiştir.

### 1.2.1. ALT PROBLEMLER

Küçükçekmece ilçesindeki eğitim kurumlarında;

- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **cinsiyet** durumuna göre farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **yaşa** bağlı farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **görev yapılan okul türüne** göre farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **mesleki deneyim durumuna** bağlı farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde, **yöneticilik ile ilgili eğitim alma durumuna** göre farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **mesleki alan durumuna** göre bir farklılık var mıdır?
- Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde, **daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunup bulunmama** durumuna göre farklılık var mıdır?



### 1.2.2.DENENCELER

- 1 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **cinsiyet** durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.
- 2 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **yaşa** bağlı anlamlı farklılık vardır.
- 3 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **görev yapılan okul türüne** göre anlamlı farklılık vardır.
- 4 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **mesleki deneyim durumuna** bağlı bir anlamlı farklılık vardır.
- 5 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde, **yöneticilik ile ilgili eğitim alma durumuna** göre anlamlı bir farklılık vardır.
- 6 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde **mesleki alan durumuna** göre **anlamlı** bir farklılık vardır.
- 7 ) Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinde, **daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunup bulunmama** durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

### 1.2.3.SAYILTILAR

- 1) Veri toplama aracı olan anket, danışman kontrolünde hazırlanmış olup geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.
- 2 ) Araştırmaya katılan deneklerin anketteki önermelere yansız ve doğru olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- 3 ) Anket gönüllü kişilere uygulanmıştır

#### **1.2.4. SINIRLILIKLAR**

- 1 ) Bu araştırma İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi sınırları içinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- 2 ) Bu araştırma 2014 – 2015 eğitim – öğretim yılında devlet okullarında görev yapan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen, yöneticiler ve müdür yardımcılarının vermiş olduğu cevaplar ile sınırlıdır. Özel okullar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
- 3 ) Elde edilen bulgular geliştirilen anket formundaki sorularla ve öğretmenlerin anket formunda ve anketin 3. Bölümde ifade ettikleri görüşler ile sınırlıdır.
- 4 ) Araştırma, yapılacak istatistiksel çözümlenmelerle sınırlıdır.

#### **1.2.5.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Böylece eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin sürekli değişen yönetici atama yönetmelikleri kapsamında yapılan uygulamalar konusunda neler düşündükleri ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır. Bu çalışmadan yola çıkılarak yönetici belirleme aşamalarında karşımıza çıkan problemler, yönetici görevlendirilmelerinde yaşanan sıkıntılar ve mevcut öğretmenlerin bu konudaki görüşleri incelenmeye çalışılacaktır. Böylelikle yöneticilerin görevlendirilmesi ile ilgili yapılan düzenlemelerden yola çıkılarak bu durumdan etkilenen öğeler açısından önemli olan öğretmenlerin görüşleri değerlendirilecek, uygulamanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına bağlı olarak önerilerde bulunulacaktır.

## 1.2.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiye’de sistemli bir şekilde ilk kez 1999 yılında belirlenen yönetici atama yönetmeliğinden sonra sürekli değişen yönetici atama yönetmeliği nedeni ile bir türlü belli bir sisteme oturtulamayan yönetici atama ve görevlendirilmesinde gelinen son nokta olan 2014 yönetmeliği ve sonrası uygulanmaya başlayan okul yöneticilerinin kendi çalışma ekibini kurma aşamasında müdürlerin, müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi üzerine öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerinin ortaya çıkartılması; bundan sonraki yönetici atamaları açısından önemli olacaktır. Böylece son yıllarda sürekli değiştirilen yönetici atama yönetmelikleri olumlu ve olumsuz açıdan incelenerek nitelikli toplum yaratma sürecinde okulların ve okul yönetimlerinin önemine vurgu yapılacaktır.

## TANIMLAMALAR

### 1.6. Araştırmada Kullanılan Tanımlar

#### Yönetim

Örgütleme, teşkilatlandırma, organizasyon, yapılan işlerin bölümler arası ilişkilerin saptanması, çeşitli bölümlere personelin yerleştirilmesi etkinliği. Kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır. Gurup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. (Erdoğan, İ. 2010, s. 57).

Yönetim bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme süreci. ( Güçlüol, 1985, Kaya, Yahya. K 1984)White, Woldo, Gulick, Pfiffner, Presthus’a göre’ Örgütün amacını vurgulayarak yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görülür. (aktaran, Kaya, Yahya. K 1984, s.34-35) Simon’a göre yönetim işlerin yapılmasını sağlama sanatı.( Aktaran; Kaya, Yahya. K.1984, s.34-35) Amacın gerçekleşmesi için insan ve madde kaynakların eşgüdümленmesi karar verme ve gurup çabası önem kazanır. (Kaya, Yahya. K 1984, s.35 )

## **Yönetici**

Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunluluğunda olan kişi (Erdoğan, İ. 2010, S.41)

## **Eğitim Yönetimi**

Eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için gereken meslek alanı. Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan okulu amacına uygun olarak işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir. Eğitim yönetimi her türlü okul düzeyine inmekten çok bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu alır. Toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin varsa felsefesini ve bu felsefenin üzerinde durduğu değerleri inceler (Bursalıoğlu Z. s.6, 2012) Eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesiyle ilgilenir. (Kaya, Yahya. K. 1984, s.37)

## **Okul**

Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile, müşteri bulan bir kurumdur. Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. ( Bursalıoğlu, Z. 2013, s. 33 )Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilendiği bir örgüttür. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.34)Eğitim sürecinin merkezinde her zaman “okul” yer alacaktır. Okulun iyi yönetilmesi kaliteli bir eğitim verilmesi için şarttır. Buradaki okulun iyi yönetilmesinden kastedilen lider tarafından yönetilmesidir (Okutan, 2012, s. 10).

## **Okul Yönetimi**

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarının belirlenmesinde eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkilidir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir Okul yönetimi ilgili olduğu eğitim örgütünün eğitim politikalarını örgüt amaçları doğrultusunda yaşatmaktır, etkili şekilde işler durumda tutmak. (Bursalıoğlu, Z.2012, s.5) Okul yönetimi, öğretim çalışmalarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı gibi işlerin tümüne verilen ad olarak tanımlanabilir (Demirel, 2012, s.98). ‘Devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel amaçların gerçekleştirilmesi ile yükümlüdür.’ (Kaya, Yahya. K. 1984, s.37)

## **Güç**

Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder(yönetici)de bulunan erk(güç)tür (Başaran, s. 99, 1992). Bursalıoğlu ise gücü, ‘ödülleri kontrol altında tutabilme yeteneği, bir insanı kestirebilir şekilde etkileme yeteneği, yöneticinin davranışının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi, ödülleri kontrol altında tutabilme yeteneği ve amaca götüren bir araç, yetkiyi de bu aracı kullanma hakkı’ olarak tanımlamış ve yasal ve yasal olmayan güç kaynaklarının varlığını ifade etmiştir.( Bursalıoğlu, Z. 2013, s. 179-182)

## **Yeterlilik**

Bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaktır. Bursalıoğlu’na göre ‘bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğu’. (Aktaran Kaya, Yahya. K. 1984,S.239)

## **Hesap Verilebilirlik**

Eğitimde hesap verebilirlik, 'öğrenimin, öğretimin ve eğitim yönetiminin geliştirilmesi amacına hizmet eder ve bu konularda ortaya çıkan başarı veya başarısızlıklarla ilgili sorumluluğun üstlenilmesini gerektirir. (Sato ve Rabinowitz 2010, aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. Nisan 2014)

Eğitim kurumlarıyla ilgili konularda, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, aileler ve politikacılar sorumlulukları paylaşırlar (Linn 2003). Hesap verebilirlik sosyal düzen, örgütsel etkililik ve denetim için vazgeçilmez bir sistem (Frink ve Ferris 1998); kimin, kime karşı, niçin, ne düzeyde ve hangi sonuçlardan dolayı sorumlu tutulduğuna ilişkin sorular ve bu sorulara verilen cevapları içeren bir yapı (Adams ve Hill 2006; Hoffer 2006; Leithwood, Edge ve Jantzi 1999; O'Day 2002); hedeflere ulaşmak için ortaya konan performans düzeyi (Manning 2008), bir bireye davranışlarının nedenlerini açıklaması için diğerleri tarafından uygulanan baskı (Tetlock 1985) olarak tanımlanmaktadır. Bütün bu özellikler yoluyla, yetki ve kaynak sağlanan kişilerin beklentilere uygun davranıp davranmadığını belirlemek amaçlanmaktadır'' (Yüksel 2013, aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. Nisan 2014)

## **Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır.(Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s.208) Örgütsel adalet, iş görenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki devri, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir.( İnce ve Gül, 2005, S.76 aktaran; Özdemir, S. (Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s.208 ).

## II. BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. EĞİTİM

Kavram olarak eğitim;

Eğitim içerik olarak bakıldığında farklı farklı kişiler tarafından farklı kelimelerle tanımlanmıştır. Bu durumun eğitime bakış açılarından kaynaklı değişik tanımlamalar yapılabilmesinden kaynaklıdır. Bu tanımlamalardan ilki lise yıllarımdan itibaren bize aktarıldığı şekliyle ‘*eğitim; bireyin davranışlarında, kendi yaşantıları yolu ile kasıtlı ve istendik yönde kalıcı izli davranış değiştirme süreci*’ idi. Bunların dışında;

Türkçe’de eğitim kavramı kadar yaygın olarak kullanılmamakla birlikte bununla yakından ilgili ‘**terbiye, irfan, maarif talim, tedris**’ gibi kavramlar da vardır. Eğitim kavramı, yaygın olarak tüm bunları karşılayacak şekilde kullanılmaktadır. (Şişman, M. 2014, s.4,)

Eğitim, çağdaş insan görüşüne dayalı, içeriği ve yöntemleri bakımından bilimsel ve toplumsal değerlere dayalı bir süreçtir. Eğitim – öğretim olgusu diğer bir deyişle öğrenme-öğretme süreci insanlık tarihi kadar eskidir. Eğitim – öğretim olgusunun içeriği önceleri psiko-motor alandaki davranışlar ağırlıklı iken, giderek bilişsel ve duyuşsal alandaki davranışlara ağırlık veren bir gelişme izlemiştir. Bu gelişmenin üç temel değişkeni insan, bilim ve değerlerdir. ( Bilgen,1994, s.43, aktaran; Can, N. 1998)

Eğitim, genellikle davranış değiştirme süreci olarak tanımlanır. Bunun dışında eğitimle ilgili farklı tanımlamalar da vardır. Örneğin Durkheim; eğitimi, yetişmiş kuşağın birikimlerini yetismekte olan kuşağa yöntemli bir şekilde aktarması olarak tanımlar. Eğitimi, yetismekte olan neslin uyum kabiliyeti kazanması olarak tanımlayanlarda vardır. Bazı otoritelerce ise eğitim yaşama hazırlıktır. Bazılarına göre ise yaşama hazırlık değil, yaşamın ta kendisidir.( Erdoğan, İ.ve Cüceloğlu, D. Nisan 2013)

Eğitim, toplumun değer yargıları ile bilgi ve beceri birikiminin yeni kuşaklara aktarılması; bu amaçla okullarda ve benzer kurumlarda sürdürülen öğretim ve yetiştirme etkinlikleridir. (Yiğit; F. 2008) Eğitim, başarıyı bilgi alanında, meslek

hayatında yükselme ve ihtisaslaşma gücü, değer alanında yaratıcılık, insanlık ve ahlaklılık gücünü kazanma olarak da tanımlanabilir (Ülken, 2003). John Dewey' in eğitim tanımı şöyledir '*olgunlaşmayı yaşam yeterliliklerini sağlamak üzere yaştan bağımsız olarak yapılan her türlü girişim eğitim kapsamına girer*' (Dewey, 1916, s. 61, aktaran; Yiğit, F. 2008)

Eğitim önce sosyal, sonra politik, daha sonra mesleksi bir girişimdir. Sosyal bir girişimdir, çünkü toplumun yetişmemiş üyelerini eğitmek her şeyden önce, yetişmiş üyelere düşen bir görevdir. Ayrıca eğitim girişinin toplumdaki geldiği, topluma gittiği de unutulmamalıdır. Politik bir girişimdir çünkü demokratik memleketlerde düzenli baskı gurupları ve güç yapıları eğitim üzerine doğru veya dolaylı çeşitli etkiler yaparlar. Bu bakımdan bir eğitim örgütünün amaçlarını kararlaştırmak, örgüt dışındaki değerleri ve bunların sahiplerini dikkate alındığı oranda uygundur. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.20)

Genel olarak eğitim, insani bir faaliyet olup, insanın bütün yönleriyle geliştirilmesi olarak tanımlanır. Geleneksel bir yaklaşımla eğitim, bir toplumda insanların ortak değerler çerçevesinde bütünleştirilmesiyle, erdemli bir toplum oluşturma süreci olarak tanımlanır. Günümüzde ise eğitim, sosyal, kültürel, politik, ekonomik boyutları ve işlevleri olduğu kadar milli ve uluslararası boyutları ve işlevleri de olan bir konu ve bir sistem olarak ele alınmaktadır. Eğitim sistemlerinin oluşturulmasında ve işletilmesinde de bu boyutların birlikte düşünülmesi gerekli görülmektedir. Eğitim yaygın bir tanımla '*yaşam boyu devam eden bir süreç*' olarak görülür. Eğitim doğumdan ölüme kadar hayatın her alanını ve anını kapsar. . (Şişman; M. 2014,s.4) Eğitim insana dönük bir hizmet (Şişman; M. 2014, s.200)

Eğitim hammaddesini toplumdan alıp topluma vererek topluma nitelikli insan gücü yetiştirmektir. (Özen Y.ve Kılıç Y, 2012 )Atatürk' e göre modernleşmenin etkili aracı eğitimidir. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.4)

Eğitimin tanımı, küreselleşme ve toplumsal değişimin etkisi ile değişmektedir. Bu bağlamda eğitim, bireyin yaşamı boyu devam eden bir süreç olarak algılanmaya başlamakta ve bireylerin bilgidan çok öğrenmeyi öğrenmeleri önemli görülmektedir. Bu durum okulun öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkisinin sorgulanmasına neden olmakla birlikte alternatif öğrenme ortamlarının tartışılmasına zemin hazırlamaktadır. (S. Özdemir, ve Kılınç, A.Ç. 2014 s.77-78)



## 2.2.ÖRGÜT

### 2.2.1.Örgüt Kavramının Tanımı

Örgüt (organizasyon/teşkilat), klasik bakış açısından yaklaşıldığında mal ya da hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapı olarak tanımlanır. Yapı bir bütünü oluşturan öğeler arasındaki düzen ve ilişkilerin oluşturduğu bir sistem olarak kabul edilir.( Turan S. ve Sezgin, F. 2014, s.49) Bu tanım, örgüt kavramına bütünüyle rasyonel açıdan yaklaşmakta olup örgütün insani boyutunu göz ardı eder. Bu açıdan örgüt içinde yer alan insanlar, üretilecek mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli araçlar, yönetici de örgütsel üretim sürecinde planlayıcı kaynak sağlayıcı ve dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem, kontrol edici vb. olarak görülür. Bunların dışında örgüt ve yönetime ilişkin farklı bakış açıları da vardır. (Şişman, M. 2014, s.172,)

Örgüt aslında bir yapıdır ve bu yapının iyi kurulması için sağlam bir modele dayandırılması gerekir.(Bursalıoğlu, Z. 2013, s.15)Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin örgüsüdür. Örgütün kendisi ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarındanır. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Örgüt bir iletişim ağı gibi düşünülebilir. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.15) Örgütsel yapı ise örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan; **bölümleşme, uzmanlaşma ve eşgüdüm çabalarını** yansıtan bir bütün olarak görülebilir. (Turan, S. ve Sezgin, F. 2014, s.49 ) Örgüt yapısı bir yönüyle örgüt ile ilgili kararların kimler tarafında verileceğine göre oluşturulur. Örgüt yapısının temel işlevi de örgütte yatay ve dikey kontrolü sağlamaktır. Örgüt yapısı denilince akla gelen temel kavramlar, **iş tanımı, iş bölümü, uzmanlaşma, bölümlendirme, hiyerarşi, yetki ve sorumluluk, merkeziyetçi ya da merkeziyetçi olmayan yönetim, yerinden yönetim, ast üst ilişkileri, kontrol alanı ve denetim** gibi kavramlardır.(Şişman, M. 2014, s.203)

Örgütün boyutları denilince de; amaç, yapı, süreç, hava (iklim)gibi kavramlardır. (Bursalıoğlu, Z. 2013) Bu kavramların içeriği asıl konumuzdan uzaklaşmamıza neden olacağı düşünüldüğünden detaylandırılmamıştır.

### 2.2.2.Okulun Örgüt Yapısının Oluşturulması

Genel olarak örgüt yapısının oluşturulmasında belli süreçler etkili olur. Ancak özel okulların ve devlet okullarının örgüt yapılarının oluşturulması aynı şekilde oluşmaz. Devlet okullarında örgütsel yapı en baştan belirlenmiştir. Oluşan bu durum devlet okullarında okulu yönetecek olan kişinin kadrosunu oluşturma ve değiştirme gibi konularda hak tanımaz. Burada özellikle üzerinde durulan iki kavram vardır. Birincisi **kadrolama** diğeri ise **örgütlemedir**.

Şişman'a göre kadrolama; okulda yapılacak işlere uygun insanların seçilip istihdam edilmesini ifade ederken, örgütleme ise okullar açısından okul amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul yapısının oluşturulmasını, yani okuldaki rol ve görevlerin tanımlanmasını, okulda yapılacak işlerin bölümlenmesini ve gruplandırılmasını ifade eder. Örgütleme, okul amaçlarının belirlenmesi, okul politikasının oluşturulması, yapılacak iş ve faaliyetlerin saptanması, bunların gruplandırılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, bireyler ve birimler arasında iletişim, koordinasyon ve ilişkilerin belirlenmesi gibi aşamalardan oluşur. Buna göre örgütleme sürecindeki okulun yapısının oluşturulması, seçilecek bir modelle gerçekleştirilir.(Şişman, M. 2014, s.204-205)

Örgütsel yapının oluşturulmasında, kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılarak örgütsel etkililiğin artırılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi beklenir. Örgütsel yapının oluşturulmasında, birimler arası iletişim dağılımı, koordinasyon sağlanması, bireylere verilecek yetki ve sorumlulukların, merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçilik gibi bazı durumların dikkate alınması gerekir. Okul yapısının düzenlenmesinde, amaç, çevre, teknoloji, insan, strateji gibi öğeler arasında bir uyum gereklidir. Okulla ilgili kimi sorunlar, uygun olmayan örgütsel yapı ve sistemlerin sonucu olarak görülür. Bunların da ancak yeniden yapılandırma ve örgüt geliştirme süreçleriyle çözülebileceği kabul edilir. Buna bağlı olarak diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da yeniden yapılanma ve okul geliştirme konularında sürekli çalışmalar yapılır.(Şişman, M. 2014, s.204-205)

### **2.2.3.Örgütün Görevleri**

Örgütün görevleri amaçlarına dönük olarak yaptığı eylemlerdir. Bunlar örgütün içinde ve teknik bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Görev örgüt modelinde önemli bir öğedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Böylece, bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken başlangıç noktası önce amaç sonra görev olmalıdır. Böyle yapmazsa örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.20)

## **2.3.OKUL**

### **2.3.1.Okul Kavramı**

Yukarıdaki kısımlarda genel olarak eğitim kelimesinin kavramsal çerçevesi, örgüt kavramı ve içeriği üzerinde durulmuş değişen dünya ile beraber eğitime bakış açılarının da farklılaştığı eğitime yüklenen işlevlerin her geçen gün daha da arttığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultudan yola çıkarak içinde bulunduğumuz süreç içerisinde okulun da eğitim tanımlamalarında olduğu gibi anlamının yeniden sorgulandığı her geçen gün okulların, eğitim programlarının ve işlevlerinin de yeniden düzenlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu noktada; eğitimin tanımı, küreselleşme ve toplumsal değişimin etkisiyle değişmektedir. Bu bağlamda eğitim, bireyin yaşamı boyu devam eden bir süreç olarak algılanmaya başlamakta ve bireylerin bilgidan çok öğrenmeyi öğrenmeleri önemli görülmektedir. Bu durum okulun öğrenci öğrenmeleri üzerindeki etkisinin sorgulanmasına neden olmakla birlikte alternatif öğrenme ortamlarının tartışılmasına zemin hazırlamaktadır. (Özdemir S. ve Kılınç A. Ç. 2014, s.77-78 )

Okul; eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel kavram. ( Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012, s.73). Okul, en genel anlamda belli bir yeri olan, belirli bir süre devam eden, çalışan kadrosu değişen, toplumun geniş bir kısmına hitap eden, planlı ve programlı bir şekilde eğitim öğretim hizmetini bireylere sunan genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur. (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004, aktaran; Kılıç, A. Ç.ve Recepoğlu, E.2014) Okullar dinamik ve açık bir sistemi teşkil etmektedirler. Okullardan değişime zamana ve yeniliğe ayak uydurabilmeleri ve dışarıdan aldığı girdiyi belli bir planlı ve

süreç dahilince topluma geri verebilmesi beklenmektedir. ( Şirin,2007, aktaran; Kılıç, A. Ç.ve Recepoğlu, E. 2014)

Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile, müşteri bulan bir kurumdur. Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s. 33 ) Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilendiği bir örgüttür. (Bursalıoğlu, Z. 2013,s.34)

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışları kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir (Başaran,1994,s.71, aktaran; Toklucu, E. 2000). Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı örgütlenmesidir. Okul çok boyutlu bir girişimdir. Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze gelinen kısmıdır (Başaran, 1999, s.72, aktaran; Toklucu, E. 2000).

Toplumun eğitim kavramı ve eğitim hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum okuldur. Bu nedenle, toplumun okulun insan üzerindeki çalışmasından ve onu farklılaştırma işlevinden kaynaklanmaktadır. Okul ise bu işlevini öğretim yoluyla gerçekleştiren bir kurumdur. Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları ve planladıkları durumlar okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik öğretim eylemlerine dönüşmektedir (Açıkalın, 1994, s. 13. aktaran; Toklucu, E. 2000)

### **2.3.2.Okulun Alt Sistemleri**

Okul eğitim sisteminin en uç noktasında yer alan bir eğitim birimi, bir alt sistemidir. Okul eğitim sisteminin en stratejik birimidir. Bursalıoğlu'na göre sistem, bir örgütteki personelin, o örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları bir araçtır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.19)

Başaran 2006, okulu bazı alt sistemlere ayırarak çözümlenmiştir. Bunlar; üretim alt sistemleri (eğitim programına göre öğrencileri yetiştirmeye dönük hizmetler), alışveriş alt sistemleri (okulun dış çevreyle ilişkiler kapsamında yürüttüğü hizmetlerde rol alan birimler), uyarılma alt sistemleri ( çevresel değişimlere bağlı olarak okulun geliştirilmesinde rol oynayan birimler) yaşatma alt sistemi ( okulun bir örgüt olarak ayakta kalmasına dönük çalışan birimler) ve yönetim alt sistemi (okulu oluşturan bütün alt sistemleri işleten, yönlendiren, okulun amaçlarının

gerçekleşmesini sağlayan alt sistem) biçiminde adlandırmıştır. Buna göre okulun yönetim alt sisteminin görevi, okulla ilgili kararları vermek, çalışmalarını planlamak, örgütsel yapıyı kurmak, iletişim, koordinasyon, denetim, değerlendirme gibi süreçler kapsamında yer alan faaliyetleri gerçekleştirmektir. (Şişman, M. 2014, s.215)

Ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik, siyasal ve demografik gelişmelerin okulu bugün hızlı bir değişim sürecine soktuğu açıktır. Druker (1993) yıllar önce okulların emek- yoğun bir kurum olmaktan sermaye- yoğun bir kurum olma yolunda ilerlemeye başladığını ileri sürmüştü. Ona göre okullar yalnızca öğrencilere değil toplumun tüm kesiminden bireylere açık ve topluma hesap verebilen kurumlar olarak bir dönüşüm yaşamaktadır. Okulların misyonu öğretim yapmaktır, fakat öğrenme ömür boyu sürecek bir faaliyet olarak algılandığı için okullarda ömür boyu öğrenme kavramına göre tekrar kurgulanmak durumundadır. Diğer bir ifadeyle okulların açık sistemlere dönüşmesi günümüz koşullarında kaçınılmazdır. (Özdemir S. ve Kılıç A. Ç. 2014, s.76)

### **2.3.3.Okulların Amacı**

Toplumsal yönü güçlü, özgür ve çok yönlü düşünebilen, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi, kültürünü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. (Can, N.1998)

### **2.3.4.Okulun Özelliği**

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır etki alanı yetki alanından daha geniştir. Okulun örgüt özelliklerinden ikincisi okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Üçüncü özelliği ise okul denilen örgütün ürününü değerlendirme gücü gelir. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.34)

Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Bu konuda çatışan iki fikir vardır. Birinciye göre, okul ancak sosyal mirası aşıl原因 bir örgüt olarak eylem göstermelidir. İkinciye göre, okul sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır. Birinci durumda, eğitim programının amacı çocuğa kümeleşmiş bilgileri kazandırmak olacaktır. İkincide ise, her gelişen memlekette olduğu gibi değişen kültürü değerlendirip, toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte vatandaşlar yetiştirmek olacaktır. ( Bursalıoğlu; Z.2013, s.35)

### **2.3.5.Okulun Görevleri**

Okulun görevleri aslında eğitimin görevleridir ve bunlar sosyal, politik ve ekonomik olarak adlandırılır.

- Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek, yani çocuğa kültürü aşıl原因dır. Okul bu görevini yaparken kültürü hem korur hem de değiştirir. Böylece kültürün hem yenileşmesini, hem de karalılığını sağlamak zorundadır.
- Okulun politik görevi yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektir.
- Okulun ekonomik görevi ise ekonominin beyin gücü ve insan gücü gerekmesini karşılamaktır. Okulun bu görevini yerine getirebilmesi için önce eğitimin bir yatırım olarak görülmesine, sonra bu yatırımın memleketteki yetenek kaynaklarından en çok yararlanıl原因 biçimde yapılmasına bağlıdır. İkinci bakımdan ekonomik görev seçici bir mekanizma kurmak zorundadır. ( Bursalıoğlu, 2013,s.37)

Hiçbir kurum, eğitim kurumu okul kadar toplumla iç içe değildir. Eğitim sisteminin yetiştirmiş olduğu nitelikli insanla kalkınmışlık düzeyimizin belirlenmesinde en etkili araçtır. Bu nedenle eğitim kurumlarımız olan okullarımıza büyük görev düşmektedir. Okulun vizyonunun belirlenmesinde ve öğretmenlerin profesyonel mesleki gelişimini sağlayacak olan okul yöneticilerinin eğitilmiş olması başarı grafiğinin yükselmesini sağlayacaktır. Toplumun standartlarını yükseltmede tartışmasız en önemli kurum bilginin yeni kuşaklara aktarıldığı okullardır.( Sağlam, 2008, s.1; aktaran Özen, Y. ve Kılıç, Y. 2012)

### **2.3.6.Okulun İşlevi**

Okul eğitim sürecinin sistemli olarak düzenlendiği özel bir ortamdır. Okulun toplumsal bağlamda üç farklı işlevinden söz edilebilir. (Başar,2003, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) ve Sezgin, F. 2014, s.124) Bunlardan birincisi öğrencileri dış çevrenin güçlüklerinden korumak ve onlar için yaşamı kolaylaştırmaktır. Yönetici, öğretmen ve diğer görevlilerin sürekli denetiminde olan öğrenciler için yaşam dış çevredekinden daha kolay olacaktır. Okulun ikinci işlevi, dış çevrede kolay rastlanılabilecek istenmeyen davranışları okuldan içeri sokmayarak öğrenci davranışlarını temizlemektir. Böylece istenmeyen davranışlar öğrencilerden arındırılarak istendik davranışlara doğru yönlendirilir. Okulun üçüncü işlevi ise dengelemedir. Dış çevrenin çok farklı koşullarında yaşayan öğrenciler okula geldiklerinde benzer koşullarda yan yana olur ve yaşama biçimlerinden etkilenecek birbirlerini daha iyi tanır ve anlarlar.(Özdemir, S.(Ed.) ve Sezgin, F. 2014, s.124)

Okulların; çatışma, yıldırma (mobing), örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, güdülenme, iş doyumu, örgüt sağlığı, stres, mizah, iş gören yabancılaşması, tükenmişlik, örgüt kültürü, örgüt iklimi, öğrenen örgüt gibi psikolojik yanları da bulunmaktadır. Biz bu kısımda bunlar üzerinde durmayacağız ancak ilerleyen bölümlerde örgütsel adalet kavramı ve örgütsel hesap verilebilirlik kavramlarını açıklamaya çalışacağız. (Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, C. 2014, s.198-224)

### **2.4.ETKİLİLİK**

#### **2.4.1.Etkililik Kavramı**

Etkililik kavramı olarak; çıktılarda sağlanan başarı, amacı gerçekleştirme düzeyi, gerekli kaynakları elde etme yeteneği, çevreye uyum sağlama yeteneği olarak çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Etkililik kavramı ile doğrudan doğruya ilişkili olan dört kavram vardır. Bunlar; verimlilik, edim, yararlılık ve etkenlik olarak bilinir. Bunun yanında etkililik kavramıyla dolaylı olarak ilgili olduğu bilinen ancak etkililiği ortaya koymada oldukça önemli olan etkililiği açıklayıcı kavramlarda vardır. Bunlar değişme, yenileşme, gelişme, farklılaşma, ilerleme, çeşitlilik ve dönüşüm olarak sıralanabilir (Karşlı, 2004 aktaran; Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan Ocak 2012, s.102)

## **2.4.2. Etkili Okul Nedir?**

Etkili okul; öğrencilerin bilişsel, duygusal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişmelerin en uyumlu bir şekilde desteklendiği optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir. (Özdemir, 2001, S.36; aktaran Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012,s.103)

### **2.4.2.1.Etkili Okulun Özellikleri**

Sergiovanni (1995), etkili okulun özelliklerini 9 maddede özetlemektedir, bunlar;

- 1) Öğrenci merkezlidir
- 2) Öğrencilere zengin akademik programlar sunar
- 3) Öğrencileri geliştiren öğrenme olanakları sunar
- 4) Olumlu bir örgütsel havaya sahiptirler
- 5) Mesleki etkileşimi beslerler
- 6) Yoğun hizmet içi eğitim programları yaratılır
- 7) Yaratıcı sorun çözmeyi beslerler
- 8) Aile ve toplum katılımını sağlarlar
- 9) Paylaşımçı liderlik gerektirirler

(Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012, s.104)

### **2.4.2.2. Etkili Okullarda Bulunması Gereken Temel Özellikler**

- 1) Okulun misyonunu iyi bir biçimde ifade edilmiş olmalıdır.
- 2) Eğitim programı, başarılı bir biçimde düzenlenmiştir. Öğretmenler, sınıf yönetiminde başarılıdır.
- 3) Okulun ve sınıfların fiziki ortam şartları eğitime elverişlidir

(Hallinger ve Murphy,1987akt Gümüşeli,1996, akt. Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan Ocak 2012, s.104)



## 2.5.YÖNETİM, EĞİTİM YÖNETİMİ, OKUL YÖNETİMİ, OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖĞELER

### 2.5.1.Yönetim nedir?

Yönetim eski bir bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. (Bursalıoğlu; Z. 2012,s.1.)Yönetim, yeni koşullar altında sosyal değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluştur. (Bursalıoğlu; Z. 2013, S.16)Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Yönetim kavramı en geniş anlamı ile ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği içinde çaba gösteren birey ya da gurupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir. (Simon, Smithburgh ve Thompson, 1967; aktaran Turan, S. (Ed) Karip, E. 2014, s.2)

Birey tek başına gerçekleştiremeyeceği bir amacın gerçekleşmesi için başka bir birey ya da guruplarla iş birliği yapmak durumundadır. Amacın gerçekleşmesinde çeşitli teknolojik yöntemler kullanılabilir. Ortak bir amacın gerçekleşmesinde yönetim; amacın gerçekleşmesi için yöntemin nasıl belirleneceği, amacı gerçekleştirecek bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl bir iş birliği içinde çalışılacakları, aralarında nasıl bir iş bölümü yapılacağı ve etkinliklerin nasıl eşgüdümleneceği ile ilgilenir. (Turan, S.(Ed) Karip, E. 2014, s. 2)

Yönetim; **'bir işi başkalarına yaptırma sanatı'** ya da **'bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı'** olarak tanımlanır. ( Turan, S. (Ed) Karip, E. 2014,s. 3) Yönetim, insan ve diğer kaynakların belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkin bir şekilde kullanılmasıdır.( Rebore, 1987 Aktaran; Özdemir, S. (Ed.) Çalık, T. 201, s. 53)

Örgütlenme, teşkilatlandırma, organizasyon, yapılan işlerin bölümler arası ilişkilerin saptanması, çeşitli bölümlere personelin yerleştirilmesi etkinliklerini içerir. Yönetim bir organizasyon içerisinde gerçekleşir. (Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012,s.69) Kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanma bilimi ve sanatıdır. Gurup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir (Erdoğan, İ. 2010, s. 7). Yönetim, mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme ve beklenmeyen güçlüklerle uğraşmadır (Güçlüol, 1985, aktaran; Erdoğan, İ.2010,s.9). Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara

ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulamaya ilgili faaliyetlerin tümüdür. Değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı bir biçimde kurulması sürecidir. (Açıkalin 1994; aktaran Erdoğan, İ. 2010, s.8 )

Yönetim bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme süreci. (Güçlüol, 1985, aktaran; Kaya, Yahya. K. 1984, s.34) White, Woldo, Gulick, Pfiffner, Presthus'a göre ' Örgütün amacını vurgulayarak yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görülür. (Aktaran, Kaya, Yahya. K.1984,s.34-35,) Simon'a göre yönetim işlerin yapılmasını sağlama sanatı.( Aktaran, Kaya, Yahya. K.1984, s.34-35) Amacın gerçekleşmesi için insan ve madde kaynakların eş güdümlenmesi karar verme ve gurup çabası önem kazanır. (Kaya, Yahya. K. 1984 s.35), Yönetim yapı olarak tanımlanan örgütün işletilmesini sağlayan bir süreçtir. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim de bu amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.15)

Örgüt ve yönetim iç içe işler. Çünkü yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.16) Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000, s.13 aktaran; Özmen; F. ve Kömürlü; F. 2010)

Yönetim örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını etkili şekilde kullanılması ya da eşgüdümlemesi sürecidir.( Bateman ve Snell, aktaran; Özdemir, S. (Ed) Sezgin, F. 2014,s.144)Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir. (Bedeian, S.4,1993, aktaran Turan, S. (Ed) Karip, E. 2014, s.3)

Yönetim belli amaçlara ulaşmak için gerekli araçları sağlayan süreçtir. Ayrıca yönetimin koordinasyon bilim ve sanatı olduğu da ileri sürülür. Bu görüşe göre yönetim, değişik ve birbirine aykırı sosyal enerjileri, bir sosyal organizasyon içinde ve bir bütün olarak çalışacak biçimde koordine etme kapasitesidir. Yönetim örgütün içinde fakat ona yön veren bir süreçtir. (Bursalıoğlu, Z. 2013, S.30-31)Yönetim yeni

koşullar altında sosyal değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluştur. (Bursalıoğlu, 2013,S.16)

Yukarıdaki tanımlardan çıkarılabilecek en genel ifade ile yönetimi; bir arada yaşayan insanların bireysel amaçlarını ve içinde buldukları toplumsal kurumların örgütsel amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için maddi ve manevi güç unsurlarını en iyi şekilde organize edebilme ve kullanabilme ustalığıdır diyebiliriz.

### **2.5.1.1.Yönetimin Görevi**

Bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. (Bursalıoğlu, Z.2013, s.30-31)

### **2.5.1.2.Yönetim Bilimin Tarihsel Gelişimi**

Günümüzde yönetim, bir bilim alanı olarak kabul edilmekte ve yönetim biliminden söz edilmektedir. Yönetimin sosyal ve insani bir bilim alanı olarak kabul edilmesi ve geliştirilmeye başlamasıyla birlikte bu alanla ilgili çeşitli kavram, ilke, model ve teoriler de geliştirilmeye başlanmıştır. Yönetim bilimi, bir yönüyle insan davranışlarıyla ilgili uygulamalı bir alandır. (Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012, s.70)

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi ABD de başlamış bir uygulamadır. Bu uygulamada yönetici hazırlama ve yetiştirmenin 4 aşamalı dönemden geçtiği görülmektedir. Balcı'ya göre yönetimin bir bilim olarak gelişmesinde etkili olan dönemler;

**İdeolojik Dönem 1820-1899:** Bu dönemin başlarında eğitim yönetimi ve denetiminin kamu yöneticilerinin bir uzantısı niteliğinde olduğu, mesleksi beceri gerektirmeyen bir uğraşı olduğu anlaşılmaktadır. Bu dönem eğitim yönetiminin, okula uygulanmasının tanınmadığı bir dilimini oluşturmaktadır. Çünkü okul yöneticileri mesleklerini sınama yanılma yoluyla öğreniyorlardı. Formel bir hazırlık ya yok ya da çok nadir idi. Öğretmenlik formel eğitimi yöneticilik içinde yeterli sayılıyordu.

**Reçete Dönemi 1900- 1946:** Bu dönemde öğretim, ideoloji, karakter ve felsefeden okul yönetiminin ilk mayalanmasına doğru bir gelişim gözlemlendi. Bir takım eğilimler bu dönemde gözlemlendi. Eğitim yönetiminin kritik analizi yapıldı yetiştirme programlarının statüsü tartışıldı. Sonunda okul yönetimi pratiği ile ilgili epey literatür oluştu. Eğitim liderlerine ilişkin bakış açısı ticaret rolünden sosyal uzman rolüne değişme gösterdi. Böylece sosyal ve kültürel güçlerin etkisi tanındı. Eğitim liderleri öğretim ağırlıklı araştırmaya çok az eğilen anlayışta yetiştiriliyordu. Bu dönemde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi öğretmenlerden farklı değildi. Ne zaman ki Bilimsel Yönetici hareketi doğdu; iş, okul yönetici hazırlama programlarında etkili oldu. İçerik olgu toplama, tüme varımcı düşünme ve ampirik genelleme biliminden oluşuyordu. Hizmet öncesi yetiştirme programları yönetimin teknik ve mekanik yönlerine eğiliyordu. Okul yöneticileri rolleri için yetiştirilemeye başlandı. Büyük Depresyon ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerinde insan ilişkileri hareketi doğdu. Bu dönemde işin kuramı neredeyse ihmal edildi. Bilimsel çalışmalar yalın ampirizm ya da olguculuktan oluşuyordu. Kişisel başarı hikayeleri, test edilmemiş ilkeler eğitim yönetimi bilgi temelini oluşturuyordu. (Balcı, A. 2008, s.54)

**Bilimsel Dönemi / Davranış Bilimleri Dönemi 1947-1985:** 1940'ların sonlarında 1950 ve 1960'lar boyunca pratikten sağlanan reçeteler, çeşitli sosyal bilimlerden alınan kuramsal ve kavramsal materyalle gölgelendi. Bilimsel dönem başlangıçta desteğini önceki dönemin eleştirisinden aldı. Bu dönemde ise eğitim yönetimi bilimsel temeli - yalın ampirizm, kişisel başarı hikayeleri ve test edilmemiş ilkelerden oluşuyordu - şiddetle eleştirildi. Bu dönemde iş insanları yerine bilim insanları merkeze alındı; yani ilgi odağı oldular. Bu dönemin ikinci yarısında isteklilik, etkinlik, büyüme, yetiştirme programlarının yapı ve içeriğindeki dramatik değişikliklerdir. Dönem, alanın tam meslekleşmesi olarak görüldü. 1980'lerde bu resim değişti. Bilimsel dönemin sonunda ortalama bir öğretim üyesi disiplin odaklı uzman özelliğinde idi; çok az hatta hiç pratik deneyimi yoktu. Mesleğin profesyonel yönlerine ilgi duyuyordu. Bu dönemde hazırlık programı içeriği sosyal bilimlerden alındı; yönetim biliminin gelişmesiyle de kavramsal ve kuramsal bilgi temeli çoğaldı. Kısaca adayları, bilimsel olarak desteklenmiş bilgi temelini ulaştırmak (hipotetik-tümden gelimci), yetiştirme programlarının ana hedefiydi. Pratik tecrübeden kuram yönelimliye dönüşüm vardı. Bu dönem eğitim yönetimini, kuram ve araştırmanın doğrudan mesleki uygulamaya bağlandığı uygulamalı bilim anlayışına götürdü.

Sosyal bilim içeriğine aşırı güvenme sonucu bu içerik yönetici yetiştirme programına taşındı. Davranış bilimlerinden araştırma yöntem ve tekniklerinin ödünç alınması ve kabul görmesi ve yetiştirmeye çok disiplinli yaklaşım bu dönemde asıldır. (Balcı, A. 2008, s.54)

**Diyalektik Dönem 1986-...:** Bu dönem alanın bilimsel dönemden bilimsel sonrası döneme ya da diyalektik döneme değişme gösterdiği dönemdir. Bu dönemde önceki yetiştirme programlarına çok sert eleştiriler yapılmış bu doğrultuda şu önerilerde bulunulmuştur:

- (1) Yönetici hazırlama programlarını desenlemede ağırlığın pratik sorunlara verilmesi,
- (2) Daha profesyonel bir okul modeline gidilmesi,
- (3) Zanaat (craft) bilgisine önem verilmesi (pratiğe dayalı öğrenme tecrübeleri), değerlere, sosyal bağlama, öz teknolojiye, araştırma ve yeni liderlik biçimine eğilim duyulması. (Balcı, A. 2008, s.54 )

Yönetici yetiştirme programlarının dönemsel incelenmesinde şu sonuçlara ulaşmak mümkündür (Berry ve Beach, 2007):

- (1) Eğitim yönetiminin, okulları bir dizi pratik ve uygulamalı yönetsel beceri ile işletmek - yönetmek ihtiyacı dışında gelişme göstermesi,
- (2) 19. ve 20. yüzyıllarda eğitim örgütlerinin bürokratikleşmesinin bir gereği olarak onları yönetecek olan eğitim liderlerinin uzmanlaşmış profesyonel bilgiye gereksinim duyması
- (3)Eğitim yönetiminin akademik, bilimsel ve kuramsal temellerinin eğitim liderlerine, eğitim örgütlerine liderlik etmek üzere ileri araçlar, kavramsal çerçeve ve çağdaş ve kuramsal bilgi sağlaması. (Balcı, A. 2008, s.54)

### **2.5.2.Eğitim Yönetimi**

Yönetim bilimi toplumun yapısında meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler neticesinde bir takım dallara veya uzmanlık alanlarına ayrılmış bulunmaktadır. Bu uzmanlık alanlarından birisi de eğitim yönetimi alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili tüm kurumların belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde kullanılmasını inceleyen bir bilim dalı olarak görülmektedir.(Yakut, Çağlar ve Karadağ, 2005, s.63, aktaran Özen Y.ve Kılıç Y, 2012 )

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Çünkü eğitim yönetiminin temel erevesi, yönetim biliminin temel ilkelerinin, eğitim kurumları için uyarlanmış halidir. (Erdoğan, İ. 2010, s. 118) Eğitim yönetimi; eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir Şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler. (Erdoğan, İ.S. 2010, s.117) Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır. (Kaya, 1993, aktaran; Erdoğan, İ. 2010,s.117)

Eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için gereken meslek alanı. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.4) Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan okulu amacına uygun olarak işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir. Eğitim yönetimi her türlü okul düzeyine inmekten çok bütün okulları içine alan sistemlerin zleme ve birleşimini konu alır. Toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin varsa felsefesini ve bu felsefenin üzerinde durduğu değerleri inceler. (Bursalıoğlu, Z. 2012,s.6) Eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesiyle ilgilenir. (Kaya, Yahya. K.1984, s.37) Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak zleme ve birleştirmeyi amaçlar.(Bursalıoğlu, Z. 2013, s.4)

Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından meydana gelir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin zleme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin evre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.5)

İnsanlar yaşadıkları ortam içerisinde çeşitli örgüt ve organizasyonlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Her rgt ve organizasyonun yapı ve işlevleri birbirinden farklıdır. Eğitim rgtnn yapısı, amacı, fonksiyonu diğer örgütlerden farklı olmasının en önemli nedenlerinden biri insan odaklı olmasından kaynaklanmaktadır. ( Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012 s.73)

### 2.5.2.1.Eğitim Yönetiminin Özellikleri

- 1) Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir.
- 2) Eleştirici bir tutum geliştirmek genellikle eğitimin amacıdır.
- 3) Eğitim örgütlerinin (okulların)başarılarını yeterli olarak değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır.
- 4) Eğitim onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öte ki örgütlerden farklıdır.
- 5) Okul personeli genellikle mesleki eğitim görmüştür.
- 6) Eğitim kurumunun yapısı ve örgütlenmesi özel dikkat gerektirir.

( Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012 s.73)

Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede Eğitim Yönetimi denildiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri, Ders Araçları Merkezi, İlçe Mili Eğitim Müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir. (Açıklan 1995, aktaran; Erdoğan, İ. 2010, s.118 )

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar gündemden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003, s. 90, aktaran; Özmen, F. ve Kömürlü, F. 2010)

### 2.5.2.2.Eğitim Yöneticisi

Eğitimin bütünü ile ilgilenen yani sistemi bütünü olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir.( Bursalıoğlu, 1991, aktaran, Erdoğan, İ. 2010,s.118)

Eğitim yöneticisi her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında eğitim görmüş bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin işlevleri doğrultusunda eğitim programlarını, öğrenci işlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek düzeyde yönetir.

Bununla birlikte etkili bir yönetim için iş ve işlemleri planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler, okulun amaçları doğrultusunda etkili çalışma sağlamak için işleri denetler (Başaran, 1996, aktaran; Yerlikaya, Ş. 2007)

Eğitim yöneticiliği eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık gibi meslek alanlarına benzer şekilde özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirir. Eğitim yöneticiliği kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır. (Özdemir, S. ve Sezgin, F. 2014, s.124)

Eğitim sistemindeki değişimin zorluklarıyla ilk karşılaşacak insanlar, eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinden söz ederken sadece okul yöneticilerinden değil milli eğitimin tüm kademelerinde görev alan eğitim yöneticilerinden söz etmek gerekmektedir. (Açıklan, 2002, aktaran; Özdemir, S. ve Sezgin, F. 2014, s.125) Bu nedenle, eğitim yöneticisi yetiştirmek ifadesiyle anlatılmak istenen, eğitim sisteminde okuldan üst düzey merkez teşkilatına kadar görevli tüm yöneticilerin yetiştirilmesidir. (Özdemir, S. ve Sezgin, F. 2014, s.125)

Eğitim yönetiminin üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci, eğitim sürecinde islenen bir kaynaktır. Öğretmen de insan kaynaklarını isleyen değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise, islenen ve isleyen insan kaynaklarını yöneten, gerek islenen kaynak olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesinde gerekse isleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması için uygun örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, V.2003)

### **2.5.3 Okul Yönetimi**

Okul, eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Eğitim yönetimi içerisinde yönetimin en somut olarak uygulandığı alanlardan biri de okul yönetimidir. ( Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012, s.73)

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanmasını konu edinir. Bu alanın sınırlarının belirlenmesinde eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkilidir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir Okul yönetimi; ilgili olduğu eğitim örgütünün eğitim politikalarını örgüt amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili şekilde işler durumda tutmak. (Bursalıoğlu, Z. 2013,s.5)



Eğitim yönetimi ve onun alt dalı olan okul yönetimi ‘devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel amaçların gerçekleştirilmesi ile yükümlüdür. ’(Kaya, Yahya. K. 1984,s.37)

Okul yönetimi okulu amaçlarına ulaştırmak için okulun sahip olduğu kaynakları amaçlı, sistemli ve örgütlü bir biçimde eşgüdüm içinde iş birliğine dayalı olarak yönetir. Okul yönetimi, örgüt ve isleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. (Tokluca, E. 2000)

Okul yönetimi kapsamı içerisinde çeşitli paydaşlar okulun amaçlarını gerçekleştirmek için belirli ilke, anlayış ve bakış açıları ile iş birliği içerisinde çalışırlar. Okulun verimli şekilde çalışabilmesi için karar alma, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirmede yeni yöntemler geliştirmek bunlar arasındadır. ( Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012 s.74,)

#### **2.5.3.1. Okul Yönetiminin Temel Amacı**

Okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında koalisyonu oluşturmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. (şişman, M. 2014, s.215)

#### **2.5.3.2. Okul Yönetiminin Görevi**

Okulun kaynaklarını sağlayıp bütünleştirerek diğer insanlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştırmaktır. Bu noktada okul yöneticisi, okulun insani, maddi ve parasal kaynaklarının sağlanarak öngörülen eğitim hizmetlerinin üretilmesinden sorumlu olan kişidir. (şişman; M. 2014, s.215)

#### **2.5.3.3. Okul Yönetiminin nemi**

Okul Yönetiminin nemi aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, rgt amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. (Bursalıoğlu; 2013, s.6)

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturtulduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmelidir. Okul yöneticiliği başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programı düzenlenmelidir. (Erdoğan, İ. 2010, S 119-120). Böylece okul yöneticisi, problemleri deneme yanılma yolu yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.6 )

Ülkemizde '*Meslekte asıl olan öğretmenliktir*' sloganından henüz vazgeçilemediğinden, ne bu uzmanlık alanlarının gelişmesi, ne de bu alanlarda yetişmiş elemanlarımızın yerinde kullanılabilmesi şimdilik olanaklı görülmektedir. Bunun sonucunda, uzmanlık ve yeterlilik gibi iki geliştirici öğeden yoksun kalan eğitim düzenimiz, bir deneme ve yanılma mekanizması içine sokulmuş ve bu düzenin sadece yapısında değil, ürününde de beyin gücü savurganlığı artmış bulunmaktadır. (Bursalıoğlu; Z. 2013, s.6)

#### **2.5.4.Okul Yönetiminde Karar ve Karar Süreci Önemi**

##### **2.4.4.1. Karar**

Yönetmek demek karar vermek demektir ve yönetsel eylem zorunlu olarak karar vermeyi gerektirir. Karar yöneticinin en temel aracı ve onun yönlendiricisidir. (Fişek 1982; aktaran Turan, S.(Ed.)Baloğlu, N. 2014, s.227). Alternatifler arasından bir seçme, karar verme ise eylemlere yön verme işlemidir. Karar örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvuru kurumulaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişme birbirine neden sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.80)

Kararlar bireyler için olduğu kadar örgüt ve yönetim açısından da hayati önem taşımaktadır. Tıpkı insanlar gibi, örgütler de iyi ve doğru kararlar verdiği

sürece başarılı olurlar. Bu nedenle karar verme yönetimin kalbi, yöneticilerin de en temel fonksiyonu olarak görülmelidir. (Turan, S. (Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s. 226)

Karar süreci; örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ya da çözmek, örgüt üyelerini etkilemek için kullanılır. Karar yönetim süreçlerinin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.80)

Karar verme, bir sorunun çözülmesine ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir. Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.(Eren, 1998; aktaran Erdoğan, İ. 2010, s.68) Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. (Erdoğan, 2010, s.69) Karar verme bir problem durumu ile ilgili gerçekleştirilecek eylemlerin belirlenmesine dönük zihinsel bir faaliyettir. Bir konuda ileri sürülen çeşitli görüş ve alternatifler içinden en makul kabul edileni seçmek ve istenen sonuca ulaşmak için bir yargıya varmaktır.(Şişman, M. 2014, s.185)

#### **2.5.4.2. Karar Süreci ve Önemi**

Yönetimde neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden hiçbir iş yapılamaz. Her şeyden önce, yapılması gereken yüzlerce binlerce işten hangilerinin öncelikle yapılması, hangisinden başlanması gerektiği konusunda bir tercih yapılma zorunluluğu vardır ( Kaya,1993: 94, aktaran Turan, S.(ed.) Baloğlu, N. 2014, s. 227). Dolayısıyla yönetsel kararlar kişisel kararlardan farklı olarak aşamalı bir sıra izlemektedir ( Turan, S.(ed.)Baloğlu, N, 2014, s. 227, 2014). Bu noktada Bursalıoğlu'na göre okul yöneticisinin karar süreci olarak yapacağı ilk girişim; okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecinde; karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa; uygulamaya o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar çok esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Ayrıca okul yöneticileri kararın izlenmesi gereken yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır. (Bursalıoğlu, Z. 2013,s.82)

Örgütü amaçları doğrultusunda yaşatma görevi üstlenen yöneticinin kararlar vermesi, bu kararların uygulanışını planlaması, planların yürütmesi için yetki ve etkisini kullanması, çalışanlar arasında iletişim kurarak çabaları eşgüdümlemesi ve yapılan çalışmaları değerlendirmesi beklenir. (Hoyle ve diğer, 2005; Kowalski, 2013 Lunenburg ve Ornstein,2004, aktaran Özdemir, S. (Ed.), Ağaoğlu, E. 2014,s.187)

Bir örgütün yapısı bir bakıma karar verme yetkilerinin dağılımına göre biçimlenir. Bu nedenle bir örgütte kimin kimleri kontrol edeceğinden çok hangi kararları kimlerin vereceği daha önemli görülür. Örgütsel kararları oluşturmada üst yönetimin daha çok örgütün genel amaç ve politikalarına ilişkin kararları oluşturması; alt basamaklıların ise uygulama ve görevlere ilişkin kararlar vermesi söz konusu olmaktadır. (Şişman, M. 2014, s.185)

Sürekli karar vermek durumunda kalan okul müdürleri de sorun çözme süreci ile benzerlik gösteren karar verme sürecinin aşamalarını bilmeleri beklenmektedir. Bu aşamalar Özdemir'e göre;

- 1) Konu hakkında ayrıntılı bilgi toplama
- 2) Toplanan bilgileri örgüt amaçları doğrultusunda anlamlandırma
- 3) Olası karar seçeneklerini belirleme,
- 4) Seçenekleri değerlendirerek en uygun olanı belirleme
- 5) Belirlenen seçenikle ilgili daha ayrıntılı bilgi edinerek doğruluğunu sınama ve
- 6) Sonuçları gözden geçirerek sonul (nihai) kararı verme (Özdemir, S. (Ed.), Ağaoğlu, E. 2014, s.187)

### **2.5.5.Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler**

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış olarak ikiye ayrılabilir. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış öğeler ise, okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetimde rol oynamış olur. Ana – baba, çevredeki baskı gurupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış öğeler arasındadır. (Bursalıoğlu; 2013,s.39)

Biz bu kısımda okul yönetimin öğeleri boyutundan iç öğelerden yalnızca yöneticiler üzerinde durarak yönetici kavramının açıklanmasını, yöneticilerin özellikleri, okul yöneticisinin rollerini, görev ve sorumluluklarına değinerek okul yönetiminde önemi üzerinde duracağız.

### 2.5.5.1. Yönetici

Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunluluğunda olan kişi. (Erdoğan, İ. 2010, s.41) Yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.17)

Yönetici, grup halinde bir araya gelen ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir. (Erdoğan, İ. 2006) Yönetici ile lider kavramları aynı anlamı ifade ettiği düşünülse de aralarında kavramsal bir fark olduğu aşikârdır. Türk Dil Kurumuna göre lider, ‘yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef’ olarak liderlik de ‘liderin görevi ‘olarak tanımlanmaktadır. (TDK,2004:1464 Aktaran. Y. Özen, Y. Kılıç, 2012)

Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar. Yönetici olan kişi kuralları yönetmekle ilgilenir, lider ise kuralları biçimlendiren kişidir. Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içerir. Yöneticilik formal konumlarla ilgiliyken, liderlik formal konumlara bağlı değildir. (Ergezer, 2003, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F, 2014, s.146)

Sabuncuoğlu ve Tüz 1998’e göre yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:174) Allix’e göre lider, insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, onları harekete geçiren kişilerdir.( Allix, 2000 )Liderin tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar ( Karip 1998, aktaran. Özen, Y. Ve Kılınc, Y. 2012)

Okulda lider olarak gözükten kişiler öncelikle okul müdürleridir.’ Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir’ (Gürsel, 1997, s.77; aktaran Özen, Y. ve Kılınc, Y. 2012)

Yöneticiler anlatılırken en yaygın olarak geleneksel yönetici ve modern yönetici olarak ayrıştırılır. Geleneksel yöneticilik denince akla emirler veren, itaat edilen, otoriter olan bir yöneticilik anlayışı gelmektedir. Bu anlayışa göre yöneticiliğin başarısı otoriter olmaya dayandırılır.(Erdoğan, İ. 2006) Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. (Bursalıoğlu,1994, aktaran; Erdoğan, İ. 2006)

Yöneticilerin insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yönlendirmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır. (Can, N. 1998) Bunları gerçekleştirmek içinde yöneticinin; yaratıcı güç, zekâ, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi niteliklere sahip olması gerekir. (Bursalıoğlu, Z. 2013, s.17)

#### **2.5.5.2.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler**

**Yönetici Özellikleri:** Filozofik, psikolojik ve teknik başlıklar altında üç boyutta özetlenebilir. Filozofik boyut; yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyut da bilgi ve becerileri simgeler. (Bursalıoğlu,1994; aktaran Erdoğan, İ. 2010, s.46 )

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan ‘Üç Özellik Yaklaşımı’na göre ise yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır.

##### **2.5.5.2.1.Entelektüel Özellikler**

Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler

##### **2.5.5.2.2.Karakter Özellikleri**

Dengeli olma, uyum dikkat, ihtiyat, girişkenlik hafıza gücü dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma

### **2.5.5.2.3.Sosyal Özellik**

Dış görünüm, hitap edebilme, gurubu onaylayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme

Tüm bunların toplamı olarak da yöneticilerin; bilgili olma, yetenekli olma, deneyimli olma ve ahlaklı olma gibi genel özelliklere sahip olması gerekmektedir. (Erdoğan, İ. 2010, s. 46-50)

### **2.5.5.3.Okul Yöneticisi**

Üst düzey eğitim politikalarını ve planlarını belirlerken orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak, bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip sistemin geri beslenmesini sağlayan okul yöneticileridir (Açıklım, 1994, s.14; aktaran E. Tokluca, 2000)

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasalar ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarının gerçekleşmesi için çaba gösteren, daha çok mevcut statükoyu koruma ve sürdürme amacı güden biri olarak görülür. Oysa çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta, okul yöneticisi, gerektiğinde yerleşik yapı, prosedür ve alışkanlıkları değiştirerek okuldaki değişim sürecine öncülük etmesi gereken bir lider olarak görülmelidir. (Şişman, M. 2014, s.216)

Okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesinden, karar verme, planlama, uygulama gücüne sahip olan okul müdürleri sorumludur (Ünal, S. ) Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. (Ünal,1991, S.386-388, Hicks, 1979, S.364, Baymur, 1983,S.65; aktaran Ünal, S.)

İçinde bulunduğumuz süreçte eğitim sisteminde çağın gerektirdiği şartlara göre değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler de bir takım yeni planlamaların ve programlamaların oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu durumun başarı ile üstesinden gelinebilmesi için başlangıçta yaşanabilecek olan zorlukla karşılaşacak olan gurubun yani eğitim yöneticilerinin iyi bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Eğitimin tümünden sorumlu tutulan bu gurubun başarılı

bir şekilde çalışabilmeleri için; eğitim kurumlarının tümünde görev yapan yönetici ve görev alacak olan yönetici adaylarının çağın gereklerine uygun olarak; gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içerisinde sürekli olarak yetiştirilmelerine önem verilmelidir. Böylece yaşanan gelişmeler sayesinde sürekli gelişime açık tutulan yönetici, sorumlu olduğu kurumun daha etkili bir şekilde gelişmesinde öncü olabilir.

#### **2.5.5.3.1.Okul Yöneticisinin Yönetmel Görevleri**

Okul eğitim programlarının yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, iş gören hizmetlerinin yönetimi ve genel hizmetler ile eğitim bütçesinin yönetimi biçiminde ayrımlaşabilir. Bu ayrım içine okul ve toplum önderliği de eklenebilir. (Uluğ, 1999, aktaran; Yerlikaya, Ş.2007)

#### **2.5.5.3.2.Kimler Okul Yöneticisidir?**

Okul yönetici denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. (Erdoğan, İ. 2010, s. 129)

#### **2.5.5.3.3.Etkili Okul Yöneticisi**

Balcı, 2001 ve Şişman 2002, her öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamı hazırlayan ve öğretmenlerin morallerini yükseltmek için çaba gösteren bir öğretim lideri olarak tanımlanmıştır. (Aktaran Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014, S.113)

Çağdaş okul yöneticisinin özelliği ise Açıkalin'a göre; kapsamlı insan bilgisine ulaşmıştır, etkili iletişim becerisine sahiptir. Liderlik özellikleri taşır, anadilini doğru ve güzel kullanabilir, felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi görmüştür. Yabancı dil bilir, iletişim teknolojisine hâkimdir, bilgiyi yönetebilir, beden ve ruh yönünden sağlıklıdır, eğitime inanır. (Aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014,s.141)



#### **2.5.5.4.Okul Yönetiminde Müdür Yardımcıları**

Örgütler, istihdam edecekleri bireyleri, önceden belirledikleri karakteristiklere göre seçerler (Balcı, 2000, s.35, aktaran Kartal, S. 2009). Çünkü örgütler genellikle belli mesleki bilgi ve becerilere sahip olan kişileri işe almayı tercih ederler. Bu tür bir davranış örgüt için, iş görenlerin daha nitelikli ve daha az eğitim gereksinimi olan işgücü arasından seçme imkânı sağlar (Çınkır, 2000, s.86, aktaran Kartal, S. 2009). Seçmedeki bireylerin yetenek düzeyi, bireyin işte nasıl başarı göstereceği hakkında bir göstergedir. Hatta bireyin seçmedeki durumu mesleki fırsatları değerlendirme ve kariyer yapma konusunda da bazı ipuçları vermektedir. Böylece, eğer birey örgüte girerken uygun beceri ve yeteneklere sahip ise, ileride daha iyi bir performans göstereceği umulmakta ve de diğer görevlerde üstün başarı göstereceği beklenmektedir. Diğer taraftan işe girmeden önce meslek konusunda yetersiz beceri ve kabiliyete sahip olanlar, işe girdikten sonra kendi başarıları hakkında korku sahibi olmaktadır. O halde bireyin işe alınırken işe uygun beceri ve yeteneklere sahip olması oldukça önemlidir (Feldman, 1980, s.170; aktaran Kartal, S. 2009)

Türk Eğitim Sisteminde Müdür yardımcıları; ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, öğrenci disiplini, denetim, yazışma, veliyle ilişkiler ve diğer günlük işlerle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapmaktadırlar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar. (Kartal, S. 2009)

Müdür yardımcıları okulun eğitim- öğretim, yönetim gibi tüm işlerinden sorumlu kişilerdir. Bu kişilerin örgütsel ve bireysel amaçlarının açıkça belirtilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Ancak müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri tamamen sınama yanılma yolu ile olmaktadır. Sınama ve yanılma yoluyla birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları, tesadüfen veya kendisi uygulayarak öğrenmektedir (Porter ve diğerleri, 1981, s. 170, aktaran; Kartal, S. 2009). Ancak, sınama yanılma yoluyla öğrenme örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını da arttırarak üretim kaybına neden olabilmektedir (Çınkır, 2000, s. 90, Aktaran Kartal, S. 2009). Sınama ve yanılma yerine belli standartlara göre bir atamanın yapılması gerekmektedir. (Kartal, S. 2009)

Müdür yardımcısı adaylarının görevlerine uyum için eğitimsel çevre ve görevleriyle ilişkili yetiştirme programları ile yetiştirilmelidirler. Eğer müdür yardımcıları okul yönetimi, mesleki gelişim ve örgütsel amaçlar ile donatılmak isteniyorsa önceden belirlenen hedeflere göre yetiştirilmeleri gerekir. Bu hedefler örgüt ve bireyin ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde planlanmalıdır. Bu hedeflerin odak noktası eğitim programlarının uygulanması ve yönetim becerilerinin sergilenmesi ekseninde olmalıdır (Kartal, S. 2009)

Müdür yardımcılarının görevleri okulda eğitim sürecinin ve yönetim fonksiyonlarının yaşandığı her konudaki işleri kapsamaktadır. Çünkü bu görev öğrenme süreci içinde yer alan öğretmen ve öğrencilerle iyi bir ilişkiyi kapsadığı gibi, okul yönetimini de içine alır. Bu anlayışla oluşturulan program, mesleğin ve bireyin gelişimine olanak sağlayacaktır. Müdür yardımcıları da bu becerilerin gelişimi için çaba sarf etmeleri gerekir. Programın uygulanması aşamasında müdür yardımcılarının öğretimsel programları uygulayacak düzeydeki bilgi ve becerilerle donatılmaları onların öğretmenlere öğretimsel rehberlik yapmalarında etkin olacaktır. Ayrıca okul odaklı proje geliştirmenin gerektirdiği yönetim becerileri de programda yer almalıdır.(Kartal, S. 2009)

Müdür yardımcılarının yönetim fonksiyonlarında yetiştirilmeleri ile mesleklerinde ilerleme olacak, bireysel olarak da okul yerinde liderliklerinin gelişimi için bir kaynak halini alacaklardır. Onların bu yönetim biçimleri ile donatılmaları sonucunda okul için verimli bir iş gören, planlama, yönetim ve değerlendirme açısından birer kaynak olacaklardır. Aynı şekilde müdür yardımcıları müdür için yetiştirilmiş bir kaynak ve diğer üst yönetim birimlerine destek(komisyon çalışmaları vs.) sağlayacaklardır. Yetiştirme program konularının somut temellere dayandırılması, uygulamaya ağırlık verilmesi ve görevin gerektirdiği sorumluluklarla ilişkili hale getirilmesi gerekir. Aynı şekilde müdür yardımcılarının aktivitelerinin açık ve anlaşılır terimlerle ifade edilmesi başka bir zorunluluktur.( Kartal, S. 2009)

Bu yapının oluşturulması için de 2014 yılında hazırlanmış olan yönetici atama yönetmeliğinde belirtilen okul müdürüne müdür yardımcısını seçme hakkının verilmesinin ötesinde, müdür yardımcısı adayların geleceğin üst düzey yöneticileri adayı olarak görülüp hizmet öncesi eğitim, üstüne zihinsel kabiliyetleri ölçen objektif bir sınav daha nitelikli yönetici adayının oluşmasını sağlayacaktır.

## 2.6.OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİLİKLERİ

### 2.6.1 Yeterlilik Kavramı

Türkiye’de eğitim ya da okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda bir takım teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, okul yöneticiliği meslekleşmediği için bu yeterlikler sadece belirlenmekle kalmış, uygulamaya aktarılamamıştır. Ancak okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu konusunda özellikle eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği ülkelerde, birtakım yeterlikler belirlenmiş ve bu yeterliklere sahip olanlar yönetici olarak atanmıştır. (Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y. Yılmaz, K. Karaköse, T. Eğitim ve Bilim, 2012)

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olması olarak tanımlanabilir (Başaran, 2000; Töremen ve Kolay, 2003; aktaran (Peker, S. ve Selçuk, G. 2011). Okul yöneticileri hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip oldukları ölçüde etkilidirler. (Peker, S. ve Selçuk, G. 2011 )Buna göre yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı ya da bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur ve tek kelime ile alanlar bütününden meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1981, aktaran; Peker, S. ve Selçuk, G. 2011 )

Yönetici yeterlikleri ise, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlardan oluşan bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilir. Ancak bu ölçütler yöneticinin sahip olduğu yönetim anlayışına göre farklılık göstermekte ve yönetim bilimindeki değişimlere paralel olarak bu yeterlikler de değişmektedir (Gökçe, 2008, aktaran, Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y.Yılmaz, K. Karaköse, 2012). Bu anlamda yönetici yeterliklerinin teorik altyapısını standart bir teoriye bağlamak çok zordur. Yapıya önem veren klasik yönetim teorilerine göre yöneticilerden beklenen teknik ve örgütsel yeterliklerken, daha çok insan ilişkilerine yönelen neo klasik teoriler ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal ve psikolojik boyuttaki yönetsel yeterliklere önem vermiştir. Modern yönetim teorilerinde ise örgütsel yaşam sürekli bir değişim

içerisindedir. Bu süreçte yönetim ilke ve yöntemleri sürekli değiştiğinden, yönetici yeterlikleri de sürekli değişmektedir (Bursalıoğlu, 2003; Güçlü, 2003; Gümüşeli, 2006; aktaran, Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y.Yılmaz, K. Karaköse, T. Eğitim ve Bilim 2012). Ayrıca yönetici yeterlikleri, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir. Bu da teknoloji kullanım yeterliğinden, iletişim ve liderlik yeterliklerine kadar çok geniş bir yelpazede ele alınması gereken bir konudur. (Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y.Yılmaz, K. Karaköse, T. Eğitim ve Bilim, 2012)

Şişman'a göre yönetici yeterlilikleri sınıflandırılır iken;

#### **2.6.1.1.Teknik Yeterlilikler**

Yöneticinin örgütte yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması öngörülen yeterlilikleri kapsar. Bunların bir kısmı, yöneticilerin alacağı özel eğitimle kazanılabileceği gibi, bir kısmı da iş başında deneyim ve eğitimle kazanılabilir.

#### **2.6.1.2.Kavramsal Yeterlilikler**

Örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak yöneticinin örgütü çözümleme, örgütsel ve yönetsel sorunları belirleme, bunlara ilişkin veri toplama ve analiz etme, örgütsel sistemler arasındaki ilişkileri görebilme, sorunları çözmeye dönük karar verme gibi konularda sahip olması öngörülen yeterliliklerdir.

#### **2.6.1.3.İnsani Yeterlilikler**

İnsanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olması beklenen yeterliliklerdir. Bunlar yöneticinin iyi bir takım lideri olabilmek ve diğer insanlarla iyi iş ilişkileri kurup geliştirmek gibi daha çok insani konularda sahip olması gerekli görülen yeterliliklerdir. İnsani konularda yeterliliklere sahip yöneticiler, örgütte insani bir ortam hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, örgütsel çatışmayı yönetme gibi konularda beceri sahibidirler. (Şişman, 2014, s.213)Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki algısı ile başkalarına ilişkin düşüncelerinden etkilenir. ( Açıkgoz, 1994: 10-11; aktaran Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F, 2014, s.141)

Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlilikleri ve yönetimde sergiledikleri davranışlar konularında yapılan çalışmalar sonucuna göre yöneticilerle öğretmenler arasında geçerli olan güç ilişkileri konusunda bazı sıkıntıların olduğu gözlenmektedir. Buna göre; okul müdürleri yönetimin insancıl ve iletişim boyutuna göre teknik ve yasal konulara daha fazla önem vermekte (Bursalıoğlu, 1981, s.81), genel olarak iletişimin nasıl yapılacağına gösterilmesi, performans standartlarının belirlenmesi, denetleme ve değerlendirme gibi göreve dönük davranışlar sergilemekte (Balcı 199, 95), başkalarının görüşlerine değer verme, eleştirilere açık ve farklılıklara karşı hoşgörülü olma, başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyma ve anlamaya çalışma, araç gereçlerin bakımını zamanında yaptırma, sorumluluk almaya istekli olma gibi hoşgörü ve sorumluluk boyutunda yeterli bulunmamakta (Pehlivan,1997, s.67), bilgi eksikliği ile öğretmenleri etkilemede ve güdülemede yetersiz kalmakta (Ayvacı ve Küçük, 2005, 155); ekip çalışması yapılması konusunda öğretmenlere liderlik yapamamakta (Töremen ve Kolay,2003, s.344), derslerin denetlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesine daha fazla önem vermekte (Uygun, 2004, s.210), yönetim davranışlarıyla öğretmenleri etkileyememekte (Akçay, 2003, s.83) gücünü mevzuattan alarak ‘Mevzuat Bekçiliği’ yapmakta, öğretmenlere rehberlik yapmamakta, ortaya çıkan sorunu problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmekte, öğretmenlere danışarak işleri yürütmekte, değerlendirmelerinde taraflı davranmakta, iş analizi sürecini işletmemekte, daha çok formalitelere değer vermekte, biz bilinci ile işbirliği bilincini geliştirmede yeterli görülmemektedir. (Okutan 2003,95; aktaran Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014, s.123)Okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri davranışlara ilişkin araştırmalar incelendiğinde, özel anlamda müdürlerinin öğretmenlerle iletişiminde, genel anlamda ise güç kullanımı konusunda bazı sıkıntıların yaşandığı öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. (Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014, s.122)

## 2.6.2.Yeterlilik Alanları

Okul yöneticileri açısından, önemi artan bilgi beceri veya yeterlilik alanları şöyle sıralanabilir (Cranston, 2002; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.142)

- 1) Stratejik liderliğin çeşitli boyutları- insan, okul ve eğitim
- 2) Stratejik yönetimin çeşitli boyutları- kaynaklar, bütçeleme, personel alma, sorumluluk
- 3) Liderlik, vizyon oluşturma, kültürel değişim,
- 4) Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkan eğitimsel gelişmelerin bilgisi
- 5) Eğitim sektörünün ötesinde daha geniş düzeyde örgütsel değişim ve gelişmelerin Bilgisi
- 6) Gelişmeleri yorumlama ve anlamlandırma yeteneği
- 7) Belirsizliği yönetme ve belirsizlik durumunda liderlik becerisi
- 8) Kişilerarası, insani beceriler - iletişim, işbirliği danışma, görüşme, müzakere, ikna etme, çatışma, çözümlenme
- 9) Yetki aktarma ve astlara yetki verme yeteneği, çoklu liderlik rollerini gerçekleştirme
- 10) Etkili zaman yönetimi, öncelikleri belirleme ve bu önceliklere göre hareket etme yeteneği
- 11) Çeşitli baskıların ve farklı isteklerin olduğu bir ortamda çalışma yeteneği
- 12) Beceri eksikliklerini ya da yetersizliklerini belirleyebilme yeteneği

Kaya (1993) ise yaptığı çalışma sonucu yönetici yeterliklerini; “okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını izlemek ve değerlendirmek’ olarak belirtmiştir. (Aktaran Uslu, B. 2013, Eğitim Bilimleri Dergisi, s. 172-188)

Yeterlikleri yüksek bir okul yöneticisi, okuldaki faaliyetleri etkin bir biçimde yönetmekte ve sonuç olarak öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşımaktadır (Dowis, 2005; aktaran Peker, S. ve Selçuk, 2011). Bu nedenle okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikler eğitim öğretim sürecinin etkinliği açısından önemli olarak kabul edilmektedir (Peker, S. ve Selçuk, 2011)

## 2.7. YÖNETİMDE GÜÇ KAVRAMI, GÜÇ TÜRLERİ ve YÖNETİCİNİN GÜÇ KAYNAKLARI

### 2.7.1.Güç Kavramı

Güç; arzu edilen bir amacı gerçekleştirmek veya hedefe ulaşabilmek için engellerin ortadan kaldırılması sürecidir. (Pfeffer,1987,s.311) Fromm'a göre bireylerin çevresindeki diğer insanlarla iletişime geçme potansiyeli ve insan doğasının baskı ve zorlama içermeyen özelliğidir. ( Gong,2006,784) İşleri yaptırabilme ve insanları kontrol edebilme yeteneğidir. (Kuokkanen ve Leino,2000,238;Gibson, Ivancevich, Donnely ve Konopaske, 2003,277; Brauner ve Bourhis, 2006,s.611) Kişisel özellikler, davranış değiştirme veya dirençlerin ortadan kaldırılma süreci ile ilişkili olarak basit anlamda işleri yaptırma yeteneğidir. ( Nesler, Guigley, Aguins, Lee ve Ledeschi,1999,s.750) Bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenektir. (Hall,1997,197; milton,2000) Bir öznenin isteklerini ve emirlerini yerine getirmesi için diğer bir özneyi etkileme veya ikna etme sürecidir. (Etzioni,1961,4) Levin'e göre etkilemenin oluşabilmesi için gereken potansiyeldir.( Lipptt, Polansky, Redd ve Roser, 1959,237;Gold,1959,252; aktaran Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014,s.100)

Güç yaptırım yoluyla diğerlerini etkilemek şeklinde tanımlanmakta sonucunda güce maruz kalanların daha iyi durumda olacakları varsayılmaktadır. (Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014, s.101) Etkileme ise güç kullanılırken yararlanılan süreçtir.(Koçel, 1989,245) En genel anlamıyla yöneticinin astına iş yaptırmada uyguladığı davranış stilidir. (Balci,2005,s.56 aktaran; Turan, S. (Ed.) Aslanargun, E. 2014,s.101)

Örgütsel davranışta güç, yapılması istenilen bir işi başka birisine yaptırabilme yeteneği ya da işleri istendiği gibi yapabilme yeteneği olarak tanımlanır. Gücün özünü diğerlerinin davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği oluşturmaktadır. ( Schermerhorn vd. 2000, aktaran Koşar, S. Özdemir, S. (Ed.) 2014,s.96) Örgütlerde yöneticiler, buldukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç tiplerine sahiptirler.(Karaman,1999 aktaran; Koşar, S. Özdemir, S. (Ed.) 2014,s.99) Güç, kendiliğinden ya da gizemli bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Gücün belirli ve teşhis edilebilir kaynakları vardır. Gücün iki önemli

tipi ve dayandığı kaynak olarak iki türü vardır: makam ve kişilik gücü. Makam gücü, örgütsel yapıda bir yöneticinin bulunduğu tabakadan kaynaklanmakta ve yöneticiye üsttekiler tarafından verilmektedir. Kişilik gücü ise bireyin bireysel karakterinden kaynaklanmaktadır. (Hitt,Black ve Porter,2005, aktaran Koşar, S. Özdemir, S. (Ed.) 2014,s.99) Schermerhorn ve diğerlerine göre (2000) yöneticiler gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde ederler. Bu kaynaklara makam gücü (örgütsel kaynak) ve kişisel güç (bireysel kaynak) denir. (Aktaran; Koşar, S. Özdemir, S. (Ed.) 2014,s.99)

### **2.7.2.Güç Türleri**

Şişman'a göre okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Müdür de okulunu etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek için araç olarak yararlandığı güç türleri vardır. Güçle ilgili çeşitli sınıflamalar vardır, bu sınıflamalardan birine göre (French and Raven,1960, aktaran; Şişman, 2014, s.212)

- 1) **Ödül Gücü:** Bu güç, diğer insanları kontrol etme ve etkilemede içsel ve dışsal ödülleri kullanmaya dayalıdır.
- 2) **Zorlayıcı Güç:** Bu güç ödül gücünün karşıtı olup diğer insanları kontrol etme ve etkilemede daha çok baskı ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemleri kullanır.
- 3) **Meşru Güç:** Bu güç kaynağını çalışanların değer ve inançlarından alan güçtür. Bu gücün kullanılmasında çalışanlar, içselleştirilmiş bazı değer ve inançlara bağlı olarak yöneticinin kendileri üzerinde kontrol etme hakkı bulunduğunu kabul eder.
- 4) **Uzmanlık Gücü:** Bu güç yöneticinin sahip olduğu özel uzmanlık bilgi, beceri ve deneyimleriyle yargılama yeteneğinden kaynaklanır. Uzmanlık gücü, yöneticinin, sahip olduğu bilgi ve deneyimiyle, çalışanların sahip olmadığı fakat ihtiyaçları olan yargılama ve karar verme yoluyla onların davranışını kontrol edebilmesidir. Bu gücün kullanıldığı durumlarda izleyenlerin, işlerin nasıl yapılacağı konusunda yöneticinin, kendilerinden daha çok bilgi, deneyim ve yargılama gücüne sahip olması beklenir.
- 5) **Referans Gücü:** Bu güç çalışan insanların, gücün kaynağıyla, yani yöneticiyle kendilerini özdeşleştirdiği, bir işin yapılma talebinin yönetici tarafından istenmesinin, izleyenler için önemli bir onur vesilesi olarak algılanmasına bağlı güçtür. Bu güç yöneticinin karizmatik bazı güçlere sahip olmasıyla açıklanabilir.



- 6) **Yasal Güç:** kaynağını yasalardan, yazılı metinlerden alan güçtür. Bu güç, yöneticinin örgüt içindeki makam ve statüsünden kaynaklanan bir güçtür. Bu gücü makam gücü olarak da tanımlamak da mümkündür. Astlar üst yöneticilerden gelen isteklere uymayı zorunluluk olarak görebilir. Ancak bu uyma, her zaman gönüllü itaat etme esasına dayalı olmayıp sadece yönetici istediği için gerçekleşebilir. Bazen de yöneticilerin kimi isteklerine karşı astlarda bir direnç olabilir. Bu istekler, yasal ve çalışanların görev alanlarına tekabül etmeyen istekler olduğunda söz konusu taleplerin çalışanlarca istekle karşılanması beklenmez. (Şişman, 2014, s.212)

### 2.7.3.Yöneticinin Güç Kaynakları

Erdoğan'a göre okul yöneticilerine güç kazandıran kaynaklar;

- 1) **Teknik Güç;** planlama, liderlik teorileri örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç,
- 2) **İnsan İlişkileri Gücü;** okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerinin sağlandığı güç,
- 3) **Eğitimcilik Gücü;** eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç,
- 4) **Sembolik Güç;** okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç,
- 5) **Kültürel Güç;** okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan, informal yapının sağladığı güç. ( Erdoğan, İ. 2010, s.129)

## 2.8.OKUL YÖNETİMİNDE HESAP VERİLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖNEMİ

### 2.8.1 Hesap Verebilirlik

Eğitimde hesap verebilirlik, öğrenimin, öğretimin ve eğitim yönetiminin geliştirilmesi amacıyla hizmet eder ve bu konularda ortaya çıkan başarı veya başarısızlıklarla ilgili sorumluluğun üstlenilmesini gerektirir (Sato ve Rabinowitz 2010). Eğitim kurumlarıyla ilgili konularda, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, aileler ve politikacılar sorumlulukları paylaşırlar (Linn 2003). Hesap verebilirlik

sosyal düzen, örgütsel etkililik ve denetim için vazgeçilmez bir sistem (Frink ve Ferris 1998); bireylerin ve örgütlerin yaptıklarından sorumlu tutulduğu, örgütsel misyon ve değerleri şekillendirme sorumluluğu taşıdıkları, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri eylemler konusunda açık oldukları karmaşık ve dinamik bir süreç (Ebrahim 2003); ceza verme yetkisi bulunan herhangi bir otoriteye karşı davranışların savunulması ve nedenlerinin açıklanması (Buckley ve diğerleri 2001); bireylerin yaptıklarından sorumlu tutulması ve örgüt çalışanlarının uyması gereken ortak beklentiler dizisi (Burke ve diğerleri 2007); kimin, kime karşı, niçin, ne düzeyde ve hangi sonuçlardan dolayı sorumlu tutulduğuna ilişkin sorular ve bu sorulara verilen cevapları içeren bir yapı (Adams ve Hill 2006; Hoffer 2006; Leithwood, Edge ve Jantzi 1999; O'Day 2002); hedeflere ulaşmak için ortaya konan performans düzeyi (Manning 2008), bir bireye davranışlarının nedenlerini açıklaması için diğerleri tarafından uygulanan baskı (Tetlock 1985) olarak tanımlanmaktadır. Bütün bu özellikler yoluyla, yetki ve kaynak sağlanan kişilerin beklentilere uygun davranıp davranmadığını belirlemek amaçlanmaktadır (Yüksel, 2013; aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, S.115-128)

Reeves'e (2004) göre geleneksel hesap verebilirlikte büyük oranda öğrenci başarısı ön plana çıkmaktayken, bu sisteme alternatif olan bütüncül/holistik hesap verebilirlikte öğretmenlerin ve yöneticilerin aldıkları kararlarda şeffaf olması, eğitimdeki hedeflere ulaşmak amacıyla kullandıkları stratejileri üst yönetimle ve toplumla paylaşmaları gibi konular da önemlidir. Bütüncül hesap verebilirlik, öğrencileri, öğretmenleri, yöneticileri, bölge yöneticilerini, sivil toplum kuruluşlarını ve diğer toplum üyelerini kapsar. Bu açıdan eğitimde hesap verebilirlik sınav sonuçlarından daha fazla şeyi ifade etmektedir. (Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

### **2.8.1.1.Hesap Verebilirliği Oluşturan Temel Bileşenler**

Şeffaflık (Norman, Avolio ve Luthans 2010),sorumluluk ve cevap verebilirliktir (Hatch 2013 aktaran; Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128).

**2.8.1.1.1. Şeffaflık:** Bir örgütün neyi, ne zaman ve nerede yaptığı ve performansının nasıl olduğu konusunda bilgi sunmasıyla ilgilidir.

**2.8.1.1.2. Sorumluluk:** Bireylerin ve grupların belirli davranış normlarına ve yüksek amaçlara göre hareket etmesiyle ilgilidir.

**2.8.1.1.3. Cevap verebilirlik:** Bireylerin ve grupların belirlenmiş ve kabul edilmiş süreçlere ve hedeflere ulaşma konusunda hesap verebilir olmasıyla ilgilidir (Hatch, 2013; aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

Yukardaki açıklamalardan yola çıkarak, hesap verebilir olan okul yöneticilerinin kendi sorumluluklarını bilen, paydaşlara gereken konularda açık bir şekilde bilgi sunan ve okulu ilgilendiren konularda sorulan sorulara cevap verebilen kişiler olması gerektiği söylenebilir. Hesap verebilir olan yöneticiler, bu davranışları sayesinde öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirirler ve onların güvenini kazanabilirler. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iyi ilişkiler ve güven okullarda sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir. (Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

Örgüt içinde güven, okul çalışanlarıyla ilgili ortak inançlara dayanmaktadır. Bu inançlar zamanla örgütün bir parçası haline gelir ve okulda güven kültürü oluşur. Bu oluşum, öğretmenlerin yöneticilere, meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilere ne derece güvenebileceklerine ilişkin algılarıyla şekillenir. Okul yöneticilerinin bu güven kültürünü devam ettirebilmesi için, hataların hoşgörüsü ile karşılandığı bir çalışma ortamı sunması, öğretmenlerle açık, dürüst, adil ve gerçek ilişkiler geliştirmesi gerekir (Tarter ve Hoy 2004). Aynı durum bütün örgütler için geçerlidir. Liderlerin bu süreci iyi takip etmesi gerekir; çünkü liderler örgütte adil olan ve adil olmayan uygulamaların kaynağı olarak kabul edilir (Van Knippenberg, de Cremer ve van Knippenberg 2007). Bu durumda, örgütte güvenin sağlanması için yöneticinin / liderin sorumluluklarını yerine getirmesi, herkese eşit davranması, kararlarının gerekçelerini paydaşlara açıklaması, kaynakların dağıtımını, ödül ve cezaların uygulanması gibi konularda açık olması gerekmektedir (Demircan, Çakar 2008; aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

Hesap verebilirlik, liderlerin performans değerlendirme konusunda tarafsız davranmalarını ve kendi tercihlerine aykırı olsa bile gerçeklerle yüzleşmesini sağlar. Örgütü ilgilendiren konularda paydaşlara zamanında ve doğru bilgi sunulması da örgütte bir güven ortamının oluşmasına zemin hazırlar. (Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

## 2.8.2.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır.(Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. S.208, 2014) Örgütsel adalet, iş görenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki devri, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir.( İnce ve Gül, S.76,2005; aktaran Özdemir, S. (Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s.208). Başka bir anlatımla, örgütsel adalet; yöneticilerin yönetsel davranışlarına ilişkin iş görenlerin olumlu ya da olumsuz algılarıdır. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uyumların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların iş görenler üzerindeki etkilerini kapsar.(Çolak ve Erdost, 2004, s.52 aktaran İçerli, 2010, s.68; aktaran Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. 2014,s.208)

Örgütsel adaletle ilgili alan yazın incelendiğinde, adaletin hangi boyutlardan oluştuğuna dair farklı çalışmaların olduğu görülmektedir. Taşdan ve Yılmaz'a (2008) göre örgütsel adalet, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. Rupp'a (2011) göre örgütsel adalet; dağıtımsal adalet (distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice), bilgisel adalet (informational justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Colquitt (2001) ise örgütsel adaletin; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olduğunu; hatta işlemsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı şekilde ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. S.208, 2014)

### 2.8.2.1.Dağıtımsal Adalet Boyutu

İş görenlerin örgüte sağladıkları katkıya karşılık, örgütçe yapılan paylaşırma ve sonuçların adilliği konusundaki kanaatlerine işaret etmektedir. (Saunders vd 2003:362) İş görenin örgüte sağladığı katkıya karşın örgütün iş görene sunduğu olanakları ifade etmektedir. (Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. 2014,s.208-209)

### **2.8.2.2.İşlemsel Adalet Boyutu**

Örgüt içi süreçler, yöntemler ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel adalet, ödül dağılımına ilişkin karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla ilişkilidir. (Chan2000,73; aktaran Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s.208-209)

### **2.8.2.3.Etkileşimsel Adalet Boyutu**

Sosyal-ekonomik koşullarla bireyler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgili olgudur. Somut değerler, iş gören ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir etkidir. (Ramamoorthy vd,2004, s.249; aktaran Özdemir, S.(Ed.) Cemaloğlu, N. 2014, s.208-209)

Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanların örgütsel çıktıların adalet düzeyine ilişkin algılarını; işlemsel adalet, bu çıktılara yol açan süreçleri ve karar verme sürecinin adilliğini; etkileşimsel adalet ise örgüt çalışanlarının davranış şekillerini tanımlamaktadır. (Rupp 2011; Yılmaz ve Taştan 2009; aktaran Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)Öte yandan Hoy ve Tarter (2004) yaptıkları bir çalışmada örgütsel adaletin bir takım ilkelerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar eşitlik ilkesi, algı ilkesi, çok seslilik ilkesi, kişiler arası adalet ilkesi, tutarlılık ilkesi, siyasi ve sosyal eşitlik ilkesi ve düzeltme ilkesidir. Örgütlerde adaletin sağlanması için söz konusu ilkelerin yerleşmesi gerekir.

(Aktaran Kalman, M. Ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

Hesap verebilirlik, örgütsel etkililiği ve denetimi sağlamak (Frink ve Ferris 1998), örgütsel adalet ise örgüt çalışanlarının motivasyon ve güven düzeylerini pekiştirmek için (Argon 2010) kullanılan iki önemli araç olarak kabul edilmektedir. Hesap verebilirlik her ne kadar eğitim sisteminde yer alan herkesle ilgili olsa da, temelde okul yöneticilerinin davranışları üzerine odaklanmaktadır (Cooley ve Shen 2003, aktaran; Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

Örgütsel adalet ise örgüt çalışanlarının motive olması ve yüksek performans göstermesi için önemlidir. Çalışanların, örgütte adalet konusunda bir eksiklik hissetmesi, onların moral düzeylerinin düşmesine, işten ayrılma düşüncelerinin başlamasına ve örgüte karşı olumsuz izlenimler edinmesine yol açar. Oysa adaletin tüm örgütsel süreçlerde uygulanması, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artmasını sağlar. (Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. 2014, s.115-128)

## **2.9.OKUL YÖNETİMİNDE DENGE, ÖRGÜTTE DENGE UNSURLARI, OKUL YÖNETİCİLERİ ve DENGEYİ SAĞLAMA YOLLARI**

### **2.9.1. Denge Kavramı**

Eğitim örgütlerinde hem örgüt yapısının hem de örgüt havasının öğelerinden biri olan dengenin önemi vardır. Denge: örgütte bireyin emek, beceri ve bağlılık biçiminde yaptığı yardım ile örgütün ücret, güvenlik ve benimseme biçiminde yaptığı karşılık arasında bir ilişkidir. Yani denge, aslında örgütün amaçları ile üyelerin gereksemelerine verilen önem arasındaki orandır. Üyelerin katılma derecesi ile örgütün buna karşılık sağladığı özendirme, birbiri ile doğru oranlıdır. Diğer yandan, örgütün amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasında ne kadar güçlü bir bağ kurulursa, örgütte o kadar dengeli olur. ( Bursalıoğlu, Z. 2013, S.29)

Denge, kararlılık durumu, belli faaliyetten uzaklaşmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır ( Öncül, 2000, 299; aktaran, Yıldırım, N. 2010). Her bir disiplin, denge kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. Denge kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. Denge, sistemin öğelerinin yapılandırılmış, uyumlu ilişkiler sürdürmelerinin sağlanması süreci olarak da tanımlanabilir (Aydın, 1994: 200 - 203; aktaran, Yıldırım, N. 2010).

Dinamik bir denge içinde örgütün bütünlüğünü koruyan eylemlere 'homeostatic' eylemler denir. Bunlar, diğer eylemlerin birleşmesinden oluşan eylemler topluluğudur. Bu eylemlerin yararı, her eylem durumunda iç ve dış koşullar ve bu koşullardaki değişimlere rağmen, dinamik denge sağlamalarıdır. Daha doğrusu, bu yolla örgütte kararlılık ilkesini korumalarıdır. Bu eylemler kaynaştırma,

problem çözüme ve liderlik olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu öğelerden kaynaştırma sürecinin etkisi bireylerin, gurupların, örgütün ve diğer örgütlerin aykırı yararlarına rağmen örgütün bütünlüğünü sürdürmektir. Bu sürecin amacı, örgüt içinde ve dışında öyle bir bütünlük yaratmaktır ki, örgüt hiç olmazsa görevlerini yapabilecek kapasiteyi koruyabilsin ve hatta geliştirebilsin. Örgütün yaşaması üyeleri ve müşterilerine çekici gelen amaçları ile olanaklıdır. Yoksa her iki grup da örgütün yaşamasına yardımcı olmazlar. ( Bursalıoğlu, Z. 2013, s.29-30 )

### **2.9.2. Örgütte Denge Unsurları ve Önemi**

Örgütteki denge, onun yaşaması sorumluluğunu üzerine alan kontrol grubu, yani yönetim tarafından sağlanır. Denge sayesinde sistemin parçaları birbiri ile ahenkli ilişkiler içinde bulunur ve çalışırlar. Zaten dengesizlik durumuna giren örgüt, sistem olma özelliğini de tehlikeye sokmuş olur. Sistemin içinde ve dışındaki koşulların değişmesi sonucunda bozulan denge iki türlü sağlanır. Ya sistemin otomatik olarak tekrar eski durumuna dönmesi yoluyla ki o zaman sistem bir ilerleme gösteremez yahut da yeni ve yaratıcı programlar yoluyla.

Bir eğitim örgütünün parçalarını kaynaştırmak ve ahenkli bir biçimde çalıştırmak bakımından, dengenin sürekli olarak göz önünde tutulması gerekir. Çünkü böyle bir örgütün üretim hataları derhal göze çarpmaz ve örgütteki dengesizliğin üretim üzerindeki olumsuz etkileri fark edilinceye kadar, madde ve insan yitimi yükselmiş olur. Genellikle eğitim yöneticileri, denge bozukluklarını eskiye dönüş ile gidermeye çalışır. Hâlbuki bu konuda ki hedef, dengenin yeni model ve programlar yönüyle yeniden kurulmasıdır. ( Bursalıoğlu, Z. 2013, s.29-30 )

Örgütte düzen ile düzensizlik arasında gidip gelen dengenin sağlanabilmesi için gereken enerjinin, herkesin kendine liderlik yaptığı ortamlarda sağlanmasının daha kolay olduğu unutulmamalıdır. (Töremen ve Ersözlü, 2010: 13; aktaran, Yıldırım, N.2010)

Sosyal Sistemlerin kendisine sürekli enerji ve bilgi akışı sağlayarak sürekli bir denge içinde olmasına dengelenim (homeostatis) denir (Akçay,2006; Hoy ve Miskel, 1996). İki tip denge vardır. Bunlar programlanmış denge ile yenilikçi denge'dir. Her iki denge türü de koruyucu işleve sahiptir. Programlanmış denge, hemeostatik ilkeye benzer. Sınırlandırılmış bir denge söz konusudur. Bu da sistem

açısından sıkıntılı olabilir. Yenilikçi denge, sistemin mevcut yapısı ile duruma uyum sağlayamadığında, gereksinim duyulan süreci ifade etmektedir. Dengenin, yani kararlı durumun bozulması, entropy kavramı ile ifade edilmektedir. Maksimum düzeyde entropy, bir sistem, belirsizlik, hata, karışıklık, düzensizlik ve kestirilemezlikle nitelendirilmektedir. (Aydın, 1994: 200-203; aktaran, Yıldırım, N. 2010)

Okula ilişkin sembolik yaklaşım, okulu gevşek yapıli bir örgüt olarak kabul etmekte ve organik bir bağla inanç ve amaçları birbiriyle kaynaştırmaya çalışmaktadır. Buna karşılık teknik bakış açısı, daha çok geleneksel örgüt biçimini yansıtmakta; etkinlikler tamamen değerlendirilebilir sonuçlar, kurallar ve otorite üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu iki imaj arasındaki gerilim, politika belirleyiciler, eğitimciler ve diğer ilgili meslek grupları arasında uzlaşma sağlanmasını büyük ölçüde engellemektedir. Bu nedenle geleceğin okullarında teknik ve sembolik yaklaşım arasında uyumun ve dinamik dengenin sağlanması büyük önem taşımaktadır ( Çelik, 2000: 96-97; aktaran, Yıldırım, N. 2010)

### **2.9.3.Okul Yöneticileri ve Dengeyi Sağlama Yolları**

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2000 aktaran; Yıldırım, N. 2010 ). Bursalıoğlu'na (2000: 3-5) göre, eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir denge sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektifi tekniklerini bilmelidir. Sosyal sistemler bireylerden ve olaylardan oluştuğu için hızlı değişme içindedir. Eğitim sistemi, değişmelerin gerektirdiği uyumu gösteremiyorsa, sistemin uyum mekanizmasında bozukluk olduğunu düşünmek gerekir. (Aktaran; Yıldırım, N. 2010)

Okulun asıl unsuru olan öğrenciler, her şeyden önce akademik başarılarının okulun bütününden çok önce buldukları sınıfta tanınmasına ve bilinmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yönetici, sınıf ve okul içinde ödül sistemlerini uyumlaştırarak dengeli bir biçimde kullanmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002 aktaran; Yıldırım, N. 2010).



## **2.10. ROL KAVRAMI ve OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ**

### **2.10.1. Rol Kavramı**

Roller görevlere ilişkin özel davranış biçimleridir, görev gereklerinden doğar ve gelişirler. Görev gerekleri de örgütün kurumsal yapısı ve amaçlarıyla bağımlılık gösterir. Bu yüzden bu boyutlardaki değişme ve gelişmeler her durumdaki rolleri de etkiler ve değişmelerine neden olur. Roller beklentilerle de ilişkilidirler, beklentiler açısından ele alınıp tanımlanabilirler. Rolün kapsadığı belli zorunluluk ve sorumluluklara rol beklentisi adı verilir. Roller bireylerin kısmen ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini tayin eder.( Bursalıoğlu, 1979; Can, 1977 aktaran; Balcı, A. s.280) 10.05.2015 tarihinde alınmıştır.

Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Makam, esas olarak hiyerarşik kademeyi, bu kademenin diğerlerine ve bir bütün olarak sisteme olan ilişkisi yönünden tanımlayan kavramdır. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin rollerini oluşturur. (Katz,1997,s.189; aktaran Taymaz, H. s.123) Bu rolleri oynayan ve makamda bulunan okul müdürü bir kamu yöneticisi, politika saptayıcı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif bir üyesi olmak durumundadır. (Tope,1965,s.20, Aktaran, Taymaz, H, s.123 )

### **2.10.2. Okul Yöneticisinin Rolü**

Okul yöneticisinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir. (Cemaloğlu, 2002). Okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarından birisi de okulunda önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda süreci dengeli bir şekilde yönetmesidir. Okulda denge rolünü oynayan yönetici çeşitli stratejiler kullanmak durumundadır. Strateji; Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamına gelmektedir(TDK: 1998 aktaran; Yıldırım, N. 2010).

Strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. Strateji, bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur. (Aksu, 2002: 4; aktaran Yıldırım, N. 2010)

Okul yöneticisinin okulu yönetme ve örgüt olarak gelişmesini sağlama diye iki grupta toplanabilecek görevlerini gerçekleştirebilmesi, en az iki yanlı bir rol oynamasını zorunlu kılar. Okul yöneticilerinin anılan rolleri oynayabilmesi sorunu ilk olarak onların makamlarının gerektirdiği rollerin saptanmasını sonra da bu rollerin gerektirdiği davranışları onlara kazandırılması gerekir. Bu yargının yeterliliğe dayalı yetiştirme anlayışı ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. (Balcı, A. S.280)10.05.2015 tarihinde alınmıştır.

Okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri oynayabilmeleri için gereken nitelikleri Bursalıoğlu iki grupta toplamıştır. Bunlar;

- 1) Sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma gibi ruh ve beden sağlığına ilişkin nitelikler
- 2) Güçlü bir hayat ve toplum felsefesi gelir.

Okul yöneticisi her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiçbir zaman bir araç olarak kullanılmayacağına inanmış bulunmalıdır. İş birliğine dönük olmayan davranışın patolojik olduğunu, işbirliğinin sağlanabilmesi için insanların birbirini sevmesi gerektiğini bilmelidir. Bu temel inançlarından başka, sağlam bir eğitim felsefesi, meslek bilgisi ve anlayışı, özellikle çocuklara karşı ilgi, okuma zevki, meslek idealleri gibi nitelikleri olmalıdır. Ayrıca dürüstlük, sabır, esneklik, yakınlık, direşme ve canlılık gibi kişisel nitelikleri de bulunmalıdır. Okul yöneticisinin en az bir öğrenim dalında yetişmiş olması gerekir. Böylece öğretmenlik sanatı açısından astlarından aşağı kalmayacaktır. ( Bursalıoğlu, 2013, S.203-204)

Okul müdürleri, büyük ölçüde hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan bireylerdir. Ayrıca etkili okul müdürleri zamanını kullanırken öncelikle eğitim ve öğretim programı düzenleyebilen kişilerdir.(Aktaran Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, 2012, S.105) Bunları yaparken de okul müdürleri kendilerinden beklenen rolleri yeterli bir şekilde uygulayabilmeleri için de;

- 1) Öğretimi başarılı bir şekilde analiz etmeyi bilmelidir.
- 2) Öğretmenlere eğitim öğretim konusunda rehberlik etmeyi bilmelidir.
- 3) Eğitim programını geliştirebilmeli ve koordine edebilmelidir.
- 4) Eğitim programının uygulanmasını kontrol edebilmelidir.

Tüm bunları yapabilecek olan; okul müdürlerinin vizyonu geniş olmalıdır. Aynı zamanda bu bireyler fikirlerinde ve görüşlerinde kararlı olmalıdır. Bunun dışında okulun bütçesini başarılı bir şekilde düzenleyebilmelidir. Okul içerisinde sınıflarda araç-gereçlere erişim kolaylığı olmalıdır. Bu noktada etkili okul müdürlerinin temel özellikleri devreye giriyor. Yani okul müdürlerinin; girişken, cesur, özverili bir şekilde çalışan, yönetimle birlikte eğitim öğretim konusunda sürekli olarak kendilerini yetiştirebilen, zamanını başarılı bir şekilde yönetebilen kişiler olması bekleniyor. (Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, 2012, s.105)

## **2.11. YÖNETİCİ YETİŞTİRME**

### **2.11.1. Yetiştirme Kavramı**

Yetiştirme kavramı; kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran eylemi anlatır. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı personelin işinde gereken özelliklere ve yeterliliklere kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ise yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak olarak tanımlanır. (Kayıkçı, 2001; aktaran Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.131)

Yöneticilik eğitimi yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırmak açısından değil, yöneticileri hızla değişen koşullara uymalarında gerekli bilgi ve beceriyle donatma, onlara mesleki güvence ve saygınlık sağlama, örgütsel etkililiği ve verimi artırma, yönetsel gelişme ve örgütsel değişmeyi hızlandırma bakımından da büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilik eğitimi bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.(Kaya,1999, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.131) Eğitim örgütlerinin amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi yöneticilerin eğitimini zorunlu kılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin eğitimi hizmet öncesi, hizmet içi ve hizmet sonrası aşamalarda süreklilik kazanmalıdır. (Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.131)

Eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi okulların çağdaş bir kimlik kazanması açısından önemlidir. Okulun etkililiği ve verimliliği ile okul yöneticisinin eğitim yönetimine ilişkin bilgi ve beceri düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi, örgütsel etkililik ve

verim açısından olduğu kadar yöneticilerin kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da önemlidir. Çünkü yöneticilik eğitiminin kazandıracağı mesleki güvence, yöneticinin çeşitli olumsuz etkenler karşısında kaygı ve kuşkudan arınmasını sağlar. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve gerekli bilgi ve becerilerle donatılmaları örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracaktır. Yöneticilik eğitimi ile yönetici davranışlarında ve değer yargılarında örgütsel değişmeyi sağlayacak gelişmeler sağlanır. (Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014,s.132)

Türkiye’de yönetici yetiştirme çalışmalarının tarihi Osmanlı’nın kamu yönetimi anlayışına dayanır.( Akyüz,1994; aktaran Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, Ocak 2012, s.51) Bu da temelini Fatih Sultan Mehmet döneminde başlatılmış olan Enderun Eğitime bağlı gelişme göstermiştir. *Enderun okullarının amacı imparatorluğun kamu hizmetini yönetecek olan memurlarının en etkili bir şekilde yetiştirilmesi, alanında uzman olabilmesinin sağlanması idi.* Bunun devamında kamu yönetimine yönetici yetiştiren Bab-ı Ali Mektebi ve 1859’da kurulan Mülkiye Mektebi yönetici yetiştiren başlıca kurumlar arasında sayılabilir. (Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan, 2012, s.51) Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla beraber eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı işlevler içinde bulunan tüm eğitim kurumları 3 Mart 1924 tarihli 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu ile tek çatı altında toplanır. Böylece eğitim, öğretim bununla beraber yönetim hizmetleri tek bir merkezden idare edilmeye başlanır. Böylelikle denetim ve değerlendirmelerin daha kolay yürütülebilmesi amaçlanır. Bu süreçten sonra yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı Pedagoji Bölümü açılmıştır. Pedagoji Bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970’li yıllara kadar bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları, bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı belirtilmektedir. (Tekişik,1993, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.133) Bu da Türkiye’de her türlü eğitim kurumlarında görev yapacak olan yöneticilerin atanması veya görevlendirilmesi konusunda tutarlı bir yönetici atama geleneğinin oluşamayışına neden olmaktadır.

### 2.11.2. Türkiye'de Yönetici Yetiştirme Çalışmaları

1953 yılında kamu kesimi için hizmet içi eğitim kurumu olarak açılan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) açılmıştır. Burada kamu yönetimine yönelik uzmanlık programları düzenlenmektedir. Öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin de katılabildiği bu programların kamu görevlilerine genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve yasal sorunlara ışık tutması, çeşitli alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunması açısından önemli katkıları olduğu söylenebilir.(Kaya, 1999, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. ,2014,s.134)

Türkiye'de 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kurulmuştur. Yayımladığı proje raporunda bugün ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer vermiştir. İlgili raporda 'Milli Eğitim Bakanlığı'nda önemli yönetim kademelerinin öğretmenler tarafından doldurulduğu, bu öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika, bu politikaların sınırları içinde eğitim politikasının yeri ve ülkenin genel ekonomik hedefleri konusunda en azından genel görüşler kazandıran bir eğitimden geçmeden atandıkları, yönetim görevlerinde, eğitim politikalarının saptanmasında ve uygulanmasında önemli roller oynamaları gerekirken, eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakmak alışkanlığında oldukları ve bu nedenle sorunları geniş açıdan göremedikleri' ileri sürülmektedir. Bu rapora göre yalnızca üst düzey eğitim yöneticilerinin değil tüm yöneticilerin görevlerini başarıyla tamamlamaları için yöneticilik eğitiminden geçmelerinin zorunlu olduğu görüşü üzerinde durulmaktadır. Raporda bakanlığın gereksinim duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmiş ve bu öneri Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümünün açılmasına öncülük etmiştir. (Kaya 1999; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014,s.132) Böylece çeşitli fakülteler bünyesinde eğitim bilimleri bünyesinde eğitim bilimleri ile ilgili uzmanlık programları açılmaya başlamıştır. Bunlardan biri eğitim yönetimi, teftişi planlaması ve planlama lisans programıdır. Her ne kadar yönetici yetiştirme açısından temel olsa da bu okullar mezunları '*meslekte asıl olan öğretmenliktir*' anlayışının içinde hareket edildiği için sisteme öğretmen olarak atanma koşulu gerçekleşmeden yönetici olarak

atanamamışlardır. Bu da ancak 1990'lı yılların sonlarına doğru eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda eğitim bilimleri içinde yer alan 'psikolojik danışma ve rehberlik anabilim dalı' dışında eğitim bilimleri ile ilgili uzmanlık programlarının hepsi Yüksek Öğretim Kurulu tarafından kapatılmıştır. (Şişman, M. 2014, s.121)Yönetici ve Denetici Yetiştirme misyonu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği bölümlerinin lisans programları kapatıldığından sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir. (Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135)

### 2.11.3 Türkiye'de Yönetici Olma Yolları

Yönetici olma yollarına geçmeden önce ülkemiz açısından bakıldığında Türkiye' de amacı sadece yönetici ya da okul yöneticisi yetiştirmek olan bir kurum yoktur. Üstelik ülkemizde yönetici seçmede, görevlendirmede, yetiştirmede belli bir standart da yoktur. İki binli yıllar sonrasında sık sık yönetici atanması için yasal düzenlemeler oluşturulsa da bu seferde sürekli değişen yasal düzenlemeler sonrası belirli bir standart oluşturulamamış hatta gittikçe yöneticilerin görevlendirilmesinde nesnel ölçütlerin geri plana alınmaya başlandığı görülmektedir. Yapılan alan araştırması kapsamında yönetici yetiştirme konusunda iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki Şimşek tarafından değerlendirilmiştir.

Şimşek 2004 yılında Türkiye'de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hakim olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi ve en hakim olanı "**Çıraklık Modeli**", 1970'lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören "**Eğitim Bilimleri Modeli**" ve son olarak 1999'da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması olan "**Sınav Modeli**"dir.

**Çıraklık Modeli:** Bonapartist geleneğin bir uzantısıdır. Bonapartist gelenekle şekillendirilen devlet aygıtının veya kamu örgütlenmesinin bir unsuru olarak eğitim sistemimiz merkeziyetçi temeller üzerine oturtulmuştur. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde "**meslekte asıl olan öğretmenliktir**" vurgusu yapılmaktadır. Eğitim ve okul yöneticiliği için

öğretmenlikten gelme gerekli ve yeterlidir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki ‘**yöneticiliğin okulu yoktur**’ anlayış ve uygulaması hala sürmektedir (14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanı, Mayıs 1993, s. 42, aktaran; Şimşek, H. 2004). Merkezîyetçi anlayışla şekillenmiş okul sistemimizde okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi, memurudur. Dolayısıyla Çıracılık Modeli eğitim sistemimize egemen olana merkezîyetçi anlayışın doğal bir uzantısıdır. (Şimşek, H. 2004)

**Eğitim Bilimleri Modeli:** 1970li yılların sonlarında ortaya çıkmıştır. Bu model çerçevesinde ülkemizde pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde “eğitim yönetimi ve planlaması” bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanık olması gerektiğidir. Bu programlardan mezun olan adayların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması konusu sık sık gündeme getirilmiş, ancak o günden bu güne bu beklenti gerçekleşmemiş, mezun olan adaylar daha sonra bazı öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir. “Eğitim Bilimleri Modeli” 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanında yönetici yetiştirme için en etkin iki yoldan biri olarak özellikle vurgulanmıştır. (Şimşek, H. 2004)

**Sınav Modeli:** Üçüncü ve son model aslında tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmaktadır. Öte yandan adayların Yönetici Seçme Sınavından en az 70 almaları ön koşul olarak konmuştur. Bu anlamda, adı geçen uygulama bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel “**Çıracılık Modelini**” temelde değiştirmemektedir. (Şimşek, H. 2004)

Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi atamalarında kullanmaya başladığı ek ölçütler aslında bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel "Çıraklık Modelini" temelde değiştirmemektedir. Buna bağlı olarak Türkiye'de 30 yıla yakın bir dönemi kapsayan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamıştır (Çelik, V. 2002; aktaran Recepoğlu E. Kılınç, A.Ç. 2014)

Her üç döneminde yönetici atamasına ilişkin getirdiği ölçütlere dikkat edildiğinde bu ölçütlerin ne 21.yy'ın ihtiyacı olan müdür yetiştirme programı ile ilgili olduğu ne de sağlıklı okulların yönetilmesinde görev alacak etkili okul yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerle ilgilidir. Bütün getirilen ölçütler merkezi sistemin istek ve arzularını sorgulamadan, düşünmeden hızlı bir şekilde yerine getirecek memur özelliklerinden ibaret olmuştur. Burada araştırmamıza da kaynaklık eden iki problem vardır. Bu problemlerden birincisi merkezi eğitim sisteminin yapısı, ikincisi ise, liderlik kavramının bütün alanlarda hak ettiği yerini aldığı günümüzde yönetici yetiştirme yerine eğitim lideri veya okul lideri yetiştirme çalışmalarına hala geçilmemiş olmasıdır. (Korkmaz, M. 2005,s.239)

Balcı (2008) ise Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda Cumhuriyet döneminden beri 4 farklı döneme tanıklık ettiğini ifade etmektedir: (1) 1970'lere dek çıraklık modeli, (2) 1970'lerde eğitim bilimleri modeli ve (3) 1999'da sınav modeli, (4) keyfilik modeli.

**Çıraklık modelinde;** 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü " **Meslekte asıl olan öğretmenliktir**" anlayışının uygulandığı görülmektedir. Çıraklık modelini, eğitim sistemimizin merkeziyetçi anlayışının doğal bir sonucu olarak görmek mümkündür. Öte yandan 1970'lere dek Milli Eğitim Bakanlığı örgütlerinde yöneticilik yapanların çoğunun belki de % 90'larının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları, bu tarihten sonra da yetenek, tecrübe ve başarı ölçütleri yerini siyasal tercihlerin aldığı gözlenmiştir. (Balcı, 2008,s.198)



**Eğitim Bilimleri Modeli** özellikle de 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirmede etkin bir yol olarak belirtilmişse de, Eğitim Bilimleri Modeli kapsamında yetiştirilen adayların istenilen görevlere getirilmedikleri, bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildikleri görölmüştür. (Balcı, 2008,s.198)

**Sınav modeli ise**, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanmaya başlamıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yeterli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır. Sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programına alınmış, başarılı olanlar beş yıl geçerliği olan yöneticilik sertifikası almışlardır. (Balcı, 2008,s.198)

**Keyfilik modelinde ise** 2004 ve 2007 yıllarında çıkarılan yönetmeliklere vurgu yapılmaktadır. Söz konusu yönetmeliklerden ilkinde okul müdürlüğü giriş sınavını izleyen 120 saatlik yetiştirme programı, ikincisinde ise okul müdürlüğü giriş sınavı kaldırılmıştır. (Balcı, 2008,s.198) Böylece 2015'li yıllara uzanan kural ve standartların ortadan kaldırılmaya çalışıldığı, keyfiyete göre değerştirilen yönetmeliklerin ve buna bağlı olarak yapılan adamına göre görevlendirilmelerin oluşmasına dönüştü.

#### **2.11.4.Yasal Düzenlemeler**

Türkiye'de 1999 yılına kadar okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesine yönelik yasal bir dayanak yoktu; ancak 1998 yılında yürürlüğe giren 'Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değerştirmelerine İlişkin Yönetmelik' okul yöneticilerinin seçiminde yöneticilik eğitimi alma şartını getirmiştir. Böylece yönetici adaylarının yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağı oluşturulmuştur. (Karip ve Köksal 1999; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135) ilgili yönetmelik Türk Eğitim Tarihinde Eğitim Yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır. (Çiftçi ve Erşen, 2001; Kayıkçı, 2001; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135) Bu

yönetmelik genel koşulları taşıyan ve seçme sınavında başarılı olan adayların en az 120 saatlik bir yönetici yetiştirme programına katılmalarını zorunlu kılmıştır. (Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135)

Yönetici atamaya ilişkin sözü edilen yönetmelikte 1999'da değişiklik yapılmış ve yönetici adaylarına değerlendirme sınavı ve seçme sınavı getirilerek yöneticilerin daha güvenilir ve geçerli kıstaslara göre değerlendirilmesi, seçilmesi ve yükseltilmesi amaçlanmıştır. (Kayıkçı 2001; aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135) Bu yönetmelikte getirilen personel değerlendirme sistemiyle kurum kültürünün güvensizlik ve korkunun hakim olduğu bir ortamdan yaratıcılığın gelişmesine olanak verecek açıklık ve güven ortamına, bireysellikten ekip çalışmasına, birbirine kapalı birimlerden oluşan yapılanmadan birimler arası engellerin olmadığı bir yapılanmaya dönüşümü amaçlanmıştır. Bu yönetmelikle merkez, taşra ve yurt dışı yönetim görevlerine atanacaklarda aranacak niteliklerin başarı, liyakat, görev tanımı ve eğitim temelinde belirlenmesi ve potansiyel adayların objektif ölçütlere göre seçilerek yönetim görevlerine atanmalarının sağlanması amaçlanmıştır. (Meb,2001 aktaran, Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.135)

Bu yönetmelik ile eğitim sisteminde personelde yöneticilik bilgi formasyonunun sağlanması atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, hizmet içi eğitim ve kıdemın gözetilmesi, yöneticilikte kariyer imkanını sağlanması, yönetici eğitiminin sağlanması, yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi ve yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmede tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerinin egemen olması için gerekli alt yapı hazırlanmıştır. (Özgen, 2002, aktaran; Özdemir, S.(Ed.) Sezgin, F. 2014, s.136) Ancak bu tarihten sonra yapılan yönetmelik değişiklikleri ile eğitim yöneticilerinin belirlenmesi konusunda istikrar sağlanamamıştır.

10 Ocak 2004 tarihinde "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlükten kaldırılmış (Resmi Gazete, 2004a/25342; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014), yerine "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004/25343; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014). Bu yönetmelikte de 2 Aralık 2004 (Resmi Gazete, 2004c/25658), 4 Mart 2006 (Resmi Gazete, 2006/26098) ve 13 Nisan 2007

(Resmi Gazete, 2007/26492; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014) tarihlerinde değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte yönetici olarak atanacaklara yönelik seçme sınavı kaldırılmış, yöneticilerin atanmasının Bakanlıkça ve Valiliklerce yapılmasına karar verilmiş ve yöneticiliğe atanmada temel ölçüt olarak mesleki kıdem öne çıkarılmıştır.13.04.2007 tarihli yönetmelik de 24.04.2008 tarihinde çıkarılan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2008; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014).

2004 yılı ve sonrasında çıkarılmış bulunan yönetmeliklerde; yüksek öğrenim görmüş olmak, aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ortak şartlardır. Öğretmenlik hizmet süresi ve okul müdürlüğü seçme sınavı konularında yönetmelikler arasında farklılıklar görülmektedir. 2004 yılında çıkarılan yönetmelikte **en az iki yıl görev yapmış olmak şartı** bulunmaktadır; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde ise **öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterlidir** denilmektedir. 2004 ve 2009 yılında çıkarılan yönetmeliklerde seçme sınavında 100 puan üzerinden 60 almış olma şartı bulunmaktayken; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde sınav şartı bulunmamaktadır (Resmi Gazete, 2004a; 2004b; 2004c; 2006; 2007; 2008; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014). 13 Ağustos 2009 tarihinde 27318 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2009a/27318; aktaran Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç. 2014). 13.08.2009 tarihinde yayımlanan yönetici atama yönetmeliği 29.08.2009, 10.09.2009, 15.05.2010, 09.10.2010, 09.08.2011 ve 21.07.2012 tarihlerinde olmak üzere 6 kez değişikliğe uğramış, nihayetinde 28.02.2013 tarihinde yeni yönetmeliğin yayımı ile yürürlükten kaldırılmıştır. 28.02.2013 tarihli yönetmeliğin ömrü de 5 ay olmuş ve bununla birlikte bu yönetmelik çok geçmeden tekrar değiştirilmiştir. 4 Ağustos 2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim

Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çıkarılmış.(Recepoğlu, E.ve Kılınç, Ali, Ç. 2014)

4 Ağustos 2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre de en dikkat çeken hususlar,

Sınava başvuru ve atama şartları kısmında MADDE 5 (1) Yönetici adaylarında; ç) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, d) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı veyahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak, e) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, şartları aranır.(2) Yöneticilik sınavına başvuru için birinci fıkranın (d) bendinde belirtilen sürelerin hesabında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli öğretmenlikte geçen sürelerin tamamı ile özel okullarda öğretmen veya yönetici olarak geçen sürelerin 2/3’ü değerlendirilir.

Yöneticilik sınavları ve değerlendirme kısmında ise; MADDE 8 (1) Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur. (2) Yazılı sınav duyurusu İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından yazılı sınav tarihinden en az bir ay önce Bakanlık internet sitesinden ilan edilir. Yazılı sınav, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne kadro ihtiyaçları dikkate alınarak merkezî sistemle yapılır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır.(3) Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalarda; türü itibarıyla ayrı ayrı her ilde ilan edilen boş eğitim kurumu yöneticiliği sayısının üç katı kadar aday, yazılı sınavda başarılı olmak kaydıyla puan üstünlüğüne göre sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılır.(4) Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanının %70’i, sözlü sınav puanının %30’u ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın tamamı esas alınarak atama puanı belirlenir.(5) Eğitim kurumu müdür yardımcılığına yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanı ile Ek-1 Yönetici

Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın toplamı esas alınarak atama puanı belirlenir.

Yöneticiliğe atama ise, MADDE 12 (6) Müdür başyardımcılığına, kurumdaki müdür yardımcıları arasından, kurum müdürünün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar atama yapılır.

Çalışma süresine bağlı yer değiştirmelerde ise, MADDE 19 – (1) Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapanların yer değiştirmeleri, il içinde bölge hizmeti ve rotasyon esasına göre yapılır. (2) Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda altı yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri; tercihleri ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre, 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendine uygun olmak kaydıyla değiştirilir. (3) Yöneticilerin her hizmet bölgesi için belirlenen altı yıllık hizmet sürelerini aynı eğitim kurumunda tamamlamaları esastır. Buldukları hizmet bölgesindeki hizmet süresini tamamlayan yöneticiler, kendi hizmet bölgesindeki eğitim kurumları için 10, bir alt veya bir üst hizmet bölgesindeki eğitim kurumları için de 10 olmak üzere en fazla 20 tercihte bulunurlar. Bu suretle yapılacak yer değiştirmeler; başvuru tercihleri ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu puanı üstünlüğüne göre ilgili valiliklerce gerçekleştirilir. (4) Tercihlerine göre ataması yapılamayan veya tercihte bulunmayanların atamaları elektronik ortamda valiliklerce gerçekleştirilecek kura sonucuna göre hizmet bölgelerinden birine re'sen yapılır

Korunan haklar kısmında da, GEÇİCİ MADDE 1 – (1) 1-2 Ekim 2011 tarihlerinde yapılan yönetici seçme sınavından alınan puanlara göre herhangi bir eğitim kurumu yöneticiliğine atanmamış olanların bu puanları, yapılacak ilk yazılı sınava kadar, bu Yönetmelik hükümlerine göre yapılacak atamalara başvurabilmek üzere yazılı sınav sonucu olarak kabul edilir.(2) Bu Yönetmelik kapsamında yapılacak atamalar, bir defaya mahsus olmak üzere, bu Yönetmeliğin yayımı tarihinden itibaren iki ay içerisinde gerçekleştirilir. ( Resmî Gazete, 2013 / 28728)

Bu yönetmeliğin Yöneticilik Sınavları ve Değerlendirme başlıklı 8/1. Maddesinde “Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur. ”denilmektedir. Bu yönetmelik ile getirilen en önemli değişiklik eğitim kurumu müdürlükleri için yazılı sınava ek sözlü sınav uygulamasının da getirilmiş

olmasıdır. Ancak önceliğin yazılı puan üstünlüğünden yana olduğu da önemli bir noktadır. Müdür Yardımcılarının görevlendirilmesinde sadece yazılı sınavların uygulanacağı sözlü sınava girilmeyeceği, bununla birlikte müdür başyardımcılarının görevlendirilmesinde okuldaki müdür yardımcılarını arasından; okul müdürünün önerisi, milli eğitim müdürünün teklifi ve valilik onayının olması dikkat çekerken, müdürlük görev süresi açısından okul yöneticilerinin bir eğitim kurumunda 6 yıldan fazla çalışamayacağı altı yıllık görev süresinin dolması ile yöneticilerinin yer değiştirme başvurusu yapması gerektiği aksi durumda rotasyona bağlı olarak valilik tarafından resen atama yapılacağı durumu belirtilmektedir. Aynı zamanda korunan haklar altında yapılan düzenleme ile 2011 yılında sınava girmiş ama görevlendirmesi yapılmamış olan yönetici adaylarının haklarının saklı tutulacağı belirtilmiştir.

Bu yönetmelik de uzun süre kullanılmayıp 10 ay gibi kısa bir sürede tekrar değişikliğe uğramış 10 Haziran 2014 Salı tarihinde Resmî Gazetede 29026 Sayı ile '*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görevlendirilmesine İlişkin Yönetmelik*' çıkarılmıştır. Bu yönetmeliğe göre; en önemli ve dikkat çeken noktası ise müdürlerin görevleri süresince yapmış oldukları çalışmalar neticesinde değerlendirme aşamasında; görevi başındaki okul müdürünün değerlendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerin de oy kullanabilecek olması. Bir okul müdürü bir eğitim kurumunda 4 yılı doldurunca bu değerlendirmeye tabi tutulacak, bu değerlendirme sonucunda 4 yıllık süreye ek aynı kurumda 4 yıl daha çalışabilme hakkı elde edecek; ancak bir okul müdürü aynı kurumda 8 yıldan fazla çalışamayacak. Göreve ilk kez başlayacak olan okul müdürüne ise aday hiçbir şekilde yazılı sınava girmeden tamamen mülakat usulü ile görevlendirme yapılacaktır. Sadece yönetmeliğin geçici maddesi 2'ye göre; (1) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olup müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunanlar, bu yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın doğrudan sözlü sınava alınır. Bunlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Ek-2'de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak 22 nci maddeye göre belirlenir. (2) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı

olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında görevlendirilebilir. (Resmî Gazete,2014/29026) Böylece 2011 yılında sınava girmiş olup ataması yapılmayan yönetici adayları haklarını son kez değerlendirebilecek. Bu aşamada hizmet öncesi okul müdürü adayının iyi bir şekilde yetiştirilmesine, okul müdürünün kişisel gelişmişlik düzeyine, işi yapabilecek bilgi ve becerisine dikkat edilmeden, objektifliği konusunda şüphelerin olduğu bir uygulama ile görevlendirilecek olmaları önemli bir sorun oluşturacaktır. Bu durum toplumda gruplaşmaların kargaşanın, adam kayırmanın ve mülakatla geleninin mülakatı yapanın görüntüsü olacağı inancının pekişmesine sebep olacaktır. Bunun dışında müdür yardımcısı olma kriterlerinin değişmiş olması. Bundan sonraki süreçte okul müdürlerine, müdür yardımcısını seçme ve kendi ekibini oluşturma hakkı veriliyor. Okul müdürü hem kendi okulundan hem de dışardan öğretmenler arasından müdür yardımcısı teklifi yapabilecek. Okul müdürüne, müdür yardımcısını seçme hakkının verilmesi müdürlerin işini kolaylaştıracak ve bu durum okul yönetiminin tek başına alacağı kararların alınmasını kolaylaştıracak olması açısından önemli bir gelişme olmakla beraber okul müdürünün yönetsel yetkilerini daha rahat kullanmasını sağlayacaktır. Okullarda müdürler kendi ekibini kurarak takım arkadaşlarını belirleyebilecektir. Bu uygulama sadece okulun etkili ve iş birliği içerisinde yönetilebilmesi için uygulanacak olsa müdürler açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilirdi. Ancak ülkemiz için bakıldığında bu uygulamanın adaletli bir şekilde yürütülmesi aşaması zor görülmektedir. Özellikle okul müdürlerinin görevlendirilmesi süreci dikkate alındığında tamamı ile performansına göre yönetici belirleme değil, adına göre yönetici belirleme olan bir sistemde müdürlerin kendi yeterlilik alanlarına bile dikkat edilmeden görevlendirme yapılma durumları söz konusu iken; okul müdürünün önerisi, milli eğitim müdürü teklifi ve valilik onayı ile görevlendirilen müdür yardımcılarının okullarda göreve başlamaları adaletsiz uygulamaların artmasına sebep olacaktır. Okul yönetimi okulun her türlü işleyişinden sorumlu olurken, almış olduğu kararlarda çalışan diğer öğretmenlerin görüşlerini dikkate almadan tamamı ile yönetimin güçlülüğünü artırmaya sebep olacak bir uygulama ve yönetimin hesap verilebilirliği kısmında birbirini kollama durumunun yaşanmasına neden olacaktır. (Resmî Gazete, 2014 / 29026, Ek, 3)

Bakanlıkça yönetmelikler yayımlanmakta akabinde hukuka aykırı hükümler davaya konu edilmekte, bu defa Bakanlık tarafından ya yönetmelik maddelerinde sürekli değişiklik yapılmakta ve yahut yönetmelikler tamamen yürürlükten kaldırılmaktadır. Var olan yönetmeliklerin sürekli olarak değişmesi bir tarafa her değişen yönetmeliğin bir öncekini aratması Bakanlığın uygulamalarının sürekli olarak eleştirilmesine neden olmaktadır. Balcı'nın (2008) da ifade ettiği gibi Türkiye okul yöneticisi yetiştirme konusunda günümüzde adeta keyfilik dönemini yaşamaktadır. (Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç, 2014) Özellikle son yönetmelik ile tamamen sözlü sınavın getirilmesi yönetici atamalarda keyfi uygulamaların daha da artacağına işaret etmek etmektedir.

Önceki yıllarda yapılmış değerlendirmeler ışığında sonuç olarak; yönetici olarak atanacaklara yapılan sınavın kaldırılması, yöneticilerin atanmasının Bakanlıkça ve valilerce yapılmasına karar verilmesi ve yöneticiliğe atanmada yöneticilik eğitimi almış olma yerine mesleki kıdemin ön plana çıkarılması akademisyenler ve eğitim sendikaları tarafından ciddi şekilde eleştirilmiştir. (Sezgin, 2007,aktaran; Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç.2014) Şimşek (2007) yapılan bu uygulamayı bir geriye gidiş olarak. Memduhoğlu (2007) genelde eğitim yöneticiliğinin ve özelde de okul yöneticiliğinin bir yeterlik ve uzmanlık alanı olarak görülmemesini ve yönetici adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi verilmemesini eleştirmekte ve bunun okul yöneticisi seçme ve atama sisteminde rasyonel olmayan uygulamalara neden olduğunu bildirmektedir. Dahası daha önce olumlu bir adım olarak uygulamaya konulan seçme sınavlarının son düzenlemeler ile kaldırılması, bu konuda dost, tanıdık ilişkileri ve politik eğilimler doğrultusunda keyfi uygulamaların artmasına yol açacak ve atanmış okul yöneticisinin, borçlu olduğu kişi ya da gruplara hizmete yönelerek okulun çıkarlarını geri plana koyması daha çok karşılaşılabilecek bir durum olarak gözükmektedir. (Recepoğlu, E. ve Kılınç, Ali, Ç.2014)



### 2.10.5.Şura Kararlarında Eğitim Yönetimi

Şûra; Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Türk Millî Eğitim Sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eder; tavsiye kararları alır. (Resmî Gazete, 2014/29054)

Şura toplantıları 1939 yılından itibaren aralıklarla yapılan Milli Eğitim’e tavsiye niteliğinde kararlar sunan toplantılardır. Bu toplantılar; ilki 1939 yılında en sonuncusu 2014 yılında yapılan toplam 19 toplantı kararından oluşmaktadır. Eğitim sisteminde köklü bir geleneğe ve geçmişe sahip olan Milli Eğitim Şuralarında, en fazla karar alınan konu, öğretmenlik mesleğine ilişkin kararlar olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yöneticiler ile ilgili kararlar da alınmış ancak öğretmenlik mesleğine ilişkin kararlara nazaran daha sonraki süreçlerde olduğu görülmüştür. Yöneticilik ile ilgili konular 7.Milli Eğitim Şurasında tartışılmaya başlamış daha sonraki süreçlerde 11. 14. 15. 16. 17. 18. 19. şuralarında geniş kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Yöneticilik alanında ilk kez görüşülen 7.Şurada; eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin, yetiştirilmesi konusuna kapsamlı olmasa da değinilmiştir (<http://ttkb.meb.gov.tr/surular.aspx>). Aynı yıl hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu (1963) ile Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümlerinin açılması öngörülmüştür. (<http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf>, aktaran; Taş, A. ve Önder, A. 2010) Daha sonra eğitim yöneticisi yetiştirme konusuna 11. Milli Eğitim Şurası’nda (1982) değinilmiş ve yetiştirilmesi için öneriler getirilmiştir. (Taş, A. ve Önder, A. 2010)

Bunlara ek olarak, eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği 1993 yılında yapılan 14. Milli Eğitim Şurası’nda başlı başına bir konu olarak ele alınmış ve eğitim yöneticiliğine ilişkin pek çok yeni düzenlemenin yapılması karara bağlanmıştır. Bu Şura’da (MEB, 1993) ‘Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması, Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisinin bu fonksiyonu yerine getirmesi, eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmesi, eğitim yöneticiliğinin politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulması, sicil

yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılması, yöneticilerin daha fazla yetkilerle donatılması ve bu yetkilerin açıklıkla belirtilmesi, asaleten atanmalarda mahzurlu görülenlerin tedviren de atanmaması, eğitim yöneticiliğinin maddî yönden cazip hâle getirilmesi, eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanması, kararları alınmıştır. Bu şura toplantısı okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda atılmış olan önemli bir adımdı.( Taş, A. ve Önder, A. 2010)

15.Şura Kararlarında; yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır. Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır. Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Belirli alanlarda (il, ilçe, semt) kurulmuş olan eğitim kurumlarının, madde ve insan kaynaklarından tam kapasite ile yararlanılabilecekleri bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır. Yönetimde gerçek katılım ortamı oluşturularak; öğrenci, öğretmen, veli ile çevrenin katkı ve katılımı sağlanmalıdır. (MEB, Şura Kararları, 1996)

Türkiye’de, bu kararların meyvesi ancak 1998 yılında alınmıştır. Bu yıl ve takip eden yıllarda mevzuat bekçiliğini ve rutin işler dönemini geride bırakmak, okul yöneticisine yeni bir soluk kazandırmak, yeni bir elbise giydirmek amacıyla konuyla ilgili pek çok yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmeliklerde, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan hizmet içi eğitimin gerekliliği ve bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak uygulamaya konulması gibi hususlara yer verilmiştir. (Taş, A. ve Önder, A. 2010)

16.Şura’da ise; yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitimler özlük haklarına yansıtılmalı ve kredilendirilerek yüksek lisans öğreniminde dikkate alınmalıdır. Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına

meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan "Millî Eğitim Akademisi" nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır. Yöneticilerin hizmet öncesi v hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hâle getirilmelidir. Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir. Yöneticilerin görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri objektif kriterlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir. Merkez ve taşra teşkilatında gereksiz yönetici istihdamından kaçınılmalıdır. Yöneticilerin özlük hakları iyileştirilmelidir. Okul yönetimlerine işveren ve işçi temsilcileri ile veli, öğretmen, öğrenci ve yerel yöneticilerin katılmaları ve katkıları sağlanmalıdır. (MEB, Şura Kararları, 1999)

Burada da okul yöneticilerin hizmet içi ve hizmet öncesi yetiştirilmesine ağırlık verilmiş aynı zamanda, özlük haklarının iyileştirilmesi gereksiz yönetici sayısının azaltılmasının yanında mesleki ve teknik okullara yönetici olarak atanma üzerinde durulmuştur.

17.Şura'da; yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı "**Yönetici Yeterlikleri saptanmalıdır.**" (MEB, Şura Kararları, 2006) Maddesi ile ilk kez yönetici yeterliliklerinden bahsedilmiş bunun kapsamı daha sonraki şura toplantılarında yeniden görüşülmüştür

18. Şura'da; okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî

Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara Başöğretmenlik unvanı verilmelidir. Kurumsallaşma, bir kurumun ortak kültürünün oluşması süreci olup bu konuda en önemli etmenlerden biri de okul yöneticileridir. Bu nedenle okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebileceklerin yönetici olarak atanmaları hususunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliliklere sahip olmaları sağlanmalıdır. Güçlü okul kültürlerinin oluşturulup sürdürülebilmesi için okullarda öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli istihdamını sağlamaya dönük tedbirler alınmalıdır Güçlü okul kültürleri, okula dış çevreden gelebilecek olumsuz etkilere karşı koruyucu bir kalkandır. 2023 yılına kadar ülkemizdeki demokratikleşme eğilimlerini de dikkate almak suretiyle okulların kendilerine özgü kimlik ve okul kültürleri oluşturabilecekleri ve “okula dayalı yönetim” anlayışı doğrultusunda özerk yapılara kavuşturulmaları sağlanmalı, okul yönetimleri yetkilendirilmeli ve güçlendirilmelidir. Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünölmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeni okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır. Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir. Okulda katılımcı ve demokratik bir

yönetim anlayışı geliştirilmeli, okul yönetiminde kurulların daha etkin hâle gelmesi sağlanmalıdır. Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir. Hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek için yöneticiler, okul yönetimi ve performansı ile ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir. Okul yöneticilerinin maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli, yöneticilerin aldıkları ek ders ücretleri arasındaki adaletsizlik giderilmeli, derse girme mecburiyeti kaldırılmalı veya 6 saat derse girme zorunluluğu “6 saate kadar derse girer.” Şeklinde değiştirilmelidir. Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir. Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır. Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli, söz konusu uygulamaların başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmaması sağlanmalıdır. (MEB, Şura Kararları, 2010)

17 Aralık 2010 da yapılan 18. Şura toplantıları sonrasında okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar arttığı gibi okul yöneticilerinin yeterliliklerinden bahsedilip okul müdürlerinin yetiştirilmesinden, bilgi birikimlerinin sürekli artırılmasından ve bununla birlikte yetkilerinin artırılmasından söz etmektedir. Böylece okul yöneticiliğinde niteliğin artması amaçlandığı gibi 21.yüzyıl eğitim yöneticilerinden beklenen roller üzerinde de durulmaktadır. Nitekim 18. Şura kararlarında alınan, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür

yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, maddesi uyarınca 2014 yılında çıkarılmış olan yönetmelikte okul müdürlerine yardımcıları belirleme aşamasında hak tanımış bulunmaktadır.

19.Şura'da ise

19. Milli Eğitim Şurası Genel Kurulu'nda, **"Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması"** komisyonunda kabul edilen, Eğitim Yöneticisi Adaylarının Seçilme Ölçütleri bölümünde; okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır. Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir. Okul yöneticiliğine atanmada 'Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma" şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır. Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış *Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi* almış olması tercih sebebi olmalıdır. Okul yöneticisinin *görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir*. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir. Eğitim Yöneticiliğine İlk Görevlendirme kısmında; okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konularına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır. Okul/kurum müdür yardımcısı, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmelidir. Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır. Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır. Eğitim kurumları müdürlerinin atanmasında ön koşul olarak, en az 2 yıl süre ile müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma şartı aranmalıdır. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir. Eğitim Yöneticiliğine Yeniden Görevlendirme kısmında; Eğitim yöneticiliğine yeniden

atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır. Hizmet İçinde Yetiştirme; Hizmet içi eğitim programları, mesleki yeterlikler ölçütlerine dayandırılmalıdır. Hizmet içi eğitim programlarındaki her bir kurs/seminer belli bir yeterliği kazandırma ve belgelendirme temeline dayalı olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (mentörlük) mekanizmaları oluşturulmalıdır. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişleri kılavuz (mentör) olarak yararlanılmalıdır. Diğer Konular kısmında ise okul/kurum müdürlerinin temel rolü öğretim liderliği olduğundan, bu rollerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için okulun/kurumun bürokratik işlemlerinden sorumlu okul sekreterliği oluşturulmalıdır. Yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri artırılmalıdır. Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin bu eğitimlerinin karşılığı, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük haklarına yansıtılmalıdır. (<http://www.turkiyekamu.com/egitim/19-milli-egitim-sura-kararlari-onaylanan-tam-metin-h253326.html>)

19.MEB Şurasında alınan kararlardan en dikkat çeken maddeler incelendiğinde okul yöneticilerinin görevlendirilmesi hususunda üzerinde durulan nokta; okul yöneticiliği anlamında yazılı sınavların gerekliliğidir. Okul yöneticilerinin göreve gelmeden önce eğitim alarak mesleki yeterliliklerinin oluşması, okul müdürlüğüne gelmeden önce müdür yardımcılığı tecrübesine sahip olma, yöneticilik ile ilgili eğitim almış olma durumunun tercih sebebi olması konusu kararlaştırılmıştır. Müdür yardımcılarının öğretmenlikte üç yıl görev yapmış olma koşulu ile yapılacak olan yazılı sınav başarısı sonrasında sonra müdürün takdirinden söz edilerek okul müdür yardımcılığının belirlenme aşamasında önce yeterlilik sınavına değinilmiştir. Müdür yardımcılığına görevlendirmede okul türüne bakılmadan kadın müdür yardımcılarının artırılmasına yönelik görüşlere de değinilmiştir.19.Şura'da dikkat çeken bir diğer noktada ise okul yöneticiliği bir görev alanı olarak değerlendirilmeye çalışılmış, yeniden görevlendirmede ise objektif değerlendirme ölçütlerinin oluşmasından yana karar alınmıştır. Bir diğer önemli

nokta ise özellikle okul yöneticiliğine yeni başlayan yöneticilerin uygulamada daha başarılı olabilmeleri için mentorluk uygulamasının başlatılmasına değinilmiş, böylece okul müdürlerinin meslekte birikimleri fazla olan okul yöneticilerinden destek alarak hizmet içinde de sürekli yetiştirilmesinden yana karar almışlardır. Ayrıca 19.Şuara toplantısında yöneticiliğin kariyer basamakları düzenlenerek, yöneticilerin ve yönetici adaylarının geliştirilmesinden yana kararlar alınmıştır.

Genel bir değerlendirme ile sonuçlandırmaya çalıştığımızda; 7. Milli Eğitim Şûrası'ndan bu yana zaman zaman yüzeysel, zaman zaman da derinlemesine Şura Toplantılarında okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek gibi görülmeye çalışıldığı, bunun için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle personelin sürekli yetiştirilmesi gerektiğine değinilse de uygulamaya bakıldığında Şura Kararlarının çoğu zaman tavsiye nitelikli karar olmanın ötesine geçemediği görülmektedir. Ya da alınan kararlar çok zaman sonra uygulama boyutuna geçebilmektedir. Bu da boşu boşuna emek israfına yol açmakta eğitimde ve okul yönetiminde niteliğin, yeterli ölçütlere sahip yöneticilerin adaletli bir şekilde göreve gelmelerine engel olabilmektedir.



## BÖLÜM III

### 3.YÖNTEM (METODOLOJİ)

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesi üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli betimsel araştırmalardan tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Betimsel Araştırmalar; verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır. Tarama Modeli: Geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur bu modelde. Bilinmek istenen şey meydana vardır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. (Karasar,1984,s.79)

Tarama modelinde bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere varma vardır. Yani bilimin tasvir fonksiyonu ön plandadır.(Yıldırım, 1966, s.67) Tarama modelinde olayları olduğu gibi kaydetme sınıflama en başta olan özelliştir. Ancak yorum ve değerlendirme yapmak zorunludur. Tarama modeli iki amaca hizmet eder. (Yıldırım, 1966, s.67) Mevcut şartları tanımak ve problemi çözmeye, açıklama vb. çalışmalar için gerekli bilgileri toplayarak tasnif edip özetlemek. Tarama modelinde belli bir zamanda çok geniş bir sahada bilgi toplamak hedeflenir. Toplanan veriler istatistiksel işlemlere elverişli olacak şekilde yaygın ve pek çok sayıda fert durum ve olaylara ait olmalıdır(Yıldırım,1966, s.68). Tarama modelinde amaç sadece bilgileri toplamak değil; onları işlemek ve yorumlamaktır. Tarama modelinin bir avantajı da, araştırma yapılan kurumda mevcut düzeni bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilmesidir (Kaptan, 1999, s.60).Tarama modelinin sınırlılıkları vardır (Karasar,1984, s.81) Bunlar; veri bulma ve kontrol güçlüğüdür. Veri bulmada; geçmişe ait olay, nesne ve bireylere ait kayıt ve kanıt bulunmayabilir. Bulunsa da araştırmacının amacına uygun olmayabilir. Kontrol güçlüklerine gelince

toplanan veriler tam bir sonuç kabul edilemez. Sadece ipucu olarak kabul edilebilir. (Karasar,1984, s.81)

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin **Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini** öğrenmek için yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmaya katılanların görüşlerini belirlemek adına betimsel araştırmalardan tarama modeli tasarlanıp anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır

### **3.2.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2014/2015 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece İlçesi'nde MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklemde ise tesadüfi olarak seçilen 18 okuldan toplam 365 öğretmen ve okul yöneticisinin görüşleri yer almaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada araştırma amaçları doğrultusunda geliştirilen anket danışmanım Prof. Dr. Semra ÜNAL rehberliğinde tarafımdan geliştirilmiştir. Oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 bağımsız soru, ikinci bölümde 25 adet soru, üçüncü bölümde ise eklemek istedikleri görüşleri bulunmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde araştırma konusuna ilişkin ifadeler ve bu ifadelerin cevaplandırılması için gereken dördüncü derecelendirme ölçeği bulunmaktadır. Bunlar; Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum. Bu bölümlerde yer alan 25 adet soru; Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri ile ilgilidir. Üçüncü bölüm ise araştırmaya katılanların eklemek istedikleri görüşler için ayrılmış kısımdır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracı için uygulama yönergesi hazırlanmış ve uygulama

esnasında sözlü açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırmada kullanılan anket 2015 Şubat ve Mart ayları içerisinde uygulanmıştır. Bir ay içerisinde yayılmıştır. Anket uygulama sürecinde öğretmenlerim formları doldurmaları için yarım saat süre verilmiş, yanıtlarının gizli tutulacağı ve sadece bu çalışma için kullanılacağı sözlü ve yazılı olarak da belirtilmiştir. Anketi uygulayan öğretmenlerin anketi doldurma sürecinde tamamen gönüllülük ilkesine dikkat edilmiştir.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları; Sayı frekans (N) , yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (SS) kullanılmıştır

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında parametrik testlerde iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan testlerde ise iki grup arasındaki farkı Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H-Testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

#### 3.5.1. Aritmetik Ortalamalar Değerlendirilirken Kullanılan Aralıklar

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>1,00 – 1,74</b>
2	<b>Katılmıyorum</b>	<b>1,75 – 2,49</b>
3	<b>Katılıyorum</b>	<b>2,50 – 3,24</b>
4	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>3,25 – 4,00</b>

## IV. BÖLÜM

### 4.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 4.1.Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlar

**Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
<b>Erkek</b>	<b>172</b>	<b>47,100</b>
<b>Bayan</b>	<b>193</b>	<b>52,900</b>
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 172'si (%47,1) erkek, 193'ü (%52,9) bayan olarak dağılmaktadır.

**Tablo 2. Yaş Grubu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
<b>20-30</b>	<b>126</b>	<b>34,500</b>
<b>31-40</b>	<b>164</b>	<b>44,900</b>
<b>41-50</b>	<b>57</b>	<b>15,600</b>
<b>50 ve üstü</b>	<b>18</b>	<b>4,900</b>
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre 126'sı (%34,5) 20-30, 164'ü (%44,9) 31-40, 57'si (%15,6) 41-50, 18'i (%4,9) 50 ve üstü olarak dağılmaktadır.

**Tablo 3. Görev Yaptığı Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
İlkokul	104	28,500
Ortaokul	81	22,200
Lise	180	49,300
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre 104'ü (%28,5) ilkokul, 81'i (%22,2) ortaokul, 180'i (%49,3) lise olarak dağılmaktadır.

**Tablo 4. Mesleki Alan Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Okul Öncesi	5	1,400
Sınıf Öğretmeni	81	22,200
Branş Öğretmeni	236	64,700
Müdür Yardımcısı	31	8,500
Yöneticilik	12	3,300
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin mesleki alanı değişkenine göre 5'i (%1,4) okul öncesi, 81'i (%22,2) sınıf öğretmeni, 236'sı (%64,7) branş öğretmeni, 31'i (%8,5) müdür yardımcısı, 12'si (%3,3) yöneticilik olarak dağılmaktadır.

**Tablo 85. Mesleki Deneyimi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
1-5 Yıl	110	30,100
6-10 Yıl	91	24,900
11-15 Yıl	78	21,400
16-20 Yıl	48	13,200
21 Yıl ve üstü	38	10,400
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin mesleki deneyimi değişkenine göre 110'u (%30,1) 1-5 yıl, 91'i (%24,9) 6-10 yıl, 78'i (%21,4) 11-15 yıl, 48'i (%13,2) 16-20 yıl, 38'i (%10,4) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

**Tablo 6. Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Evet	80	21,900
Hayır	285	78,100
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre 80'i (%21,9) evet, 285'i (%78,1) hayır olarak dağılmaktadır.

**Tablo 7. Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Lisansüstü	34	9,300
Hizmetiçi	27	7,400
Lisans	26	7,100
Eğitim Alıyorum	8	2,200
Hiçbiri	270	74,000
<b>Toplam</b>	<b>365</b>	<b>100,000</b>

Öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkenine göre 34'ü (%9,3) lisansüstü, 27'si (%7,4) hizmetiçi, 26'sı (%7,1) lisans, 8'i (%2,2) eğitim alıyorum, 270'i (%74,0) hiçbiri olarak dağılmaktadır.

#### 4.2. Ölçek Sorularına Verilen Cevaplara Göre Dağılımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik*” ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik” İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.	129	35,3	113	31,0	78	21,4	45	12,3	2,110	1,026
2. Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.	33	9,0	84	23,0	150	41,1	98	26,8	2,860	0,918
3. Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.	29	7,9	65	17,8	155	42,5	116	31,8	2,980	0,903
4. Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.	32	8,8	66	18,1	148	40,5	119	32,6	2,970	0,927
5. Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.	36	9,9	90	24,7	173	47,4	66	18,1	2,740	0,869
6. Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.	31	8,5	64	17,5	186	51,0	84	23,0	2,880	0,857

7. Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.	48	13,2	110	30,1	142	38,9	65	17,8	2,610	0,927
8. Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi İle yöneticilerin İşlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.	42	11,5	112	30,7	153	41,9	58	15,9	2,620	0,886
9. Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.	28	7,7	76	20,8	150	41,1	111	30,4	2,940	0,904
10. Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.	47	12,9	106	29,0	134	36,7	78	21,4	2,670	0,954
11. Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.	20	5,5	44	12,1	145	39,7	156	42,7	3,200	0,855
12. Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.	22	6,0	62	17,0	153	41,9	128	35,1	3,060	0,872
13. Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.	24	6,6	65	17,8	152	41,6	124	34,0	3,030	0,884
14. Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.	19	5,2	47	12,9	141	38,6	158	43,3	3,200	0,855



15. Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.	14	3,8	45	12,3	201	55,1	105	28,8	3,090	0,747
16. Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.	16	4,4	46	12,6	160	43,8	143	39,2	3,180	0,814
17. Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.	58	15,9	143	39,2	117	32,1	47	12,9	2,420	0,906
18. Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.	5	1,4	28	7,7	174	47,7	158	43,3	3,330	0,676
19. Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.	8	2,2	33	9,0	171	46,8	153	41,9	3,280	0,719
20. Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.	4	1,1	32	8,8	177	48,5	152	41,6	3,310	0,675
21. Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.	81	22,2	158	43,3	91	24,9	35	9,6	2,220	0,899
22. Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını	22	6,0	59	16,2	141	38,6	143	39,2	3,110	0,886

sağlayacaktır											
23.Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.	14	3,8	78	21,4	180	49,3	93	25,5	2,960	0,789	
24.Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.	65	17,8	182	49,9	83	22,7	35	9,6	2,240	0,856	
25. Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.	18	4,9	69	18,9	159	43,6	119	32,6	3,040	0,844	

Yukarıdaki tabloda öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri yanıtlar frekans ve yüzde değerleri açısından hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddeye ait ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin en fazla katılım gösterdikleri madde 18 numaralı madde ortalama 3,330 iken en az katılım gösterdikleri madde ise 2,11 ortalamayla 1 numaralı maddedir.

Ayrıca, 1. madde standart sapma değeri daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, bu maddede öğretmenlerin görüşlerinin birbirlerinden daha çok farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik*” ifadelerde her maddeye göre cevapların sonuçları aşağıdadır;

- 1) ‘*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*’ ifadesine öğretmenlerin, %35,3’ü (n=129) kesinlikle katılmıyorum, %31,0’ı (n=113) katılmıyorum, %21,4’ü (n=78) katılıyorum, %12,3’ü (n=45) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine düşük (2,110 ± 1,026) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

- 2) “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine öğretmenlerin, %9,0'ı (n=33) kesinlikle katılmıyorum, %23,0'ı (n=84) katılmıyorum, %41,1'i (n=150) katılıyorum, %26,8'i (n=98) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine orta (2,860 ± 0,918) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 3) “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine öğretmenlerin, %7,9'u (n=29) kesinlikle katılmıyorum, %17,8'i (n=65) katılmıyorum, %42,5'i (n=155) katılıyorum, %31,8'i (n=116) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine orta (2,980 ± 0,903) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 4) “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.*” ifadesine öğretmenlerin, %8,8'i (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %18,1'i (n=66) katılmıyorum, %40,5'i (n=148) katılıyorum, %32,6'sı (n=119) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.” ifadesine orta (2,970 ± 0,927) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 5) “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine öğretmenlerin, %9,9'u (n=36) kesinlikle katılmıyorum, %24,7'si (n=90) katılmıyorum, %47,4'ü (n=173) katılıyorum, %18,1'i (n=66) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” ifadesine orta (2,740 ± 0,869) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 6) “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.*” ifadesine öğretmenlerin, %8,5'i (n=31) kesinlikle katılmıyorum, %17,5'i (n=64) katılmıyorum, %51,0'ı (n=186) katılıyorum, %23,0'ı (n=84) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.” ifadesine orta (2,880 ± 0,857) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

- 7) **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %13,2'si (n=48) kesinlikle katılmıyorum, %30,1'i (n=110) katılmıyorum, %38,9'u (n=142) katılıyorum, %17,8'i (n=65) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.” ifadesine orta ( $2,610 \pm 0,927$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 8) **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %11,5'i (n=42) kesinlikle katılmıyorum, %30,7'si (n=112) katılmıyorum, %41,9'u (n=153) katılıyorum, %15,9'u (n=58) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine orta ( $2,620 \pm 0,886$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 9) **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %7,7'si (n=28) kesinlikle katılmıyorum, %20,8'i (n=76) katılmıyorum, %41,1'i (n=150) katılıyorum, %30,4'ü (n=111) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.” ifadesine orta ( $2,940 \pm 0,904$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 10) **“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %12,9'u (n=47) kesinlikle katılmıyorum, %29,0'ı (n=106) katılmıyorum, %36,7'si (n=134) katılıyorum, %21,4'ü (n=78) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.” ifadesine orta ( $2,670 \pm 0,954$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 11) **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** ifadesine öğretmenlerin, %5,5'i (n=20) kesinlikle katılmıyorum, %12,1'i (n=44) katılmıyorum, %39,7'si (n=145) katılıyorum, %42,7'si (n=156) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür

yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine orta ( $3,200 \pm 0,855$ ) düzey katıldıkları saptanmıştır.

- 12) **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** ifadesine öğretmenlerin, %6,0’ı (n=22) kesinlikle katılmıyorum, %17,0’ı (n=62) katılmıyorum, %41,9’u (n=153) katılıyorum, %35,1’i (n=128) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” ifadesine orta ( $3,060 \pm 0,872$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 13) **“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”** ifadesine öğretmenlerin, %6,6’sı (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %17,8’i (n=65) katılmıyorum, %41,6’sı (n=152) katılıyorum, %34,0’ı (n=124) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.” ifadesine orta ( $3,030 \pm 0,884$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 14) **“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”** ifadesine öğretmenlerin, %5,2’si (n=19) kesinlikle katılmıyorum, %12,9’u (n=47) katılmıyorum, %38,6’sı (n=141) katılıyorum, %43,3’ü (n=158) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.” ifadesine orta ( $3,200 \pm 0,855$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 15) **“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”** ifadesine öğretmenlerin, %3,8’i (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %12,3’ü (n=45) katılmıyorum, %55,1’i (n=201) katılıyorum, %28,8’i (n=105) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” ifadesine orta ( $3,090 \pm 0,747$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 16) **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** ifadesine öğretmenlerin, %4,4’ü (n=16) kesinlikle katılmıyorum, %12,6’sı (n=46) katılmıyorum, %43,8’i (n=160) katılıyorum, %39,2’si (n=143) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar

okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” ifadesine orta ( $3,180 \pm 0,814$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

- 17) **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %15,9'u (n=58) kesinlikle katılmıyorum, %39,2'si (n=143) katılmıyorum, %32,1'i (n=117) katılıyorum, %12,9'u (n=47) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine düşük ( $2,420 \pm 0,906$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 18) **“Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”** ifadesine öğretmenlerin, %1,4'ü (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %7,7'si (n=28) katılmıyorum, %47,7'si (n=174) katılıyorum, %43,3'ü (n=158) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.” ifadesine yüksek ( $3,330 \pm 0,676$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 19) **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** ifadesine öğretmenlerin, %2,2'si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %9,0'ı (n=33) katılmıyorum, %46,8'i (n=171) katılıyorum, %41,9'u (n=153) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” ifadesine yüksek ( $3,280 \pm 0,719$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 20) **“Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”** ifadesine öğretmenlerin, %1,1'i (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %8,8'i (n=32) katılmıyorum, %48,5'i (n=177) katılıyorum, %41,6'sı (n=152) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.” ifadesine yüksek ( $3,310 \pm 0,675$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 21) **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”** ifadesine öğretmenlerin, %22,2'si (n=81) kesinlikle katılmıyorum, %43,3'ü (n=158) katılmıyorum, %24,9'u (n=91) katılıyorum, %9,6'sı (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul

müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine düşük ( $2,220 \pm 0,899$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

22) “**Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır**” ifadesine öğretmenlerin, %6,0'ı (n=22) kesinlikle katılmıyorum, %16,2'si (n=59) katılmıyorum, %38,6'sı (n=141) katılıyorum, %39,2'si (n=143) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır” ifadesine orta ( $3,110 \pm 0,886$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

23) “**Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.**” ifadesine öğretmenlerin, %3,8'i (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %21,4'ü (n=78) katılmıyorum, %49,3'ü (n=180) katılıyorum, %25,5'i (n=93) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” ifadesine orta ( $2,960 \pm 0,789$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

24) “**Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.**” ifadesine öğretmenlerin, %17,8'i (n=65) kesinlikle katılmıyorum, %49,9'u (n=182) katılmıyorum, %22,7'si (n=83) katılıyorum, %9,6'sı (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine düşük ( $2,240 \pm 0,856$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

25) “**Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.**” ifadesine öğretmenlerin, %4,9'u (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %18,9'u (n=69) katılmıyorum, %43,6'sı (n=159) katılıyorum, %32,6'sı (n=119) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadesine orta ( $3,040 \pm 0,844$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.3.Ölçek Sorularının Demografik Özelliklere İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Dağılımlar

##### 4.3.1.Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular

Bu bölüm öğretmen deneklerin, “ Cinsiyet ” değişkenine göre yönetici olmaya güdüleyen sebeplere ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

**Tablo 9. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”	Erkek	172	2,280	1,111	0,085			
	Bayan	193	1,950	0,917	0,066	3,170	363	<b>0,002</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=3,170; p=0,002<0,05) Söz konusu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani erkek öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.



**Tablo 10. Öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.	Erkek	172	2,660	0,975	0,074	-3,901	363	0,000
	Bayan	193	3,030	0,829	0,060			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=-3,901; p=0,000<0,05) Söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani Bayan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 11. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.	Erkek	172	2,830	0,949	0,072	-3,017	363	0,003
	Bayan	193	3,110	0,840	0,060			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların

aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-3,017$ ;  $p=0,003<0,05$ ) Söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani Bayan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 12. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.	Erkek	172	2,860	0,894	0,068	2,583	363	<b>0,010</b>
	Bayan	193	2,630	0,833	0,060			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”* ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,583$ ;  $p=0,010<0,05$ ) Söz konusu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani erkek öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 13. Öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır	Erkek	172	2,730	0,910	0,069	2,265	363	<b>0,024</b>
	Bayan	193	2,520	0,854	0,061			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,265; p=0,024<0,05) Söz konusu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani erkek öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 14. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.	Erkek	172	2,970	0,917	0,070	-1,976	363	<b>0,049</b>
	Bayan	193	3,150	0,823	0,059			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” ifadesine verdiği cevapların

aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-1,976$ ;  $p=0,049<0,05$ ). Söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani bayan öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 15. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır..	Erkek	172	2,540	0,920	0,070	2,435	363	<b>0,015</b>
	Bayan	193	2,310	0,882	0,063			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,435$ ;  $p=0,015<0,05$ ) Söz konusu farklılık Erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani erkek öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 16. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.	Erkek	172	3,200	0,733	0,056	-2,051	363	<b>0,041</b>
	Bayan	193	3,360	0,701	0,050			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=-2,051; p=0,041<0,05) Söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani bayan öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 17. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır	Erkek	172	2,990	0,964	0,074	-2,364	363	<b>0,019</b>
	Bayan	193	3,210	0,798	0,057			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık

bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,364$ ;  $p=0,019<0,05$ ) Söz konusu farklılık bayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani bayan öğretmenlerin **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 18. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.	Erkek	172	2,350	0,876	0,067			
	Bayan	193	2,140	0,827	0,060	2,408	363	<b>0,017</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,408$ ;  $p=0,017<0,05$ ) Söz konusu farklılık erkek öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani erkek öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Cinsiyeti “Erkek” ve “Bayan” olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.”, “Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”, “Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”, “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”, “Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”, “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”, “Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları” ifadesine verdiği cevapların ortalamasına göre okullara atanmalıdır.”, “Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”, “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”, “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”, “Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”, “Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”, “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”, “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” ve “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### **4.3.2. Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular**

**Tablo 19. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Okul müdürlerinin	20-30	126	1,990	0,925	G.Arası	10,278	3	3,426		
müdür	31-40	164	2,050	1,056	G.İçi	372,555	361	1,032		
yardımcılarını	41-50	57	2,390	1,013	Toplam	382,833	364	0,000		
seçerek									3,320	<b>0,020</b>
görevlendirmesi	50 ve	18	2,560	1,247						
doğru bir	üstü									
uygulamadır.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=3,320; p=0,020<0.05).

**Tablo 20. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları**

	<b>(I)</b>	<b>(J)</b>	<b>Ort.</b>	<b>P</b>
	<b>Konum</b>	<b>Konum</b>	<b>Farkı</b>	
Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.	20-30	41-50	-0,394*	<b>0,016</b>
		50 Ve üstü	-0,563*	<b>0,028</b>
	31-40	41-50	-0,337*	<b>0,032</b>
		50 Ve üstü	-0,507*	<b>0,045</b>
	41-50	20-30	0,394*	<b>0,016</b>
		31-40	0,337*	<b>0,032</b>
	50 Ve üstü	20-30	0,563*	<b>0,028</b>
		31-40	0,507*	<b>0,045</b>



Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,390 ± 1,013), yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,925) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,560 ± 1,247), yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,925) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,390 ± 1,013), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,050 ± 1,056) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,560 ± 1,247), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,050 ± 1,056) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 21. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<b>Var.K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.	20-30	126	2,630	0,767	G.Arası	5,884	3	1,961		
	31-40	164	2,760	0,913	G.İçi	268,866	361	0,745		
	41-50	57	2,750	0,950	Toplam	274,751	364	0,000		
	50 ve üstü	18	3,220	0,732					2,634	<b>0,049</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=2,634; p=0,049<0.05).

**Tablo 22. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

Boyutlar	(I) Konum	(J) Konum	Ort. Farkı	P
Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.	20-30	50 Ve üstü	-0,595*	<b>0,033</b>
	50 Ve üstü	20-30	0,595*	<b>0,033</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,732), yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,630 ± 0,767) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 23. Öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.	20-30	126	3,300	0,751	G.Arası	5,774	3	1,925		
	31-40	164	3,210	0,919	G.İçi	260,023	361	0,720		
	41-50	57	3,050	0,833	Toplam	265,797	364	0,000		
	50 ve üstü	18	2,780	0,878					2,672	0,047

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=2,672; p=0,047<0.05).

**Tablo 24. Öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları**

	<b>(I)</b>	<b>(J)</b>	<b>Ort.</b>	<b>p</b>
	<b>Konum</b>	<b>Konum</b>	<b>Farkı</b>	
Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.	20-30	50 Ve üstü	0,524*	<b>0,015</b>
	31-40	50 Ve üstü	0,436*	<b>0,039</b>
	50 Ve üstü	20-30	-0,524*	<b>0,015</b>
		31-40	-0,436*	<b>0,039</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin; *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,300 ± 0,751), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin; *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,780 ± 0,878) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin; *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,210 ± 0,919), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin; *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,780 ± 0,878) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 25. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Müdür	20-30	126	3,170	0,817	G.Arası	5,951	3	1,984		
yardımcılarının	31-40	164	3,090	0,861	G.İçi	270,723	361	0,750		
görev yapacağı	41-50	57	2,790	0,977	Toplam	276,674	364	0,000		
kurumun									2,645	<b>0,049</b>
personelinin	50 ve	18	2,940	0,873						
görüşleri alınarak	üstü									
seçilmesi										
uygundur.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=2,645; p=0,049<0.05)

**Tablo 26. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

İfade	(I) Konum	(J) Konum	Ort. Farkı	P
Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun	20-30	41-50	0,377*	<b>0,034</b>
personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.	41-50	20-30	-0,377*	<b>0,034</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,170 \pm 0,817$ ), yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,790 \pm 0,977$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 27. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Müdür	20-30	126	3,040	0,852	G.Arası	6,573	3	2,191		
yardımcıları	31-40	164	3,130	0,869	G.İçi	278,096	361	0,770		
sınavda aldıkları	41-50	57	2,820	0,928	Toplam	284,668	364	0,000	2,844	<b>0,038</b>
puanlarına göre	50 ve	18	2,670	0,970						
okullara	üstü									
atanmalıdır.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,844$ ;  $p=0,038 < 0,05$ )

**Tablo 28. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları**

	(I) Konum	(J) Konum	Ort. Farkı	P
Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.	31-40	41-50	0,310*	<b>0,022</b>
		50 Ve üstü	0,467*	<b>0,033</b>
	41-50	31-40	-0,310*	<b>0,022</b>
	50 Ve üstü	31-40	-0,467*	<b>0,033</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,130 \pm 0,869$ ), yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,820 \pm 0,928$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,130 \pm 0,869$ ), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,970$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 29. Öğretmenlerin “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Okul yöneticiliği	20-30	126	3,100	0,720	G.Arası	6,593	3	2,198		
için çıkarılan	31-40	164	3,200	0,708	G.İçi	196,602	361	0,545		
yönetmelikler	41-50	57	2,860	0,854	Toplam	203,195	364	0,000		
doğrultusunda									4,035	<b>0,008</b>
müdür										
yardımcılarının	50 ve	18	2,780	0,732						
da atanması	üstü									
gerekir.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=4,035; p=0,008<0.05)

**Tablo 30. Öğretmenlerin “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

<b>İfade</b>	<b>(I) Konum</b>	<b>(J) Konum</b>	<b>Ort. Farkı</b>	<b>p</b>
Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda	31-40	41-50	0,335*	<b>0,017</b>
müdür yardımcılarının da atanması gerekir.	41-50	31-40	-0,335*	<b>0,017</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin; “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,200 ± 0,708), yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin, “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,860 ± 0,854) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 31. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.	20-30	126	3,370	0,733	G.Arası	4,381	3	1,460		
	31-40	164	3,300	0,686	G.İçi	183,986	361	0,510		
	41-50	57	3,180	0,685	Toplam	188,367	364	0,000		
	50 ve üstü	18	2,890	0,900					2,866	<b>0,037</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=2,866; p=0,037<0.05)

**Tablo 32. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

<b>İfade</b>	<b>(I) Konum</b>	<b>(J) Konum</b>	<b>Ort. Farkı</b>	<b>p</b>
Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.	20-30	50 Ve üstü	0,476*	<b>0,042</b>
	50 Ve üstü	20-30	-0,476*	<b>0,042</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin; “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,370 ± 0,733), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,890 ± 0,900) yüksek bulunmuştur.



**Tablo 33. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<b>Var.K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.	20-30	126	3,210	0,793	G.Arası	7,144	3	2,381		
	31-40	164	2,960	0,882	G.İçi	252,319	361	0,699		
	41-50	57	3,020	0,813	Toplam	259,463	364	0,000		
	50 ve üstü	18	2,670	0,767					3,407	<b>0,018</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,407$ ;  $p=0,018<0.05$ ).

**Tablo 34. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yaş Grubu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc LSD Testi Sonuçları**

	<b>(I)</b>	<b>(J)</b>	<b>Ort.</b>	<b>p</b>
	<b>Konum</b>	<b>Konum</b>	<b>Farkı</b>	
Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.		31-40	0,249*	<b>0,012</b>
	20-30	50 Ve üstü	0,540*	<b>0,011</b>
	31-40	20-30	-0,249*	<b>0,012</b>
	50 Ve üstü	20-30	-0,540*	<b>0,011</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,210 ± 0,793), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,960 ± 0,882) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,210 ± 0,793), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,670 ± 0,767) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu “20-30”, “31-40”, “41-50”, “50 ve üstü” olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.”*, *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”*, *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.”*, *“Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”*, *“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”*, *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”*, *“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”*, *“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”*, *“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”*, *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”*, *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”*, *“Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”*, *“Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”*, *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”*, *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını*

*sağlayacaktır.*”, “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” ve “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 4.3.3. Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular

**Tablo 35. Öğretmenlerin “Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Görev Yaptığı Okul Türü Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<b>Var.K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Okul yöneticiliği	İlkokul	104	3,240	0,782	G.Arası	8,210	2	4,105		
öğretmenliğin	Ortaokul	81	3,440	0,632	G.İçi	258,190	362	0,713		
dışında ayrı bir									5,755	<b>0,003</b>
meslek olarak										
görülmelidir bunun	Lise	180	3,070	0,955	Toplam	266,400	364	0,000		
çinde eğitim										
alınmalıdır.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=5,755$ ;  $p=0,003<0.05$ )

**Tablo 36. Öğretmenlerin “Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Görev Yaptığı Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

İfade	(I) Konum	(J) Konum	Ort. Farkı	P
Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.	Ortaokul	Lise	0,378*	<b>0,003</b>
	Lise	Ortaokul	-0,378*	<b>0,003</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı okul türü ortaokul olan öğretmenlerin; “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,440 \pm 0,632$ ), görev yaptığı okul türü lise olan öğretmenlerin; “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $3,070 \pm 0,955$ ) yüksek bulunmuştur.

Okul türü **İlkokul, Ortaokul** ve **Lise** olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*”, “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*”, “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*”, “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.*”, “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*”, “*Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.*”, “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*”, “*Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.*”, “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.*”, “*Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.*”, “*Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının*

*yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”, “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”, “Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları” ifadesine verdiği cevapların ortalamasına göre okullara atanmalıdır.”, “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”, “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyumadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”, “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”, “Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”, “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”, “Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”, “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”, “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.”, “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”, “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ve “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).*

#### **4.3.4. Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular**

**Tablo 37. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	1.60				4 > 1
	Sınıf Öğretmeni	81	2.07				5 > 1
Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.	Branş Öğretmeni	236	1.99	30.723	4	0.000	4 > 2
	Müdür Yardımcısı	31	2.65				5 > 2
	Yöneticilik	12	3.50				4 > 3
	Toplam	365	2.11				5 > 3
							5 > 4

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=30,723; p=0,000<0.05).

**Tablo 38. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	1.60	p=0.378>0.05	p=0.453>0.05	p=0.038<0.05	p=0.002<0.05
Sınıf öğretmeni		2.07	p=0.569>0.05	p=0.012<0.05	p=0.000<0.05
Branş öğretmeni			1.99	p=0.001<0.05	p=0.000<0.05
Müdür yardımcısı				2.65	p=0.015<0.05
Yöneticilik					3.50

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 1,082), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 1,082), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,070 ± 1,034) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,070 ± 1,034) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 1,082), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,965) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,965) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin **“Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir**

*uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,650 ± 1,082) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 39. Öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	3.60				1 > 4
	Sınıf Öğretmeni	81	2.84				1 > 5
Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.	Branş Öğretmeni	236	2.97	28.790	4	<b>0.000</b>	2 > 4
	Müdür	31	2.23				2 > 5
	Yardımcısı						3 > 4
	Yöneticilik	12	2.00				
	Toplam	365	2.86				3 > 5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=28,790; p=0,000<0.05)



**Tablo 40. Öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	3.60	p=0.070>0.05	p=0.076>0.05	<b>p=0.010&lt;0.05</b>	<b>p=0.014&lt;0.05</b>
Sınıf öğretmeni		2.84	p=0.398>0.05	<b>p=0.003&lt;0.05</b>	<b>p=0.011&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			2.97	<b>p=0.000&lt;0.05</b>	<b>p=0.001&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.23	p=0.452>0.05
Yöneticilik					2.00

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,600 ± 0,894), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,920) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,600 ± 0,894), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 1,044) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,840 ± 0,981), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,920) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin; “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,840 ± 0,981), mesleki alanı yöneticilik

olan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 1,044) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,970 ± 0,830), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,920) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,970 ± 0,830), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 1,044) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 41. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	3.00				2 > 4
	Sınıf Öğretmeni	81	2.96				
Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.	Branş Öğretmeni	236	3.11	29.282	4	<b>0.000</b>	2 > 5
	Müdür	31	2.42				3 > 4
	Yardımcısı	12	1.92				
	Yöneticilik	12	1.92				
	Toplam	365	2.98				3 > 5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=29,282; p=0,000<0.05)

**Tablo 42. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	3.00	p=0.712>0.05	p=0.848>0.05	p=0.273>0.05	p=0.101>0.05
Sınıf öğretmeni		2.96	p=0.302>0.05	<b>p=0.006&lt;0.05</b>	<b>p=0.001&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			3.11	<b>p=0.000&lt;0.05</b>	<b>p=0.000&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.42	p=0.136>0.05
Yöneticilik					1.92

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin; “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,960 ± 0,955), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,420 ± 0,923) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin; “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,960 ± 0,955), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,920 ± 0,900) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,809), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,420 ± 0,923) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,809), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek

*başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,920 ± 0,900) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 43. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	2.00				
	Sınıf Öğretmeni	81	2.69				5 > 1
Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.	Branş Öğretmeni	236	2.55				
	Müdür	31	2.74	11.152	4	0.025	5 > 2
	Yardımcısı						
	Yöneticilik	12	3.25				5 > 3
	Toplam	365	2.61				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,152; p=0,025<0.05).

**Tablo 44. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	2.00	p=0.086>0.05	p=0.159>0.05	p=0.073>0.05	p=0.030<0.05
Sınıf öğretmeni		2.69	p=0.150>0.05	p=0.841>0.05	p=0.046<0.05
Branş öğretmeni			2.55	p=0.209>0.05	p=0.012<0.05
Müdür yardımcısı				2.74	p=0.082>0.05
Yöneticilik					3.25

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,250 ± 1,055), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,707) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,250 ± 1,055), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,690 ± 0,970) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,250 ± 1,055), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,550 ± 0,895) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 45. Öğretmenlerin “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.	Okul Öncesi	5	3.40	17.929	4	0.001	1 > 5
	Sınıf Öğretmeni	81	3.11				2 > 4
	Branş Öğretmeni	236	2.95				2 > 5
	Müdür Yardımcısı	31	2.71				3 > 5
	Yöneticilik	12	2.00				3 > 5
	Toplam	365	2.94				4 > 5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=17,929; p=0,001<0.05).

**Tablo 46. Öğretmenlerin “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	3.40	p=0.442>0.05	p=0.245>0.05	p=0.127>0.05	<b>p=0.016&lt;0.05</b>
Sınıf öğretmeni		3.11	p=0.148>0.05	<b>p=0.047&lt;0.05</b>	<b>p=0.000&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			2.95	p=0.210>0.05	<b>p=0.001&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.71	<b>p=0.023&lt;0.05</b>
Yöneticilik					2.00

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,400 ± 0,894), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,866), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,710 ± 0,973) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,866), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “*Yönetici atama için*

*belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,950 ± 0,881), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,710 ± 0,973), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 47. Öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.	Okul Öncesi	5	2.80	14.930	4	0.005	2 > 4
	Sınıf Öğretmeni	81	3.22				2 > 5
	Branş Öğretmeni	236	3.28				3 > 4
	Müdür	31	2.77				3 > 4
	Yardımcısı	12	2.58				3 > 5
	Yöneticilik	12	2.58				3 > 5
	Toplam	365	3.20				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=14,930; p=0,005<0.05)

**Tablo 48. Öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	2.80	p=0.460>0.05	p=0.395>0.05	p=0.886>0.05	p=0.662>0.05
Sınıf öğretmeni		3.22	p=0.891>0.05	<b>p=0.016&lt;0.05</b>	<b>p=0.024&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			3.28	<b>p=0.003&lt;0.05</b>	<b>p=0.009&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.77	p=0.590>0.05
Yöneticilik					2.58

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,908), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,770 ± 0,956) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,908), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,580 ± 0,996) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,280 ± 0,777), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,770 ± 0,956) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,280 ± 0,777), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin



*“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,580 \pm 0,996$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 49. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	2.40				
	Sınıf Öğretmeni	81	2.96				3 > 1
Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.	Branş Öğretmeni	236	3.18	17.067	4	0.002	3 > 4
	Müdür Yardımcısı	31	2.71				3 > 5
	Yöneticilik	12	2.58				
	Toplam	365	3.06				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=17,067$ ;  $p=0,002<0.05$ ).

**Tablo 50. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	2.40	p=0.118>0.05	<b>p=0.021&lt;0.05</b>	p=0.356>0.05	p=0.690>0.05
Sınıf öğretmeni		2.96	p=0.084>0.05	p=0.187>0.05	p=0.153>0.05
Branş öğretmeni			3.18	<b>p=0.006&lt;0.05</b>	<b>p=0.017&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.71	p=0.597>0.05
Yöneticilik					2.58

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,180 ± 0,816), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,400 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,180 ± 0,816), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,710 ± 0,938) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,180 ± 0,816), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,580 ± 0,900) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 51. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.	Okul Öncesi	5	3.20	15.506	4	0.004	2 > 4
	Sınıf Öğretmeni	81	3.17				
	Branş Öğretmeni	236	3.06				2 > 5
	Müdür Yardımcısı	31	2.65				
	Yöneticilik	12	2.42				3 > 4
	Toplam	365	3.03				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=15,506; p=0,004<0.05).

**Tablo 52. Öğretmenlerin “ Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	3.20	p=0.866>0.05	p=0.651>0.05	p=0.255>0.05	p=0.169>0.05
Sınıf öğretmeni		3.17	p=0.198>0.05	<b>p=0.004&lt;0.05</b>	<b>p=0.008&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			3.06	<b>p=0.008&lt;0.05</b>	<b>p=0.013&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.65	p=0.528>0.05
Yöneticilik					2.42

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin, “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır*”. ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,170 ± 0,905), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin

*“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,650 \pm 0,877$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,170 \pm 0,905$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları” ifadesine verdiği cevapların ortalamasına göre okullara atanmalıdır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,060 \pm 0,853$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,650 \pm 0,877$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,060 \pm 0,853$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 53. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	2.20				5 > 1
	Sınıf Öğretmeni	81	2.42				4 > 2
	Branş Öğretmeni	236	2.32				5 > 2
Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.	Müdür	31	2.81	23.841	4	0.000	4 > 3
	Yardımcısı						4 > 3
	Yöneticilik	12	3.50				5 > 3
	Toplam	365	2.42				5 > 4

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı

değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=23,841; p=0,000<0.05).

**Tablo 54. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	2.20	p=0.669>0.05	p=0.828>0.05	p=0.139>0.05	p=0.013<0.05
Sınıf öğretmeni		2.42	p=0.447>0.05	p=0.034<0.05	p=0.001<0.05
Branş öğretmeni			2.32	p=0.003<0.05	p=0.000<0.05
Müdür yardımcısı				2.81	p=0.016<0.05
Yöneticilik					3.50

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,798), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,200 ± 0,837) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,810 ± 0,873), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,420 ± 0,934) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,798), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,420 ± 0,934) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,810 ± 0,873), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı

*çalışmalarını sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,320 \pm 0,863$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,320 \pm 0,863$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,810 \pm 0,873$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 55. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	1.20				2 > 1
	Sınıf Öğretmeni	81	2.19				3 > 1
	Branş Öğretmeni	236	2.17				4 > 1
Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.	Müdür	31	2.55	23.417	4	<b>0.000</b>	5 > 1
	Yardımcısı						4 > 2
	Yöneticilik	12	3.08				5 > 2
	Toplam	365	2.22				4 > 3
							5 > 3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=23,417; p=0,000<0.05).

**Tablo 56. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	1.20	p=0.011<0.05	p=0.010<0.05	p=0.003<0.05	p=0.002<0.05
Sınıf öğretmeni		2.19	p=0.767>0.05	p=0.035<0.05	p=0.002<0.05
Branş öğretmeni			2.17	p=0.013<0.05	p=0.001<0.05
Müdür yardımcısı				2.55	p=0.082>0.05
Yöneticilik					3.08

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,190 ± 0,868), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,200 ± 0,447) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,170 ± 0,891), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,200 ± 0,447) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,550 ± 0,850), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,200 ± 0,447) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,080 ± 0,793), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine

verdiği cevapların ortalamasından ( $1,200 \pm 0,447$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $2,550 \pm 0,850$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,190 \pm 0,868$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,793$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,190 \pm 0,868$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $2,550 \pm 0,850$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,170 \pm 0,891$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,793$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,170 \pm 0,891$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 57. Öğretmenlerin “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır..	Okul Öncesi	5	2.60	10.694	4	0.030	5 > 1
	Sınıf Öğretmeni	81	2.91				4 > 2
	Branş Öğretmeni	236	2.93				5 > 2
	Müdür	31	3.19				5 > 2
	Yardımcısı	12	3.50				5 > 3
	Yöneticilik	12	3.50				
	Toplam	365	2.96				



Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,694; p=0,030<0.05).

**Tablo 58. Öğretmenlerin “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	2.60	p=0.305>0.05	p=0.285>0.05	p=0.051>0.05	<b>p=0.023&lt;0.05</b>
Sınıf öğretmeni		2.91	p=0.553>0.05	<b>p=0.041&lt;0.05</b>	<b>p=0.006&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			2.93	p=0.135>0.05	<b>p=0.019&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				3.19	p=0.121>0.05
Yöneticilik					3.50

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,190 ± 0,601), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,910 ± 0,656) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,910 ± 0,656) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul yönetim*

*kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,674$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,930 \pm 0,848$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 59. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Okul Öncesi	5	1.60				4 > 1
	Sınıf Öğretmeni	81	2.23				5 > 1
	Branş Öğretmeni	236	2.17				4 > 2
Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.	Müdür Yardımcısı	31	2.65	19.167	4	<b>0.001</b>	5 > 2
	Yöneticilik	12	2.92				4 > 3
	Toplam	365	2.24				5 > 3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=19,167; p=0,001<0.05).

**Tablo 60. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Alan Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Okul öncesi	Sınıf öğretmeni	Branş öğretmeni	Müdür yardımcısı	Yöneticilik
Okul öncesi	1.60	p=0.093>0.05	p=0.117>0.05	<b>p=0.012&lt;0.05</b>	<b>p=0.011&lt;0.05</b>
Sınıf öğretmeni		2.23	p=0.569>0.05	<b>p=0.013&lt;0.05</b>	<b>p=0.018&lt;0.05</b>
Branş öğretmeni			2.17	<b>p=0.002&lt;0.05</b>	<b>p=0.007&lt;0.05</b>
Müdür yardımcısı				2.65	p=0.454>0.05
Yöneticilik					2.92

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin; **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin; **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin; **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,855) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin; **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin **“Okul**

*müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,855) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,170 ± 0,833) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,170 ± 0,833) yüksek bulunmuştur.

Mesleki alanı *“Okul Öncesi”, “Sınıf Öğretmeni”, “Branş Öğretmeni”, “Müdür Yardımcısı”* ve *“Yöneticilik”* olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü arttıracaktır.”*, *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”*, *“Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”*, *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”*, *“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”*, *“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”*, *“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”*, *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”*, *“Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”*, *“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”*, *“Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”*, *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.”* ve *“Okul müdürünün yönetici*

*yardımcılarını seçmesi okulda yanlı davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0.05$ )

#### 4.3.5. Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular

**Tablo 61. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>						<i>ANOVA Sonuçları</i>				
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var.K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Okul müdürünün	1-5 Yıl	110	1,980	0,742	G.Arası	10,671	4	2,668		
müdür yardımcılarını	6-10 Yıl	91	2,330	0,870	G.İçi	256,113	360	0,711		
kendisinin seçmesi	11-15 Yıl	78	2,370	0,927	Toplam	266,784	364	0,000		
okulda problemlerin	16-20 Yıl	48	2,350	0,863					3,750	<b>0,005</b>
kısa zamanda	21 Yıl ve	38	2,370	0,852						
çözülmesini	üstü									
sağlayacaktır.										

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,750$ ;  $p=0,005<0.05$ ).

**Tablo 62. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Anova Sonrası Post Hoc Tukey Testi Sonuçları**

İfade	(I) Konum	(J) Konum	Ort. Farkı	P
Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-0,348*	<b>0,031</b>
		11-15 Yıl	-0,390*	<b>0,016</b>
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	0,348*	<b>0,031</b>
		11-15 Yıl	0,390*	<b>0,016</b>

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyimi 6-10 yıl olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,330 ± 0,870), mesleki deneyimi 1-5 yıl olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,980 ± 0,742) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,370 ± 0,927), mesleki deneyimi 1-5 yıl olan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (1,980 ± 0,742) yüksek bulunmuştur.

Mesleki deneyimi “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21 yıl ve üstü” olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”, “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.”, “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”, “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.”, “Okul müdürünün müdür

*yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*”, “*Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.*”, “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*”, “*Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.*”, “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*”, “*Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.*”, “*Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.*”, “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*”, “*Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları puanlara göre okullara atanmalıdır.*”, “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.*”, “*Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.*”, “*Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.*”, “*Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.*”, “*Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.*”, “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*”, “*Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.*”, “*Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.*”, “*Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.*”, “*Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.*” ve “*Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.*” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 4.3.6.Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular

**Tablo 63. Öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.	Evet	80	2,610	1,185	0,133	5,164	363	0,000
	Hayır	285	1,960	0,930	0,055			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=5,164$ ;  $p=0,000<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.



**Tablo 64. Öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.	Evet	80	2,450	1,005	0,112	-4,619	363	0,000
	Hayır	285	2,970	0,859	0,051			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-4,619$ ;  $p=0,000<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 65. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi	Evet	80	2,650	0,995	0,111			
okulda güven ortamının oluşmasının engeller.	Hayır	285	3,070	0,855	0,051	-3,775	363	<b>0,001</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-3,775$ ;  $p=0,001<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 66. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.	Evet	80	2,950	0,940	0,105	2,500	363	<b>0,013</b>
	Hayır	285	2,680	0,840	0,050			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,500$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 67. Öğretmenlerin “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.	Evet	80	2,700	0,973	0,109	2,737	363	<b>0,011</b>
	Hayır	285	3,010	0,874	0,052			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,737$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 68. Öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.	Evet	80	2,950	0,913	0,102	-2,960	363	<b>0,003</b>
	Hayır	285	3,270	0,826	0,049			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,960$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 69. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.	Evet	80	2,810	1,032	0,115			
	Hayır	285	3,130	0,810	0,048	-2,906	363	<b>0,013</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,906$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 70. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.	Evet	80	2,770	0,993	0,111	-2,951	363	<b>0,008</b>
	Hayır	285	3,100	0,839	0,050			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,951$ ;  $p=0,008<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır ifadesine verdiği cevapların ortalamasına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 71. Öğretmenlerin “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.	Evet	80	3,350	0,677	0,076	2,147	363	<b>0,032</b>
	Hayır	285	3,130	0,844	0,050			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,147; p=0,032<0,05) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 72. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.	Evet	80	2,660	0,993	0,111	2,742	363	<b>0,012</b>
	Hayır	285	2,350	0,870	0,052			



Araştırmaya katılan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,742$ ;  $p=0,012<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 73. Öğretmenlerin “Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.	Evet	80	3,120	0,848	0,095			
	Hayır	285	3,330	0,674	0,040	-2,263	363	<b>0,049</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”* ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,263$ ;  $p=0,049<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik

görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 74. Öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.	Evet	80	2,400	0,880	0,098	2,044	363	<b>0,042</b>
	Hayır	285	2,170	0,900	0,053			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,044; p=0,042<0,05) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 75. Öğretmenlerin “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.	Evet	80	3,140	0,689	0,077	2,233	363	<b>0,026</b>
	Hayır	285	2,920	0,809	0,048			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=2,233$ ;  $p=0,026<0,05$ ) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 76. Öğretmenlerin “Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır	Evet	80	2,520	0,886	0,099	3,405	363	<b>0,001</b>
	Hayır	285	2,160	0,832	0,049			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=3,405; p=0,001<0,05) Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur

Daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu “**evet**” ve “**hayır**” olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.”*, *“Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”*, *“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”*, *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”*, *“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”*, *“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında*

ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”, “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”, “Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”, “Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”, “Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.” ve “Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.3.7. Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Fark Testi Sonuçlarına Göre Bulgular

**Tablo 77. Öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Lisansüstü	34	3.03				1 > 2
	Hizmetiçi	27	2.63				
Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.	Lisans	26	3.08				1 > 5
	Eğitim	8	2.50	18.229	4	0.001	3 > 2
	Alıyorum						3 > 2
	Hiçbiri	270	2.53				
	Toplam	365	2.62				3 > 5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=18,229;  $p=0,001<0.05$ )

**Tablo 78. Öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Lisansüstü	Hizmetiçi	Lisans	Eğitim alıyorum	Hiçbiri
Lisansüstü	3.03	<b>p=0.040&lt;0.05</b>	p=0.987>0.05	p=0.082>0.05	<b>p=0.001&lt;0.05</b>
Hizmetiçi		2.63	<b>p=0.047&lt;0.05</b>	p=0.780>0.05	p=0.563>0.05
Lisans			3.08	p=0.089>0.05	<b>p=0.003&lt;0.05</b>
Eğitim alıyorum				2.50	p=0.979>0.05
Hiçbiri					2.53

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,030 ± 0,969), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,630 ± 0,792) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,030 ± 0,969), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,530 ± 0,869) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,080 ± 0,845), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,630 ± 0,792) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin “Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını

*sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,845$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,530 \pm 0,869$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 79. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Lisansüstü	34	2.79				
	Hizmetiçi	27	2.67				
Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.	Lisans	26	3.27	9.876	4	0.043	3 > 2
	Eğitim Ahyorum	8	2.88				5 > 2
	Hiçbiri	270	3.08				
	Toplam	365	3.03				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,876; p=0,043<0.05)

**Tablo 80. Öğretmenlerin “Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Lisansüstü	Hizmetiçi	Lisans	Eğitim alıyorum	Hiçbiri
Lisansüstü	2.79	p=0.569>0.05	p=0.052>0.05	p=0.946>0.05	p=0.100>0.05
Hizmetiçi		2.67	<b>p=0.018&lt;0.05</b>	p=0.576>0.05	<b>p=0.024&lt;0.05</b>
Lisans			3.27	p=0.136>0.05	p=0.259>0.05
Eğitim alıyorum				2.88	p=0.338>0.05
Hiçbiri					3.08

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,270 \pm 0,827$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır..*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,961$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,865$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,961$ ) yüksek bulunmuştur.



**Tablo 81. Öğretmenlerin “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.	Lisansüstü	34	3.32	14.087	4	<b>0.007</b>	<b>1 &gt; 4</b>
	Hizmetiçi	27	3.26				
	Lisans	26	3.62				
	Eğitim Alıyorum	8	2.75				
	Hiçbiri	270	3.12				
	Toplam	365	3.18				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=14,087; p=0,007<0.05).

**Tablo 82. Öğretmenlerin “Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Lisansüstü	Hizmetiçi	Lisans	Eğitim alıyorum	Hiçbiri
Lisansüstü	3.32	p=0.639>0.05	p=0.143>0.05	<b>p=0.035&lt;0.05</b>	p=0.132>0.05
Hizmetiçi		3.26	p=0.078>0.05	p=0.097>0.05	p=0.465>0.05
Lisans			3.62	<b>p=0.003&lt;0.05</b>	<b>p=0.002&lt;0.05</b>
Eğitim alıyorum				2.75	p=0.127>0.05
Hiçbiri					3.12

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,320 ± 0,806), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi şuan almakta olan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,750 ± 0,707) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,620 ± 0,571), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi şuan almakta olan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,750 ± 0,707) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,620 ± 0,571), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (3,120 ± 0,829) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 83. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

Puan	Grup	N	S.O	X <sup>2</sup>	Sd	p	Fark
	Lisansüstü	34	2.91				
	Hizmetiçi	27	2.59				
Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.	Lisans	26	2.38	13.043	4	0.011	1 > 3
	Eğitim Ahyorum	8	2.62				1 > 5
	Hiçbiri	270	2.34				
	Toplam	365	2.42				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,043; p=0,011<0.05).

**Tablo 84. Öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” İfadesine Verdiği Cevapların Ortalamasının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H-Testi Sonrası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Lisansüstü	Hizmetiçi	Lisans	Eğitim alıyorum	Hiçbiri
Lisansüstü	2.91	p=0.193>0.05	p=0.024<0.05	p=0.297>0.05	p=0.001<0.05
Hizmetiçi		2.59	p=0.345>0.05	p=0.967>0.05	p=0.162>0.05
Lisans			2.38	p=0.302>0.05	p=0.793>0.05
Eğitim alıyorum				2.62	p=0.271>0.05
Hiçbiri					2.34

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,910 ± 1,026), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,380 ± 0,752) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,910 ± 1,026), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin “Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.” ifadesine verdiği cevapların ortalamasından (2,340 ± 0,888) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu “Lisansüstü”, “Hizmetiçi”, “Lisans”, “Eğitim Alıyorum” ve “Hiçbiri” olma durumuna göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.”, “Okulun demokratik bir şekilde

*yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.”, “Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”, “Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü arttıracaktır.”, “Okul müdürünün müdür yardımcıları seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”, “Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”, “Müdür yardımcıları seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”, “Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.”, “Müdür yardımcıları seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”, “Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcıları yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”, “Müdür yardımcıları görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”, “Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”, “Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcıları da atanması gerekir.”, “Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”, “Müdür yardımcıları yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”, “Yönetici ve yardımcıları yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”, “Okul müdürünün yardımcıları seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”, “Okul müdürünün yardımcıları seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.”, “Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”, “Okul müdürünün müdür yardımcıları kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.” ve “Okul müdürünün yönetici yardımcıları seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).*

## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR, TARTISIMALAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgularına dayanılarak sonuçlar çıkarılmış ve sonuçlardan elde edilen bulgular göz önüne alınarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir

Bu araştırma, “okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini” ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırmada; öğretmenlerin “*cinsiyet, yaş, görev yaptığı okul türü, mesleki alanı, mesleki deneyimi, daha önce yöneticilik görevlerinden her hangi birinde bulunma durumu, yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim alma durumu*” değişkenleri dikkate alınmıştır.

##### 5.1.1. Öğretmenlere Ait Bilgilere İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin “*cinsiyeti, yaş, görev yaptığı okul türü, mesleki alanı, mesleki deneyimi, daha önce yöneticilik görevlerinden her hangi birinde bulunma durumu, yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim alma durumu*” değişkenlerine yönelik sonuçlar yer almaktadır.

- 1) Küçükçekmece ilçesinde görev yapan öğretmen ve yöneticilere yönelik uygulanan ‘*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri*’ anket sonuçlarına göre, öğretmen ve yönetici sayısı toplamda 365 kişidir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 172’si (%47,1) erkek, 193’ü (%52,9) bayan olarak dağılmaktadır.
- 2) Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre 126’sı (%34,5) 20-30, 164’ü (%44,9) 31-40, 57’si (%15,6) 41-50, 18’i (%4,9) 50 ve üstü olarak dağılmaktadır.
- 3) 104’ü (%28,5) ilkokul, 81’i (%22,2) ortaokul, 180’i (%49,3) lise olarak dağılmaktadır.
- 4) Öğretmenlerin mesleki alanı değişkenine göre 5’i (%1,4) okul öncesi, 81’i (%22,2) sınıf öğretmeni, 236’sı (%64,7) branş öğretmeni, 31’i (%8,5) müdür yardımcısı, 12’si (%3,3) yöneticilik olarak dağılmaktadır.
- 5) Öğretmenlerin mesleki deneyimi değişkenine göre 110’u (%30,1) 1-5 yıl, 91’i (%24,9) 6-10 yıl, 78’i (%21,4) 11-15 yıl, 48’i (%13,2) 16-20 yıl, 38’i (%10,4) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

- 6) Öğretmenlerin daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre 80'i (%21,9) evet, 285'i (%78,1) hayır olarak dağılmaktadır..
- 7) Öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkenine göre 34'ü (%9,3) lisansüstü, 27'si (%7,4) hizmetiçi, 26'sı (%7,1) lisans, 8'i (%2,2) eğitim alıyorum, 270'i (%74,0) hiçbiri olarak dağılmaktadır.

## 5.1.2 Alt Problemlere ilişkin Sonuçlar

### 5.1.2.1. Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Test Sonuçları

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t-testi sonuçlarını incelediğimizde;

- 1) Erkek öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. (t=3,170; p=0,002<0,05).
- 2) Bayan öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. (t=-3,901; p=0,000<0,05).
- 3) Bayan öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. (t=-3,017; p=0,003<0,05).
- 4) Erkek öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. (t=2,583; p=0,010<0,05).
- 5) Erkek öğretmenlerin “*Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde bir yüksek bulunmuştur. (t=2,265; p=0,024<0,05).

- 6) Bayan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. ( $t=-1,976$ ;  $p=0,049<0,05$ ).
- 7) Erkek öğretmenlerin “*Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. ( $t=2,435$ ;  $p=0,015<0,05$ ).
- 8) Bayan öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. ( $t=-2,051$ ;  $p=0,041<0,05$ ).
- 9) Bayan öğretmenlerin “*Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. ( $t=-2,364$ ;  $p=0,019<0,05$ ).
- 10) Erkek öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. ( $t=2,408$ ;  $p=0,017<0,05$ ).

### 5.1.2.2. Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre, grup ortalamaları arasında anlamlı bir şekilde farklılık bulunmuştur. ( $F=3,320$ ;  $p=0,020<0,05$ ). Farklılıklara bakıldığında Yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,390 \pm 1,013$ ), yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin ortalamasından ( $1,990 \pm 0,925$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,560 \pm 1,247$ ) yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,990 \pm 0,925$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,390 \pm 1,013$ ), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,050 \pm 1,056$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,560 \pm 1,247$ ), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,050 \pm 1,056$ ) yüksek bulunmuştur.

- 2) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (F=2,634; p=0,049<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise, Yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,732), yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,630 ± 0,767) yüksek bulunmuştur.
- 3) Öğretmenlerin “*Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=2,672; p=0,047<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise, Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,300 ± 0,751), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,780 ± 0,878) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,210 ± 0,919), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,780 ± 0,878) yüksek bulunmuştur.
- 4) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=2,645; p=0,049<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise, Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,170 ± 0,817), yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,790 ± 0,977) yüksek bulunmuştur.
- 5) Öğretmenlerin “*Müdür Yardımcıları Sınavda Aldıkları Puanlarına Göre Okullara Atanmalıdır*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=2,844; p=0,038<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise, Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,130 ± 0,869), yaş grubu 41-50 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,820 ± 0,928) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,130 ± 0,869), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,670 ± 0,970) yüksek bulunmuştur.
- 6) Öğretmenlerin “*Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=4,035; p=0,008<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise, yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,200 ± 0,708), yaş grubu 41-50 olan



öğretmenlerin “verdiği cevapların ortalamasından ( $2,860 \pm 0,854$ ) yüksek bulunmuştur.

- 7) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,866$ ;  $p=0,037<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise, yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,370 \pm 0,733$ ), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,890 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur.
- 8) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,407$ ;  $p=0,018<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise, yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,210 \pm 0,793$ ), yaş grubu 31-40 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,960 \pm 0,882$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,210 \pm 0,793$ ), yaş grubu 50 ve üstü olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,767$ ) yüksek bulunmuştur.

### 5.1.2.3. Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Test Sonuçları

- 1) Öğretmenlerin “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir, bunun içinde eğitim alınmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının görev yaptığı okul türü değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark bulunmuştur ( $F=5,755$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise, görev yaptığı okul türü ortaokul olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,440 \pm 0,632$ ), görev yaptığı okul türü lise olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $3,070 \pm 0,955$ ) yüksek bulunmuştur.

### 5.1.3.4. Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $KW=30,723$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,650 \pm$

1,082), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 1,082), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,070 ± 1,034) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,070 ± 1,034) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 1,082), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,965) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (1,990 ± 0,965) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,650 ± 1,082) yüksek bulunmuştur.

- 2) Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alan değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=28,790; p=0,000<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “verdiği cevapların ortalaması (3,600 ± 0,894), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,920) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,600 ± 0,894), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 1,044) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,840 ± 0,981), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,920) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,840 ± 0,981), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 1,044) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,970 ± 0,830), mesleki alanı müdür

yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,230 \pm 0,920$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,970 \pm 0,830$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,000 \pm 1,044$ ) yüksek bulunmuştur.

- 3) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=29,282$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,960 \pm 0,955$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,923$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,960 \pm 0,955$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,920 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,110 \pm 0,809$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,923$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalaması ( $3,110 \pm 0,809$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin, verdiği cevapların ortalamasından ( $1,920 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur.
- 4) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=11,152$ ;  $p=0,025<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,250 \pm 1,055$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,000 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,250 \pm 1,055$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,690 \pm 0,970$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,250 \pm 1,055$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,550 \pm 0,895$ ) yüksek bulunmuştur.
- 5) Öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları

arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=17,929; p=0,001<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,400 ± 0,894), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,866), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,710 ± 0,973) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,110 ± 0,866), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,950 ± 0,881), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,710 ± 0,973), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,000 ± 0,853) yüksek bulunmuştur.

- 6) Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=14,930; p=0,005<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,908), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,770 ± 0,956) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalaması (3,220 ± 0,908), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,580 ± 0,996) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,280 ± 0,777), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,770 ± 0,956) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,280 ± 0,777), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,580 ± 0,996) yüksek bulunmuştur.
- 7) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=17,067; p=0,002<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,180

$\pm 0,816$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,400 \pm 0,548$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,180 \pm 0,816$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,710 \pm 0,938$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,180 \pm 0,816$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin “verdiği cevapların ortalamasından ( $2,580 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur.

- 8) Öğretmenlerin “**Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=15,506$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin, verdiği cevapların ortalaması ( $3,170 \pm 0,905$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,650 \pm 0,877$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,170 \pm 0,905$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,060 \pm 0,853$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,650 \pm 0,877$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,060 \pm 0,853$ ), mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,900$ ) yüksek bulunmuştur.
- 9) Öğretmenlerin “**Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=23,841$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,200 \pm 0,837$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,810 \pm 0,873$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,934$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,420 \pm 0,934$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin

verdiği cevapların ortalaması ( $2,810 \pm 0,873$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,320 \pm 0,863$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,320 \pm 0,863$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,500 \pm 0,798$ ), mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,810 \pm 0,873$ ) yüksek bulunmuştur.

- 10) Öğretmenlerin ***“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”*** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=23,417;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,190 \pm 0,868$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,200 \pm 0,447$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,170 \pm 0,891$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,200 \pm 0,447$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,550 \pm 0,850$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,200 \pm 0,447$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,793$ ), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,200 \pm 0,447$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,550 \pm 0,850$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,190 \pm 0,868$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,793$ ), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,190 \pm 0,868$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,550 \pm 0,850$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,170 \pm 0,891$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,793$ ), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,170 \pm 0,891$ ) yüksek bulunmuştur.

11) Öğretmenlerin “*Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,694; p=0,030<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,190 ± 0,601), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,910 ± 0,656) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,910 ± 0,656) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (3,500 ± 0,674), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,930 ± 0,848) yüksek bulunmuştur

12) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=19,167; p=0,001<0.05). Farklılıklara bakıldığında ise; mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı okul öncesi olan öğretmenlerin “verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı okul öncesi olan verdiği cevapların ortalamasından (1,600 ± 0,548) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,855) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,230 ± 0,855) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,650 ± 0,839), mesleki alanı branş öğretmeni olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,170 ± 0,833) yüksek bulunmuştur. Mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalaması (2,920 ± 0,900), mesleki alanı branş öğretmeni olan

öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalamasından ( $2,170 \pm 0,833$ ) yüksek bulunmuştur.

#### **5.1.3.5.Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Sonuçları**

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki deneyimi değişkenini açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,750$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Farklılıklara bakıldığında ise; Mesleki deneyimi 6-10 yıl olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,330 \pm 0,870$ ), mesleki deneyimi 1-5 yıl olan öğretmenlerin “verdiği cevapların ortalamasından ( $1,980 \pm 0,742$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyimi 11-15 yıl olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $2,370 \pm 0,927$ ), mesleki deneyimi 1-5 yıl olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $1,980 \pm 0,742$ ) yüksek bulunmuştur.

#### **5.1.3.6.Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları**

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=5,164$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 2) Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-4,619$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden



yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

- 3) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-3,775$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 4) 4.Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,500$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 5) Öğretmenlerin, **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,737$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

- 6) Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,960$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 7) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,906$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 8) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarını sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,951$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 9) Öğretmenlerin **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,147$ ;  $p=0,032<0,05$ ). Söz

konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur

- 10) Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,742$ ;  $p=0,012<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 11) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,263$ ;  $p=0,049<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 12) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,044$ ;  $p=0,042<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

- 13) Öğretmenlerin **“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=2,233$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.
- 14) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenini açısından değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $t=3,405$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Yani daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur

#### **5.1.2.7. Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçları**

- 1) Öğretmenlerin **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=18,229$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığa göre; yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,030 \pm 0,969$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,630 \pm 0,792$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,030 \pm 0,969$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,530 \pm 0,869$ ) yüksek bulunmuştur.

Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,845$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,630 \pm 0,792$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,845$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,530 \pm 0,869$ ) yüksek bulunmuştur.

- 2) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlara göre okullara atanmalıdır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasına göre yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=9,876$ ;  $p=0,043<0.05$ ). Farklılığa göre; yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,270 \pm 0,827$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,961$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,080 \pm 0,865$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi hizmetiçi olarak alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,670 \pm 0,961$ ) yüksek bulunmuştur.
- 3) Öğretmenlerin **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=14,087$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Farklılığa göre; yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,320 \pm 0,806$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi şuan almakta olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,750 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,620 \pm 0,571$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi şuan almakta olan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $2,750 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması ( $3,620 \pm 0,571$ ), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından ( $3,120 \pm 0,829$ ) yüksek bulunmuştur.
- 4) Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili

herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,043; p=0,011<0.05). Farklılığa göre; yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,910 ± 1,026), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisans eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,380 ± 0,752) yüksek bulunmuştur. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitimi lisansüstü eğitiminde alan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması (2,910 ± 1,026), yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamasından (2,340 ± 0,888) yüksek bulunmuştur.

#### 5.1.2.8. Anket Maddelerine İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Sonuçlar

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine **düşük** (2,110 ± 1,026) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 2) Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine **orta** (2,860 ± 0,918) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 3) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine **orta** (2,980 ± 0,903) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 4) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü arttıracaktır.*” ifadesine **orta** (2,970 ± 0,927) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 5) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine **orta** (2,740 ± 0,869) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 6) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.*” ifadesine **orta** (2,880 ± 0,857) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 7) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine **orta** (2,610 ± 0,927) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

- 8) Öğretmenlerin *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”* ifadesine **orta** (2,620 ± 0,886) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 9) Öğretmenlerin *“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”* ifadesine **orta** (2,940 ± 0,904) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 10) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”* ifadesine **orta** (2,670± 0,954) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 11) Öğretmenlerin *“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”* ifadesine **orta** (3,200 ± 0,855) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 12) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”* ifadesine **orta** (3,060 ± 0,872) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 13) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”* ifadesine **orta** (3,030 ± 0,884) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 14) Öğretmenlerin *“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”* ifadesine **orta** (3,200 ± 0,855) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 15) Öğretmenlerin *“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”* ifadesine **orta** (3,090 ± 0,747) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 16) Öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine **orta** (3,180 ± 0,814) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 17) Öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine **düşük** (2,420 ± 0,906) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 18) Öğretmenlerin *“Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”* ifadesine **yüksek** (3,330 ± 0,676) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 19) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”* ifadesine **yüksek** (3,280 ± 0,719) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

- 20) Öğretmenlerin *“Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”* ifadesine **yüksek** (3,310 ± 0,675) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 21) Öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcıları seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine **düşük** (2,220 ± 0,899) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 22) Öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcıları seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır”* ifadesine **orta** (3,110 ± 0,886) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 23) Öğretmenlerin *“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”* ifadesine **orta** (2,960± 0,789) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 24) Öğretmenlerin *“Okul müdürünün müdür yardımcıları kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”* ifadesine **düşük** (2,240 ± 0,856) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- 25) Öğretmenlerin *“Okul müdürünün yönetici yardımcıları seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.”* ifadesine **orta** (3,040 ± 0,844) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



## 5.2.TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlara dayanılarak konu tartışılmıştır.

Bu tartışma, “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerini*” ortaya koymak için yapılmıştır. Bu tartışmada öğretmenlerin “*cinsiyet, yaş, görev yaptığı okul türü, mesleki alanı, mesleki deneyimi, daha önce yöneticilik görevlerinden her hangi birinde bulunma durumu, yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim alma durumu*” değişkenleri dikkate alınmıştır.

### 5.2.1. Öğretmenlere Ait Bilgilere İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin “*cinsiyeti, yaş, görev yaptığı okul türü, mesleki alanı, mesleki deneyimi, daha önce yöneticilik görevlerinden her hangi birinde bulunma durumu, yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim alma durumu*” değişkenlerine yönelik tartışmalar yer almaktadır.

- 1) Anket sonuçlarına göre, öğretmen ve yönetici sayısı toplamda 365 kişidir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 172'si (%47,1) erkek, 193'ü (%52,9) bayan olarak dağılmaktadır. Bu da araştırmaya katılan kişi sayısının cinsiyet bağlamında birbirine yakın değerlerde olduğu söylenebilir.
- 2) Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre 126'sı (%34,5) 20-30, 164'ü (%44,9) 31-40, 57'si (%15,6) 41-50, 18'i (%4,9) 50 ve üstü olarak dağılmakta olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkılarak; şu anda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin büyük bir bölümünün mesleğe yeni başlamış öğretmenler olduğu ya da mesleki tecrübe olarak orta düzeyde tecrübeli ve dinamik öğretmenler oldukları söylenebilir. Anket sonuçlarına bağlı olarak okullarda 50 yaş ve üzeri öğretmen sayısı ise oldukça azdır. Bu sonucun çıkmasında özellikle genç öğretmenlerin; anket uygulamasına daha fazla katılım göstermesinin de etkisi olabilir.
- 3) Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre 104'ü (%28,5) ilkokul, 81'i (%22,2) ortaokul, 180'i (%49,3) lise olarak dağılmakta olduğu görülmüştür. Görev yapılan okul türü değişkenleri arasında ilkokul ve ortaokul öğretmen sayısı birbirine yakın çıkmış lise öğretmenlerinden ise daha fazla katılımcıya ulaşılmıştır. Bunda ortaokul öğretmenlerinin anket uygulamasına çok fazla katılmak

istememelerinin yanında liselerde farklı farklı amaçları olan okullar ve bu okullarda bulunan branş öğretmenlerinin sayıca fazla olması ankete katılımı da artırmış olabilir.

- 4) Öğretmenlerin mesleki alanı değişkenine göre 5'i (%1,4) okul öncesi, 81'i (%22,2) sınıf öğretmeni, 236'sı (%64,7) branş öğretmeni, 31'i (%8,5) müdür yardımcısı, 12'si (%3,3) yöneticilik olarak dağılmakta olduğu görülmüştür.

Bu ankette mesleki alan olarak bakıldığında en az katılımcıya ulaşılan branş okul öncesi öğretmenliği olmuştur. En fazla katılımcı ise ortaokul ve liselerde ayrı ayrı derslerin branş öğretmenleri tarafından veriliyor olması branş öğretmenlerinin sayısını artırmıştır. Müdür ve müdür yardımcıları açısından bakıldığında ise müdür yardımcıları okullarda sayıca yeterli olmasına rağmen ankete istenilen düzeyde katılım göstermemişlerdir. Müdürler açısından ise araştırma için bulunulan okulların çoğunda yöneticiler araştırma için anket doldurmuş ama yine de anket uygulamasına katılamayan yöneticiler de olmuştur. Bu durumun oluşmasında okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme ile ilgili görüş belirtmek istememelerinin etkisi olduğu düşünülebilir.

- 5) Öğretmenlerin mesleki deneyimi değişkenine göre 110'u (%30,1) 1-5 yıl, 91'i (%24,9) 6-10 yıl, 78'i (%21,4) 11-15 yıl, 48'i (%13,2) 16-20 yıl, 38'i (%10,4) 21 yıl ve üstü olarak dağıldığı görülmüştür. Ankete katılımın mesleki çalışma hayatının sonlarına gelmiş öğretmenler açısından oranı düşük; genç öğretmenlerin ise daha fazla olmasının sebebi kıdem olarak az olan öğretmenlerin yönetici atama gidişatından memnun olmamasın etkisi olduğu düşünülebilir. Ayrıca mevcut okullarımızda çalışmakta olan öğretmen sayısında 50 yaş ve üzeri gurupta öğretmen sayısının az olmasının da etkisi olabilir.

- 6) Öğretmenlerin daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunma durumu değişkenine göre 80'i (%21,9) evet, 285'i (%78,1) hayır olarak dağıldığı görülmüştür. Ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü yöneticilik görevinde bulunmayarak bu konuda tecrübe ve bilgi sahibi öğretmenler değillerdir. Bunda öğretmenlerin mesleki deneyim değişkeni ve yaş değişkenine bağlı değerlendirme yapılmak istendiğinde öğretmenlerin genç olmalarının etkisine bağlı bir sonuç olduğu söylenebilir.

- 7) Öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkenine göre 34'ü (%9,3) lisansüstü, 27'si (%7,4) hizmetiçi, 26'sı (%7,1) lisans, 8'i (%2,2) eğitim alıyorum, 270'i (%74,0) hiçbiri olarak dağıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilik ile ilgili her herhangi bir eğitim alma değişkenine göre katılımcıların çok

büyük bir bölümü yöneticilik, yöneticilik eğitimi gibi alanlarda hiçbir şekilde eğitim almamıştır. Bu da; bu kadar genç ve dinamik öğretmenlerin konu ile pek ilgilenmediklerini göstermemektedir. Sonuca bağlı olarak bu öğretmenlerden bir kısmının geleceğin yönetici adaylarından biri ya da müdür yardımcılarında biri olabileceği ihtimali düşündürücüdür. Özellikle eğitim alıyorum diyen kişi sayısına bakıldığında bu durum daha açıktır. Bu durumun oluşmasında MEB'in belli bir yönetici atama sisteminin henüz oluşmamış olmasının, sık sık değiştirilen yönetici atama yönetmelikleri sebebi ile öğretmenlerin yönetici atama sistemine güveninin olmadığına göstergesi de olabilir. Öğretmenler yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim almış olsa bile objektif atama sisteminin olmadığını düşünüp nasıl olsa ben yönetici olamam boşu boşuna zaman ve enerji kaybetmeyeyim diye düşünüyor olabilir.

### **5.2.2.Alt Problemlere İlişkin Tartışmalar**

#### **5.2.2.1. Ölçek Sorularının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Bu araştırmada, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t-testi sonuçlarını incelediğimizde;

- 1) Erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre '*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır*' maddesine daha olumlu baktığı düşünülebilir.
- 2) Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre '*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*' ifadesine daha çok katılım göstermişlerdir. Bu durumda bayan öğretmenlerin okul içinde demokratik uygulamaların oluşması konusunda erkek öğretmenlere göre daha duyarlı olduğu söylenebilir.
- 3) Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre "*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*" ifadesine verdiği yanıtların erkek öğretmenlerden daha yüksek çıkmasında, bayan öğretmenlerin okul içinde güven ortamına daha çok önem verdiğinin göstergesi olduğu düşünülebilir.
- 4) Erkek öğretmenlerin '*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*' ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmasında, erkek

öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılımdan çok, işlerin yürütülmesi konusunu ön planda tutmuş oldukları söylenebilir.

- 5) Erkek öğretmenlerin “**Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre daha yüksek oluşunda erkek öğretmenler yöneticilerin işlerindeki aksama nedeni olarak yönetici yardımcı çatışması olduğunu düşünmelerinin etkisi olabilir.
- 6) Bayan öğretmenlerin “**Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.**” ifadesine verdiği cevapların ortalaması erkek öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek bulunmasında; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla okul içi demokratik ilişkilere daha fazla önem verdiği düşünülebilir.
- 7) Erkek öğretmenlerin “**Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmasında erkek öğretmenler; okul yöneticilerinin okulda başarılı çalışmasının yolu olarak yöneticilerin kendi ekiplerini kurmaları uygulamasından bayan öğretmenlere göre daha fazla memnun olduğu düşünülebilir.
- 8) Bayan öğretmenlerin “**Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.**” ifadesine verdiği cevapların erkek öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmasında; bayan öğretmenlerin müdür yardımcılarının da profesyonel anlamda yetiştirilmesi gerektiği konusunda inanç sahibi olmalarının etkisi olabilir.
- 9) Bayan öğretmenlerin “**Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.**” ifadesine erkek öğretmenlere göre daha anlamlı şekilde yüksek bulunmasında; bayan öğretmenlerin okul müdürlerinin taraflı davrandığı konusunu düşünmesinin etkisi olabilir.
- 10) Erkek öğretmenlerin “**Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalaması bayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmasında; erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılması konusuna daha çok destek verdiği söylenebilir.

### 5.2.2.2.Ölçek Sorularının Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tartışmalar

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre, grup ortalamaları arasında anlamlı bir şekilde farklılık bulunmuştu. Bu durumda 41-50 yaş gurubunda bulunan öğretmenlerden yana farklılık çıkmış olması, onların mesleki anlamda daha deneyimli olmasına ve mesleklerini uzun zamandır yapmış olmanın verdiği tecrübe ile edindikleri izlenimler sonucu böyle bir uygulamanın daha doğru olacağına kanaat getirmiş olmalarından kaynaklanabilir.
- 2) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Bu durumun oluşmasında, 50 yaş ve üzeri öğretmenler meslekleri süresince okulların etkili işleminde karar ve karar verme sürecinin önemini daha iyi benimsemiş olabilirler. Bunda öğretmenlerin çalıştıkları okullarda müdür ve müdür yardımcılarının işbirliği içinde hareket edemediği dönemlerin etkisi olabilir. Genç öğretmenlerin destek vermeyişinde ise okul yönetimi ve okulların yönetimi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayışından kaynaklanabilir.
- 3) Öğretmenlerin “*Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Anket maddesine bakıldığında 20-30 ve 31- 40 yaş arası öğretmenlerin okul yönetimi ekibinin kurulması aşamasında konuya daha profesyonel açıdan baktıkları söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin sınav başarısına bağlı yapılan görevlendirmelere daha olumlu baktığı düşünülebilir.
- 4) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Yaş gurubu 20-30 olan öğretmenlerin okulların yönetimi konusunda kendilerini yönetecek olan ekibin oluşması aşamasında daha fazla söz sahibi olmak istemesinin etkisi olabilir. Okulların demokratik anlamda daha etkili yönetilebilmesi açısından genç öğretmenlerin bu yaklaşımının önemli olduğu söylenebilir.
- 5) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre

grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Yaş gurubu değişkenlerine bakıldığında 31-40 yaş arası öğretmenlerin cevaplarının 41-50 ve 50 yaş üstü öğretmenlere göre yüksek olmasının nedeni bu öğretmenlerin sınavla yapılacak olan atamaların daha adil ve güvenilir olacağını düşünmüş olabilirler.

- 6) Öğretmenlerin “*Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Yaş gurubu değişkenlerine göre 31-40 arası öğretmenlerin müdür yardımcılığı ve okul yöneticiliğini eş değerde gördüklerinin ve bunun içinde nasıl ki okul müdürü olacaklarda aranılan şartlar varsa müdür yardımcılığı içinde benzer şartların düzenlenmesi gerektiği inancına sahip olmalarını talep ettikleri söylenilebilir.
- 7) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu maddede yaş gurubu 20-30 olan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar açısından bakıldığında 21.Yy. insanının kendini her alanda yetiştirmiş olması gerektiği bilincine ulaşmış olmasının etkisi olabilir. Bu noktada genç öğretmenler kendilerini yönetecek olan yöneticilerin daha profesyonel anlamda yetişmeleri gerektiğini düşünmelerinin etkisinden kaynaklanabilir.
- 8) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yaş grubu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu madde sonuçlarına göre yaş grubu 20-30 olan öğretmenlerin okul müdürlerine ve onların seçeceği yardımcılara karşı güvensiz oldukları düşünülebilir. Sayıca kalabalık olan genç öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında mesleğe yeni başlayan bu öğretmenlerin geleceğin yöneticileri olacağı düşünülürse sonuç düşündürücüdür.

### 5.2.2.3.Ölçek Sorularının Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar

- 1) Öğretmenlerin “*Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir, bunun içinde eğitim alınmalıdır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının görev yaptığı okul türü değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark bulunmuştu. Sonuca göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar açısından bakıldığında; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticiliğine daha profesyonel açıdan yaklaşmakta olduğu söylenebilir. Ayrıca farklı amaçlar için açılan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sayıca kalabalık olmalarına rağmen okul yöneticiliği konusunda yeterli bilgi sahibi olmadıkları ve konu ile yakından ilgilenmedikleri de düşünülebilir.

### 5.2.2.4.Ölçek Sorularının Mesleki Alanı Değişkenine İlişkin Tartışmalar

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Bu madde öğretmenler ve okul yöneticileri arasında ciddi görüş farklılığı olduğunun göstergesidir. Burada özellikle yöneticilerin ve okul müdür yardımcılarının verdiği cevapların mesleki alan değişkenine göre farklı çıkmasının en önemli nedeni şu anda okullarda görev yapan yönetici ve yardımcılarının son çıkan yönetmelik sonrası görevlendirilmiş olmasının etkisi olabilir. Özellikle okul müdürlerinin tüm mesleki alan değişkenlerine göre yüksek oranda maddeye katılım göstermeleri mesleki anlamda onların çalışabileceği yardımcılarını seçmeleri açısından olumlu bir gelişme olarak görmelerinden kaynaklanabilir.
- 2) Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcılar taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alan değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Öğretmenlerin bu maddeye vermiş oldukları cevaplar mesleki alan açısından okul müdür yardımcılarını ve yöneticiler ile öğretmenler arasında ciddi farklılık olduğunun göstergesidir. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin okullarda daha demokratik bir şekilde yönetimin oluşmasını istemelerinin etkisi olduğu söylenilebilir. **Müdürün tek başına kendi yardımcısını belirliyor olması öğretmenleri yönetimde kendilerini de ilgilendiren konularda karar alınırken arka plana itildiği görüşüne sahip olmasına neden olabilir,**

bu durum da öğretmenlerin okul yöneticilerinin okula ilişkin alacağı kararlarda daha aktif rol almak istemesinin göstergesi olduğu düşünülebilir.

- 3) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine vermiş olduğu cevaplar mesleki alan değişkeni açısından hem sınıf öğretmeni hem de branş öğretmenlerinin okul yöneticileri ve okul müdür yardımcılarının verdiği cevaplar açısından daha anlamlı ve yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin okul yönetim ekibinin kurulması aşamasına güvenmedikleri söylenebilir. Bu sonuç aynı zamanda öğretmenlerin okul yönetim ekibinin alacağı kararlara karşı şüphe ile yaklaşımlarına neden olabilir.
- 4) Öğretmenlerin “*Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı yöneticilik olan öğretmenlerin okul öncesi, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinden yüksek olması okul yöneticilerinin bu uygulamayı öğretmenlerden daha çok istediğinin göstergesi olabilir. Öğretmenlerin konuya bakışı *ise sadece kendi seçtiği yardımcı ile uyumlu çalışabilen yönetici değil, herkes ile uyumlu çalışabilen yönetici beklentisine sahip olduğunun* göstergesi olabilir. Bu da yöneticilerden beklenen yeterlilik alanlarının daha da artığının göstergesi olduğu söylenilebilir.
- 5) Öğretmenlerin “*Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının tüm öğretmenlerin mesleki alan değişkeni açısından hem müdür yardımcılardan hem de yöneticilerden yüksek olması öğretmenlerin yönetici atamada kişiye göre değişmeyen kriterler olmasını desteklemelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca bu maddeye verilen cevaplarda müdür yardımcıları da okul yöneticilerinden daha çok bu maddeye katılım göstermiş bulunmasıdır. Bu durum sistemin içinde aktif olarak görev yapan müdür yardımcılarının da bu uygulamayı sağlıklı bulmadığının göstergesi olabilir.
- 6) Öğretmenlerin “*Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından bakıldığında tüm öğretmenlerin hem müdür yardımcılardan hem de okul yöneticilerinden daha yüksek oranda yönetici görevlendirmede yeterlilikler konusunda endişe yaşamalarının göstergesi olabilir. Bu durum tüm öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha donanımlı bireyler olmasını istemelerinin etkisi olabilir, bu durumda müdür



yardımcılarının göreve getirilişinde, yeterliliği ölçen sınavın yapılması ile tüm öğretmenlerin yöneticilerine daha fazla bağlılık göstereceği düşünülebilir.

- 7) Öğretmenlerin “**Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından bakıldığında branş öğretmenlerinin müdür yardımcılarının göreve getirilmesi aşamasında demokratik uygulama olmasını istiyor olabilirler.
- 8) Öğretmenlerin “**Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenleri ankete daha fazla katılım göstermişler bu da onların yönetici atama konusunda sınav ile yapılan atanmalarının daha güvenilir olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir.
- 9) Öğretmenlerin “**Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde; şu an mevcut yönetici ve okul müdür yardımcılarında yana yüksek düzeyde anlamlılık çıkmıştı. Bu durumun oluşmasında okul yöneticilerinin genel olarak 2014 sonrası göreve gelmelerinin etkisi olduğu ve bu uygulamadan memnun olduklarının göstergesi olabilir. Ancak tüm öğretmenlere bakıldığında bu uygulamanın öğretmenler açısından olumlu görülmediği, öğretmenlerin kendilerini yöneten kişilerin bu şekilde başarılı çalışmanın ötesinde öğretmenler üzerinde daha çok baskı uygulayabileceklerini düşünüyor olabilirler.
- 10) Öğretmenlerin “**Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde, okul öncesi öğretmenlerinin ankete katılımı sayıca az olmasına rağmen bu uygulamayı hiçbir şekilde desteklemediği söylenebilir. Çünkü hem branş hem de sınıf öğretmenlerinden daha az katılım göstermişlerdir. Ancak tüm öğretmenler açısından bakıldığında okulda dengenin sağlanması konusunda öğretmenler müdür ve müdür yardımcıları olduğu kadar bu maddeyi desteklememektedirler. Buda öğretmenlerin bu uygulama ile okulda denge sağlanamayacağını düşünmesi ve bu uygulamayı istemediği düşünülebilir.
- 11) Öğretmenlerin “**Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde burada öğretmenlerin ve yöneticilerin

arasında ciddi görüş farklılığı bulunmaktadır. Bu durumun oluşmasında okul yöneticileri işlerini daha kolay yapabileceğini düşünerek durumdan memnun olmuş olabilir ancak; öğretmenlere bakıldığında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kendi aralarındaki uyumundan çok, okuldaki tüm personelin işbirliği içinde çalışabilmesine önem vermelerinin etkisi olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak yöneticilerin bu durumdan memnun olurken, öğretmenlerin tam tersi bir tutumda olduğu düşünülebilir. Bu da ilerleyen süreçte okul yönetim ekibinin uyumundan çok işlerin güvenilir bir şekilde yapılıp yapılmadığının sorgulanmasına neden olabilir.

- 12) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki alanı değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Anket maddesine katılıma bakıldığında müdür ve müdür yardımcılarını tüm öğretmenlerden daha çok maddeye katılım göstermişler, ancak öğretmenlere gelindiğinde ise öğretmenler problemlerin çözümü için sadece müdürün tek başına belirleyeceği müdür yardımcılarının olduğu ekibin olmasının problemlerin çözümünde yetersiz kalacağını düşünmüş olmalarından kaynaklanabilir.

#### **5.2.2.5. Ölçek Sorularının Mesleki Deneyimi Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisini seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine verdiği cevapların ortalamasının mesleki deneyimi değişkenini açısından bakıldığında mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin; okulun problemlerinin tespitinde ve çözümünde organize bir şekilde hareket edilirse daha çabuk sonuçlanabileceğine dair bir inancıya sahip olmasından kaynaklanabilir.

#### **5.2.2.6. Ölçek Sorularının Daha Önceden Yöneticilik Görevlerinden Herhangi Birinde Bulunma Durumu Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

- 1) Daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine verdiği cevapların değişkenini açısından değerlendirildiğinde farklılık, yöneticilik tecrübesi bulunanlardan yana çıkmıştı. Farklılığın bu yönde yüksek olmasının nedeni; öğretmenlerin daha önceki mesleki tecrübelerinin etkisi ile

çalışabilecekleri personeli seçmenin daha avantajlı olduğunu düşünmelerinin etkisi olabilir. Ayrıca bu değişken açısından verilen cevaplarda hem şu anda hem de geçmiş dönemlerde yöneticilik ile herhangi bir görev alma durumu söz konusu olması maddeye katılımı artırdığı düşünülebilir.

- 2) Öğretmenlerin “**Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması; daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştu. Bu durumun oluşmasında yöneticilik yapmayan öğretmenlerin; okul yönetimine karşı önyargılı bir şekilde yaklaştığı söylenebilir ya da dışarıdan izlenimlerine bakarak okul yöneticilerinin gerçekten okulun demokratik bir şekilde yönetilmesi ile ilgilenmediğini tespit etmiş olabilirler. Yöneticilik tecrübesi olmayan öğretmenlerin hem demokratik bir okulda çalışmak hem de tarafsızlık ilkesine bağlı yöneticilerin olduğu bir okulda çalışmak istemelerinin etkisi olduğu düşünülebilir.
- 3) Öğretmenlerin “**Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.**” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştu. Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmişti. Bu durumun anlamlı şekilde bir yüksek bulunmasında yöneticilik yapmayan öğretmenlerin, okullarda güven ilişkilerine daha çok önem verdikleri söylenilebilir.
- 4) Daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin “**Okul müdürünün müdür yardımcıları seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır**” ifadesine verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmasında, geçmişte yaşamış olduğu yönetim ile ilgili sorunlardan kaynaklanabilir.
- 5) Öğretmenlerin, “**Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.**” ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde, daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştu. Buna göre öğretmenler; göreve

getirilen yöneticilerin objektif bir değerlendirmeye göre görevlendirilmediğini düşünüyor olabilir.

- 6) Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında değerlendirildiğinde, daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştu. Bu durumda öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine önem verdikleri söylenilebilir.
- 7) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde; daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştu. Bu durumun oluşmasında; öğretmenlerin kurumun daha demokratik bir şekilde yönetilmesine önem vermelerinden kaynaklanabilir.
- 8) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu durumun oluşmasında yöneticilik tecrübesi olmayan öğretmenlerin okul yöneticilerinin sınavla belirlenmesi uygulamasının daha adil olduğuna, sınavı kazananın daha başarılı yöneticilik performansı sergileyebileceğine ve aynı zamanda daha güvenilir bir ölçüte göre atanacağına dair inanişe sahip olmalarından kaynaklanabilir.
- 9) Öğretmenlerin **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmişti. Bu duruma göre öğretmenlerin daha önceki yöneticilik tecrübelerine bağlı karar verdiklerini söylenilebilir.

- 10) Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmişti. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin önceki yöneticilik tecrübelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu maddeye de; değişken açısından verilen cevaplarda hem şu anda hem de geçmiş dönemlerde yöneticilik ile herhangi bir görev alma durumu söz konusu olması maddeye katılımı artırdığı düşünülebilir
- 11) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları arasında değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunmayan öğretmenlerin lehine gerçekleşmişti. Bu durumun oluşmasında yöneticilik tecrübesi bulunmayan öğretmenlerin yöneticiliği sadece öğretmen olarak değil aynı zamanda farklı bir meslek olarak değerlendirmelerinin etkisi olduğu kabul edilebilir.
- 12) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerden yana anlamlı şekilde yüksek bulunmuştu. Öğretmenlerin bu maddeye düşük düzeyde katılım göstermelerinde; okuldaki dengenin tam tersi yönde değişeceği yani, denge sağlanmanın ötesinde okulda var olan mevcut dengenin daha da bozulacağına dair inanışları olduğu varsayılabilir.
- 13) Öğretmenlerin **“Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu durumun oluşmasında yöneticilik tecrübesi olan öğretmenlerin okul yönetiminin sağlıklı çalışmasında uyumu önemli görmelerinden kaynaklanabilir.
- 14) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.”** ifadesine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki

fark anlamlı bulunmuştu. Söz konusu farklılık daha önceden yöneticilik görevlerinden herhangi birinde bulunan öğretmenlerin lehine gerçekleşmişti. Bu farklılıkta da daha önceden yöneticilik görevinde bulunanların buna benzer sorunlarla karşılaşmış olmalarının etkisi olabilir.

#### **5.2.2.7. Ölçek Sorularının Yöneticilik İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

- 1) Öğretmenlerin *“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları incelendiğinde yöneticilik ile ilgili yüksek lisans eğitimi alan ve lisans eğitimi alan öğretmenlerin yöneticiliği daha profesyonel anlamda değerlendirdikleri düşünülebilir.
- 2) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcuları sınavda aldıkları puanlara göre okullara atanmalıdır”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasındaki farkta hem lisans eğitimi alan, hem de hiçbir şekilde eğitim almayan öğretmenlerin objektif değerlendirmeye daha çok önem verdikleri söylenebilir.
- 3) Öğretmenlerin *“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde, yöneticilik ile ilgili eğitim alan öğretmenlerin okulda sağlıklı bir şekilde çalışabilmelerinin yolu olarak yönetim ekibinin arasındaki uyumun önemli olduğunu düşünmelerinden kaynaklanabilir.
- 4) Öğretmenlerin *“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”* ifadesine verdiği cevapların ortalamasının yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde, yöneticilik ile ilgili eğitim alan öğretmenlerin böylesi bir uygulamadan yana katılımları yüksektir. Ancak hiç eğitim almayanlar açısından bakıldığında böylesi bir durum söz konusu değildir. Bu durumda yöneticilik ile ilgili alınan eğitimler; yöneticiliğin farklı açılardan değerlendirilmesini sağlamış olabilir.

### 5.2.2.8. Anket Maddelerine İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalamaya Göre Tartışmalar

- 1) Öğretmenlerin “*Okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.*” ifadesine düşük ( $2,110 \pm 1,026$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu durum yeni yönetmeliğe göre uygulanmaya başlayan müdürlerin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi konusunda öğretmenlerin uygulamaya destek vermediğini göstermektedir. Bu durumun oluşmasında en önemli etken olarak yönetici atamalarında objektif davranılmayıp, güvenilir atama yapılacağına dair inancın oluşmayışının etkisi olabilir.
- 2) Öğretmenlerin “*Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.*” ifadesine orta ( $2,860 \pm 0,918$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Burada müdürlerin kendi istediği personeli görevlendirmesi uygulamasında öğretmenler arasında okul yöneticilerinin ayrımcılığı daha çok ön plana çıkaracağına dair inanışların oluştuğunun göstergesi olduğu söylenebilir. Ayrıca öğretmenler bu uygulamanın okul yöneticilerinin tek tipleştirileceğini düşünmüş olmalarının etkisi olduğu söylenebilir.
- 3) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.*” ifadesine orta ( $2,980 \pm 0,903$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin kendilerini yönetecek olan yöneticilerin belirlenmesinde daha aktif bir rol almak istemelerinden kaynaklanabilir.
- 4) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.*” ifadesine orta ( $2,970 \pm 0,927$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulda kararları tek başına alan ancak; karardan etkilenen öğeleri arka plana atarak okulun demokratik bir düzen içinde yönetilmesine engel olduğuna dair bir inanış beslemelerinin etkisi olabilir.
- 5) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.*” ifadesine orta ( $2,740 \pm 0,869$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulda kararları tek başına alan ancak; karardan etkilenen öğeleri arka plana atan bir yönetim anlayışı benimsediğini düşünmesinin etkisi olduğu söylenebilir.

- 6) Öğretmenlerin **“Okul müdürünün müdür yardımcılarını seçmesi müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.”** ifadesine orta ( $2,880 \pm 0,857$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu maddeye öğretmenlerin orta düzeyde katılım göstermelerinde; öğretmenlerin okul müdürlerinin sözünü geçirebilecekleri personelleri yakınında tutmak istediğine dair inanışa sahip oldukları varsayılabilir.
- 7) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.”** ifadesine orta ( $2,610 \pm 0,927$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu madde ile öğretmenlerin müdür yardımcılarının seçilerek görevlendirilmesi konusuna yeterli destek vermediği söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde hemşericilik, yandaşlık, adam kayırma ve torpilin artacağına dair inanışları olduğu varsayılabilir.
- 8) Öğretmenlerin **“Müdürün müdür yardımcılarını seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.”** ifadesine orta ( $2,620 \pm 0,886$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye vermiş oldukları cevapta orta düzeyde katılım çıkmasında öğretmenlerin yöneticilerin işlerini daha kolay yapmalarından daha çok, göreve getirilme süreci ile ilgili tereddütlerinin olmasından kaynaklanmış olabilir.
- 9) Öğretmenlerin **“Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcılar seçilmiş olacaktır.”** ifadesine orta ( $2,940 \pm 0,904$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri cevabın orta düzeyde olmasında; yönetici atama için sabit kriterlerin oluşmayışının etkisi ile kriterler konusunda yeterli bilgi sahibi olmayışının etkisi olduğu düşünülebilir.
- 10) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.”** ifadesine orta ( $2,670 \pm 0,954$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye orta düzeyde katılım göstermelerinde hesap verilebilirlik kavramı konusunda yeterli bilgiye sahip olmayışlarının etkisi olabilir. Aynı zamanda okul yönetimine yeterli düzeyde güven duymadıkları da söylenebilir.
- 11) Öğretmenlerin **“Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcılarının yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.”** ifadesine orta ( $3,200 \pm 0,855$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye katılımı aslında orta düzeyin üzerinde yüksektir. Bu durumun oluşmasında öğretmenlerin yöneticiliğe getirilmeye en güvenilir ölçme ve ayırt etme aracı olarak yazılı sınav uygulamasını desteklemelerinin etkisi olabilir.



- 12) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcılarının görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.”** ifadesine orta (3,060 ± 0,872) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye katılımının orta düzeyde çıkışında; öğretmenlerin kendilerini yönetecek olan personelin belirlenmesinde söz sahibi olmak istemelerinin etkisi olduğu düşünülebilir.
- 13) Öğretmenlerin **“Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.”** ifadesine orta (3,030± 0,884) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye katılımı orta düzeyde olmasında, öğretmenlerin yöneticiliğe getirilmeye en güvenilir ölçme ve ayırt etme aracı olarak yazılı sınav uygulamasını desteklemelerinin etkisi ve bu puanların sonucuna bağlı olarak okullarda görev almalarını istemelerinin etkisi olduğu söylenebilir. Öğretmenler bu maddede liyakat ile göreve gelmenin daha adil olacağını düşünmüş olabilir.
- 14) Öğretmenlerin **“Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.”** ifadesine orta (3,200 ± 0,855) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye katılım derecesi orta düzeyin üzerinde olmasında; 21.yy öğretmenlerinin okul yöneticiliğine daha profesyonel açıdan bakabildikleri düşünülebilir.
- 15) Öğretmenlerin **“Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.”** ifadesine orta (3,090 ± 0,747) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye orta düzeyde göstermelerinde; okul yöneticiliğine giden yolda müdür yardımcılığının bir aşama olarak görmelerinin etkisi olduğu varsayılabilir.
- 16) Öğretmenlerin **“Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.”** ifadesine orta (3,180 ± 0,814) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Bu maddede öğretmenlerin katılımının orta düzeyde olmasında öğretmenlerin okul yönetim ekibinin birbiri ile uyuşmadığı durumlarda okuldaki yönetici işlerinin aksadığını tecrübe etmiş olmalarının etkisi olduğu söylenebilir.
- 17) Öğretmenlerin **“Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.”** ifadesine düşük (2,420 ± 0,906) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenler bu maddeye düşük düzeyde katılım göstererek okul yöneticilerinin kendi ekibini kurması sonucunda keyfi uygulamaların oluşacağına dair düşüncelerinin etkisi olduğu söylenilebilir. Bu noktada öğretmenler okul yöneticilerinin kendisinden olan ve olmayanlar şeklinde bir ayrıma gideceğini düşünüyor olabilirler.

- 18) Öğretmenlerin *“Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.”* ifadesine yüksek ( $3,330 \pm 0,676$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu maddeye öğretmenlerin yüksek katılım göstermelerinde öğretmenlerin; yönetici atamaları konusunda güvenilir atamaların yapıldığına dair inanışlarının tükenmiş olmasının etkisi olduğu varsayılabilir.
- 19) Öğretmenlerin *“Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.”* ifadesine yüksek ( $3,280 \pm 0,719$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin bu maddeye yüksek düzeyde katılım göstermelerinde 21.yy okul yöneticilerinin göreve getirilmesi aşamasında **‘meslekte asıl olan öğretmenliktir’** anlayışının yerini giderek sürekli kendini yenileyen, bilgi birikimlerini artıran işi profesyonel boyutta değerlendirebilecek yöneticiler istemelerinin etkisi olduğu varsayılabilir. 21.yy öğretmeni kendisini yönetecek olan kişinin, kendisinden daha fazla bilgi, beceri, yeterlilik alanına sahip olması kısacası yöneticinin alanında tam bir uzman olmasını istemesinin etkisi olabilir.
- 20) Öğretmenlerin *“Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.”* ifadesine yüksek ( $3,310 \pm 0,675$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin bu maddeye oldukça yüksek katılım göstermelerinde; yönetici atama sisteminde yaşanan adaletsiz uygulamaların olduğuna dair inanışları olduğu düşünülebilir. Öğretmenler yönetici atama konusunda yeterliliklerden daha çok adam kayırma yolu ile haksız göreve getirilmeler olduğunu düşünüp ve bunun sonucunda yapılan uygulamalara bağlı olarak bu maddeye yüksek katılım göstermiş olabilir. Öğretmenlerin yönetici atama konusunda nesnel değerlendirmelere daha çok önem verdiği söylenebilir.
- 21) Öğretmenlerin *“Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.”* ifadesine düşük ( $2,220 \pm 0,899$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin bu maddeye düşük düzeyde katılım göstermelerinde; okuldaki dengenin tam tersi yönde değişeceği yani, denge sağlanmanın ötesinde okulda var olan mevcut dengenin daha da bozulacağına dair inanışları olabilir.

- 22) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır.*” ifadesine orta ( $3,110 \pm 0,886$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye orta düzeyde katılım göstermelerinde; okul müdürü ile arası iyi olan öğretmenin işi iyi yapacak olmasından öte sadece müdür ile arasının iyi olması ile makam sahibi olacağını düşünmüş olabilirler. Burada öğretmenlerin okul yöneticilerinin duygusal değerlendirme yapacağına dair bir düşünceye sahip oldukları düşünülebilir.
- 23) Öğretmenlerin “*Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.*” ifadesine orta ( $2,960 \pm 0,789$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin maddeye orta düzeyde katılım göstermelerinde; okul yönetiminin bir ekip işi olduğunun farkında olması okulda sağlıklı okul kültürü oluşup bu durumun devam edebilmesi için de yöneticilerin birbiri ile uyum halinde olmalarının daha iyi olacağını düşünmüş olabilirler.
- 24) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.*” ifadesine düşük ( $2,240 \pm 0,856$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye düşük düzeyde katılım göstermesinde müdür yardımcılarının müdür tarafından seçilmesi okuldaki problemleri daha da artıracığına dair kaygılarından kaynaklanabilir.
- 25) Öğretmenlerin “*Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.*” ifadesine orta ( $3,040 \pm 0,844$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştı. Öğretmenlerin bu maddeye vermiş oldukları yanıtlarının orta düzeyde çıkmasında, okul yönetiminde tarafsız uygulamaların olmayacağını düşünmelerinden kaynaklanabilir.

### 5.3.ÖNERİLER

- 1) Öncelikle anket sonuçlarına bağlı olarak diyebiliriz ki; okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi uygulaması olmamalıdır. Yönetici atamalarında ve yöneticileri görevden almalarında ciddi anlamda sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticinin çalışabileceği ekibi kurması okulun örgütlü bir şekilde yönetilebilmesi açısından olumlu olabilir ama; bu uygulamanın oluşabilmesi için öncelikli olarak yöneticinin çok iyi bir şekilde yetiştirilmesi, yöneticinin göreve başlatılması aşamasında asla şüphe oluşturacak bir duruma yer verilmemesi, yöneticinin liyakat ve profesyonellik boyutunda herkesten daha iyi olduğunu ispatlayabilmesi sağlanmalıdır.
- 2) Okul yöneticilerinin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi uygulaması, özellikle müdürün tek başına seçmesi okul yönetimin farklı görüşlere kapalı olmasına, okulların tek tipleşmesine sebep olabilir. Okuldaki diğer öğelerin baskı altına alınacağı bir yönetici gurubu değil, okulda bulunan her öğenin kendisini ifade edebileceği bir yönetici gurubu oluşturulmalıdır. Bu da müdürün okulda koşulsuz yetkiye sahip olduğu, her istediğini yaptırabileceği yardımcılarının belirlenmesinden çok, okulda bulunan her öğenin okulla ilgili kararlarda kendini ifade edebilmesi ile sağlanabilir. Okul yönetiminde yöneticilerin göreve gelişinde asla şaibeli durumlar yaratılmamalı öğretmenlerin üstlerine ve üstlerin alacağı kararlara güvenmesi sağlanmalıdır.
- 3) Okul yöneticisi sadece kendi seçtiği yardımcı ile değil; işini iyi yapabilecek, okul için faydalı olabilecek her yardımcı ile çalışabilir olmalıdır. Yani okul müdürleri kendi yeterliliklerini ne kadar artırabilir ise yardımcılarını da o şekilde iyi olabilecektir. Kendini yetiştiren yönetici hangi görüşte olursa olsun mutlaka yardımcılarını ile uyumlu çalışabilir. Burada asıl önemli olan nokta okul müdür yardımcılarının göreve getiriliş süreci olduğu kadar ayrıca nasıl bir yönetici ile çalışacağı konusudur da. Müdür yardımcılığının ilerleyen süreçte eğitim yöneticiliklerinde bir aşama olduğu düşünülürse bu aşamada edindiği tecrübe ilerleyen süreçte eğitim örgütlerinin daha etkili yönetilmesini sağlayacağı unutulmamalıdır.

- 4) Müdürün tek başına belirleyerek göreve getirdiği yardımcılar okullardaki problemlerin çözümünden çok problemlerin karmaşıklaşmasına yol açabileceği için; müdür yardımcılarının göreve getirilmesinde müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme durumuna bağlı, mesleki anlamda kendisini yetiştirebilme enerjisi ve öğretmen, öğrenci ilişkileri de göz önüne alarak belirlenmesi sağlanmalıdır. Okul yöneticileri sözünü geçirebileceği personeli yanında tutmaktan öte okulun mevcut durumunu daha da ilerletebilecek, tarafsız personelin göreve gelmesini sağlayarak tüm öğretmenlerle iletişimini kuvvetlendirmelidir.
- 5) Yöneticilerin müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesi uygulaması olmamalıdır. Böylesi bir uygulamada okullar kişisel çıkarların ön plana çıktığı yönetim yerleri haline alabilir. Okul yönetiminde illa ki seçimle yardımcı belirlenecek, özellikle müdür yardımcılarının göreve gelişinde bir seçim olacaksa mutlaka öğretmenlerin görüşüne başvurulmalıdır. Kendi belirlediği yardımcı ile müdür arası ilişki kuvvetlenir iken, öğretmenler arasında yöneticilere karşı tepki oluşabilir. Öğretmenler güce itaat ederken, gücü oluşturan öğelerde söz sahibi olursa ancak yönetime ve yönetimin aldığı karara karşı direnç göstermeyebilir. Buna göre okul yöneticileri; okulu, öğretmeni, öğrenciyi ilgilendiren her türlü kararda demokratik davranmalı, öğretmenleri karar sürecine mutlaka dahil etmelidir.
- 6) Müdür yardımcılarını doğrudan seçilerek değil; hizmet öncesi aldığı eğitim, yazılı sınav, sonrası gerekirse yönetici görüşüne bağlı olarak atanmalıdır. Buna bağlı olarak yönetici atamalarında objektif ve güvenilir atamalar yapılmalı, bunun için de güvenilirliği, geçerliliği ispatlanmış, herkesçe kabul görebilecek yöneticilerin yeterliliklerini ölçmeye uygun ölçütler geliştirilmeli ve mutlaka bu ölçütlerin çerçevesinde değerlendirmeler yapılmalıdır. Böylece okul yöneticilerinin belirlenmesi aşamasında hemşericilik, yandaşlık, adam kayırma ve torpilin oluşacağı ortamlar engellenmelidir. Böylelikle okul yönetiminde ve okul yöneticilerinin göreve getirilmesinde haksız uygulamalara izin verilmeden, herkesin kabul edebileceği yönetici ve yardımcısı görevlendirilmeleri gerçekleştirilmelidir.

- 7) Okul yöneticileri almış olduğu her kararda şeffaf olarak mutlaka hesap verebilir olmalı, etrafındaki insanları şüphe içinde bırakmamalı, okul içi uygulamalarda örgütsel adalet ilkesine bağlı olmalıdır. Okul yöneticileri yardımcılarını belirlemede etkili olmaya devam edecek ise müdürler çatışma yönetimi konularında yeterli beceriye ulaştırılmalıdır.
- 8) Yöneticiliğe getirilen her kişi için adaletli bir görevlendirme sağlanmalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerden daha fazla bilgi, beceri ve yeterlilik alanına sahip olması kısacası yöneticinin alanında tam bir uzman olması sağlanmalıdır. Okul yöneticileri okul içi ilişkilerde etkili bir şekilde denge rolü oynayabilmeli, bunun için de yönetimde keyfi durumlara yer vermeden, örgütsel adalete bağlı tarafsızlık ilkesine göre hareket edebilmelidir.
- 9) Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmelidir. Buna bağlı olarak; okul müdürlerinin Eğitim Yönetimi alanında tezli ya da tezsiz yüksek lisans mezunu olmaları yasal zorunluluk haline getirilmelidir. Böylece hizmet öncesi uzmanlaşma yolunda ilerleyen okul yöneticisi adayı öğretmenlerden daha fazla yeterliliğe sahip olmanın alt yapısını oluşturabilmelidir.
- 10) Okul yöneticileri göreve geldikten sonra hem kendilerinin hem de öğretmenlerin sürekli gelişimlerini sağlayabilmeleri için hizmet içi eğitimlere yöneltilmeli, bu kapsamda düzenlenecek olan hizmet içi kurslarda teoriye dönük değil uygulamaya dönük eğitimlere ağırlık verilmeli, özellikle yönettiği kurumlarda etkili ve başarılı yöneticilerin bu çalışmalarda müdürlere rehberlik etmeleri sağlanmalıdır.
- 11) Okul yöneticilerinin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde hizmet öncesi eğitim liyakat, yazılı sınav ve sürekli hizmet içi eğitimlerle devamlılık sağlamaya yönelik sistem oturtulmalıdır. Göreve getirilen yöneticilerin ve yardımcılarının yeterlilik alanlarında görülen eksiklikler giderilmeye çalışılmalı buna bağlı olarak yöneticilerin ve yardımcılarının ihtiyacı doğrultusunda tamamlayıcı eğitimler verilmelidir.
- 12) Okul yöneticilerinin göreve getirilmesi aşamasında sürekli yasal değişiklik yapılmamalı, yöneticilerinin görevlendirilmesinde kesinlikle politik ilişkilere bağlı durum oluşturulmamalıdır. Öğrencinin, öğretmenin ve toplumun her daim gelişmesine önderlik yapabilecek yönetici adaylarının yetiştirilmesi ve sisteme girmesi sağlanmalıdır. Böylelikle yönetici görevlendirmelerinde standartlar oluşturulmalı ve öğretmenler de kendilerini en baştan bu doğrultuda yetiştirme yoluna gidebilmelidir.

- 13) Eğitim ve öğretimin sağlıklı bir Şekilde yürütülmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin sadece toplumun çıkarına göre hareket etmesi sağlanmalıdır. Bu noktada demokrasinin topluma yerleşmesi, toplum tarafından istenilen Şekilde benimsenebilmesi için yönetici atamada kesinlikle çıkarlara göre hareket edilmemeli, adamını bulan, çoğunluktaki sendikadan olan yöneticilerden yana değil; işini iyi yapan, kendini ve etrafındakileri gelişime açık tutan ve her türlü görüşü kabul eden yöneticilerden yana tercihlerde bulunulmalıdır. Yöneticilerin göreve getirilmesi aşamasında asla kutuplaŐmaya meydan verecek bir durum yaratılmamalıdır.
- 14) Yöneticilerin göreve getirilmesinde asla sendikalar ile iş birliğine giriŐilmemeli, özellikle sendikaların önereceği isimler arasından eleme yaparak belirlenecek olan yönetici ve yardımcılarının adaletsizce yapılacak olan görevlendirme uygulamasına neden olacağı unutulmamalıdır. Ayrıca yönetici görevlendirmelerinde mülakat uygulamasından da vazgeçilmeli, yöneticilerin ve yönetici adaylarının görevleri sürecinde yapmış oldukları eğitim ve ğretim çalışmalarının yanında kişisel gelişmişlik düzeylerine yönelik objektif değerlendirmelerde de bulunulmalıdır.
- 15) Göreve getirilecek olan okul yöneticilerinin korunmuŐluk düzeyleri de yüksek olmalıdır. KorunmuŐluk; yönetici adaylarının zihin gelişimi, beden gelişimi yönünden kısıtlayıcı, bozucu ortamlarda kalmamıŐ ya da çok az kalmış olmaları bir sistem koşulu olabilmeleridir. Böylece zgnlğ bozulmamıŐ, düşünme hızı yavaŐlatılmamıŐ, cesareti kırılmamıŐ, insana olan güveni sarsılmamıŐ bireylerin yönetici yetiştirme sistemine girmesi sağlanmalıdır. (Açıkalin, 2002) Ayrıca; göreve gelen her yöneticinin ruh sağlığını korumaya yönelik destekler sağlanmalıdır. Böylece göreve getirilen yöneticilerin beklentilerini karŐılayamadıđı durumlarda oluŐacak olan yıpranmıŐlıkları en aza inebilir.

## KAYNAKÇA

Ada, S. ve Baysal Z. Nurdan (Ocak 2012) Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları

Açıkalin, A. (2002). ‘Daha Bir Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi sayı: 30 s s.149-151

Ağaoğlu, E. Altinkurt, Y. Yılmaz, K. Karaköse, T. (2012). ‘Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri ( Kütahya ili örneği)’, Eğitim ve Bilim, cilt 37 sayı,164

Ağaoğlu, E. (2014), Okul Yöneticilerinin Denetim ve Değerlendirme Rolü, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s.183-196) Ankara: Pegem Akademi

Akın, U. (2012 ). ‘Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar’, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2012, Cilt:12, Yıl:12, Sayı:2, 12: 1-30

Aktepe, V.(2014). ‘Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri’, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2, p. 89-105, Ankara-TURKEY

Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A. (Ağustos, 2013 ), ‘Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesinin Değerlendirilmesi’, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2. ss.366-377, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mersinefd/article/view/1002000324/1002000313>

Akyüz, Y. (2007). Türk Eğitim Tarihi. Ankara: Pegem Akademi.

Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E.( 2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. İstanbul: Sakarya Kitap Evi

Altın, F. Vatanartıran S.(2014),‘Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi’, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 15, Sayı 2, Sayfa 17-35

Arseven, A. D. (2001). Alan Araştırma Yöntemi. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık



Aslanargun, E. (2014), 'Eğitim Örgütlerinde Güç ve Politika', Turan, S. (Ed.) Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama içinde. (s.97-128) Ankara: Pegem Akademi

Aydoğan, İ. 'Etkili Yönetim', Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, be.erciyes.edu.tr/dergi/04\_Aydogan.pdf,20.05.2015 tarihinde alınmıştır.

Balcı, A. Lise Yöneticisinin Rollerini,

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40.507.6189.pdf> 10.05.2015 tarihinde alınmıştır

Balcı, A. (2008). 'Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209

Baloğlu, N. (2014) 'Karar Verme', Turan, S. (Ed.) Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama içinde. (s.225-250) Ankara: Pegem Akademi

Baloğlu, N. (2007). "İlk ve Orta Öğretim Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet içi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri", A.E.Ü Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, ss: 167-178

Balyer, A. Ve Gündüz, Y. (2011 ). 'Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi:Türk Eğitim Sistemi için Bir Model Önerisi', Kuramsal Eğitimbilim, 4(2), ss.182-197, [www.keg.aku.edu.tr](http://www.keg.aku.edu.tr)

Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri 1.Basım. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul. IV. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası

Başaran, Ethem, İ. 'Öğretmenlerin Yönetime Katılması', <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40.520.6523.pdf>, 29.12.2014 tarihinde alınmıştır

Bursalioğlu, Z. (Eylül 2012). Eğitimde Yapı ve Davranış, 17.Basım, Ankara, Pegem Yayınları

Bursalioğlu, Z. (Ekim 2012). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 11.Basım, Ankara: Pegem Yayınları

Bursalioğlu, Z. (Ekim 2013). Eğitimde Yapı ve Davranış 18. Basım, Ankara: Pegem Yayınları

Bozkurt, E. İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı:2, Bahar, <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/774> 19.05.2015

Can, N.(1998). ‘Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü’ Erciyes Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050568/5000047818>

Can, N. & Çelikten, M. (2000). “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 148

Cemaloğlu, N.(2005). “Türkiye’de Okul yöneticisi yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar”, G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, SS. 249-274

Cemaloğlu, C. (2014), ‘Okulun Psikolojik Yönü’, Özdemir, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde(s.198-224) Ankara: Pegem Akademi

Çalık, T. (2014), Yönetim Kuramları ve İnsan, Özdemir, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (s.53-72) Ankara: Pegem Akademi

Celep, C. Ay Keleş, F. Göğüş N. ‘Türkiye, Finlandiya ve Kanada’daki Lisansüstü Düzeyde Eğitim Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Karşılaştırılması” Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi,

Çelik, V. (2002). “Eğitim Yöneticisi Yetiştirme politikasına Yön Veren Temel Eğilimler”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16/17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara

Çelik, V. (16-17 Mayıs 2002). ‘Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler’. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.

Çelik, V. ( 1995). ‘Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Eğitim Yönetimi’ Yıl: 1 Sayı: 4

Çelik, V.(2003). Eğitimsel Liderlik. 1.Basım. Ankara: Pegem Yayınları,

Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (Ed). (2011). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Akademi.

Durmuş, B. Yurtkoru, E. Serra, Çinko, Murat (2013).Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beşinci Basım, Beta Yayın, İstanbul

Erden, A. & H.(2005). “Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı, 167.

- Ergün, M.(1999). “İlk ve orta Öğretim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:7, No:1, SS. 139-148.
- Erdoğan, İ. (2006). ‘Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma’, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 1, SS. 103-118
- Erdoğan, İ.(Ekin 2010). ‘ Eğitim ve Okul Yönetimi’, 8. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları,
- Erdoğan, İ.ve Cüceloğlu, D. (Nisan 2013 ). ‘Öğretmen Olmak’, 3.Basım, İstanbul: Final Yayınları
- Işık, H. (2002). “Okul Müdürlüğü Formasyon programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16/17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Işık, H.(2003). ‘Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 24: 206-211
- Kalman, M. Gedikoğlu, T. (Nisan 2014). ‘Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 29(2), SS.115-128
- Kaptan, S. (1999). Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ankara: Gazi Yayınları.
- Karasar, N.(1984). Bilimsel Araştırma Metodu. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık
- Karip, E. Köksal, K. (1999). ‘Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi’ sayı: 18, SS.193-206 G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Ankara
- Karip, E. (2014), ‘Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı’, Turan, S. (Ed.) Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama içinde. (s.1-41) Ankara: Pegem Akademi
- Kartal, S. (2009). ‘Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticiliğinin İlk Aşaması Müdür Yardımcılığı’, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Burdur
- Kaya, Yahya. K (1984). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

Kılınç, A.Ç. (2014) ‘Değişen Toplum ve Okul’, Özdemir, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde(s.75-92) Ankara: Pegem Akademi

Korkmaz, M. (2005). “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler”, G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, ss. 237-252

Koşar, S. (2014), ‘Okul Yönetiminde Dinamikler: Güç, Politika ve Etkileme’, Özdemir, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde(s.93-118) Ankara: Pegem Akademi

Memduhoğlu, H. Basri, (2007). “Türk eğitim Sisteminde okulların Yönetimi ve okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı,176(Güz),ss.86-97

Mozakoğlu, M.(2000). ‘Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Eğitim Yönetimine Yaklaşımı’ M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 12, Sayfa 219-232

Okutan, M. (2012). Eğitim Yönetiminde ve Denetiminde Örnek Olaylar. Ankara: Pegem Akademi

Örücü, D. Şimşek, H.(2011). ‘Akademyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 2, ss: 167-197

Özmen, F. Kömürlü, F.(2010). Eğitim Örgütlerinde Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt 2, Sayı 1, ISSN: 1309 - 8012 (Online)25-33

Özmen, F. Yörük, S. (2004). ‘Sınavla Atanan İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimindeki Etkililik Düzeyleri Malatya İli Örneği’, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Özen, Y. Ve Kılıç, Y. (Kasım 2012), ‘Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilllerinin Değerlendirilmesi’, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Cilt:1 sayı:4 makale 26 ISSN:2146-9199 234-240

Özmen, F. (16-17 Mayıs 2002). ‘Okul müdürünün yetiştirilmesi- gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler’, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda sunuldu, Ankara.

Özdemir, S. (Ed.) (2014). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi

Peker, S. ve Selçuk, G.(2011). ‘Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi’, Celal Bayar Üniversitesi CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 9 Sayı: 2

Recepoğlu E. Kılınç, A.Ç. (Winter 2014). ‘Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri’ Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2, p. 1817-1845, Ankara-Turkey

Resmi Gazete, (10 Haziran 2014), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Sayı: 29026 [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon\\_1/egikuryon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html)

Resmî Gazete, (4 Ağustos 2013), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Sayı: 28728, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/2013080411.htm>, 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

Resmî Gazete, (08 Temmuz 2014 SALI), Milli Eğitim Şurası Yönetmeliği, Sayı: 29054, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/sura\\_1/sura\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/sura_1/sura_1.html), 10.05.2015 tarihinde alınmıştır

Sezgin, F. (2014) Okul Yöneticisi ve Liderlik, Özdemir, S. (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde(s.124-156) Ankara: Pegem Akademi

Sezgin, F, (2014), Örgütsel Adalet, Turan, S. (Ed.) Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama içinde. (s.43-94) Ankara: Pegem Akademi

Süngü, H. ‘Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi’, Sakarya University Journal of Education, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911423.pdf> 19.05.2015 tarihinde alınmıştır

Şimşek, H. (2004). ‘Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler’, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Şişman, M. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Akademi

Şişman, M. (Mart 2014). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 8.Baskı, Mart 2014, Ankara, Pegem Yayınları

Şişman, M. & Turan, S. 2002. “Dünyada eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ilişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16/17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Taymaz, H. Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524>. Pdf 29.12.2014 tarihinde alınmıştır

Taş, A. ve Önder, E. ‘2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırılması’ Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2010/2, Sayı:12

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı <http://ttkb.meb.gov.tr/www/surular/dosya/12>, 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

Titrek, O.& Zafer, D.(2009). ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 60, Sayfa: 657-674

Tokluca, E. (2000). Milli Eğitim Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi sayı: 22 Sayfa: 313-322

Turan, S. (Ed.) (2014).Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi

Uslu, B. (Yıl: 2013) Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 37, Sayfa: 172-188

Ünal, S. ‘Öğretmenleri İşe Güdülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi’ 04.12.2014 tarihinde alınmıştır

Yerlikaya, Ş. (2007). ‘Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Etkenler’ (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım C.(1966). Eğitimde Araştırma Metotları. Ankara: Akyıldız Matbaası.

Yıldırım, (N. Yıl: 2010/1, ) ‘Okul Müdürlerinin Denge Stratejileri ve Yeterlilik İlişkisi’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:11, Sayfa: 85-99

Yiğit, Fatih.(2008). ‘Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi)’, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113419\\_7\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113419_7_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113508\\_11\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113508_11_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113548\\_14\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113559\\_15\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113559_15_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113618\\_16\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113618_16_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113631\\_17\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113631_17_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113646\\_18\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113646_18_sura.pdf), 18.05.2015 tarihinde alınmıştır

<http://www.turkiyekamu.com/egitim/19-milli-egitim-sura-kararlari-onaylanan-tam-metin-h253326.html>, 10.05.2015 tarihinde alınmıştır

[http://ormanweb.sdu.edu.tr/dersler/scarus/ba\\_yontemleri/4.pdf](http://ormanweb.sdu.edu.tr/dersler/scarus/ba_yontemleri/4.pdf) 21.12.2014 tarihinde alınmıştır

## EKLER

### EK.1.Anket Çalışması İzin Onayı



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/1296813  
Konu: Türkan PINARALTI

05/02/2015

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) 21.01.2015 tarih ve 405 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 04.02.2015 tarih ve 1223983 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Türkan PINARALTI'nın "*Okul Müdürlerinin Müdür Yardımlarını Seçerek Görevlendirilmesine Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler



İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2493-c1f4-35e1-b107-0abb kodu ile teyit edilebilir.



## EK.2.Kişisel Bilgi Formu

### EK 1-Kişisel Bilgi Formu

Değerli öğretmen arkadaşlarım,

Bu anketimizde **öğretmenlerin okul yöneticiliğine yönelik bakış açılarından yola çıkılarak okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını seçerek görevlendirmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri hakkında bilgi** edinmek amaçlanmıştır. Aşağıda cevaplayacağınız sorular bu araştırma kapsamında olduğundan soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Kimliğiniz ile ilgili herhangi bir bilgi vermenize gerek bulunmamaktadır.** Araştırmamız için vereceğiniz içten cevaplar önemlidir. **Verdiğiniz cevaplar sadece araştırma amaçlı kullanılacak olup, başka şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacak ve gizli tutulacaktır.** Araştırmaya sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Saygılarımızla.

**LÜTFEN HİÇ BİR MADDEYİ BOŞ BIRAKMAYINIZ...**

Danışman

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Türkan PINARALTI

## I.BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanına (X) işareti ile belirleyiniz.

### ÖĞRETMEN BİLGİ ANKETİ

#### 1) Cinsiyet

Bay  Bayan

#### 2) Yaşınız

20-30 arası  31-40 arası  41-50 arası  51 ve daha yukarı

#### 3) Görev yaptığınız okul türü

Okul öncesi  İlkokul  Ortaokul  Lise

#### 4) Mesleki Alanınız

Okul öncesi  Sınıf Öğretmenliği  Branş öğretmenliği  
 Müdür Yardımcısı  Yöneticilik

#### 5) Mesleki deneyiminiz

1-5  6-10  11-15  16-20  21 yıl ve üzeri

#### 6) Daha önce yöneticilik görevlerinden her hangi birinde bulundunuz mu?

Evet  Hayır

#### 7) Yöneticilik ile ilgili her hangi bir eğitim aldınız mı?

Lisansüstü  Hizmet içi  Lisans  Eğitim alıyorum  Hiçbiri

### EK 3- Okul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarını Seçerek Görevlendirmesine Yönelik

#### Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Ölçeği

Değerli meslektaşlarım;

Bu ölçekte, okul yöneticiliğine yönelik bakış açılarından yola çıkılarak eğitim kurumlarında, **okul müdürlerinin müdür yardımcıları seçerek görevlendirmesine** yönelik görüşlerinizi ölçmek amacıyla ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin karşısına ne derece katıldığınıza yönelik seçenekler verilmiştir. Bu ifadelerden size en uygun olanları seçerek bana yardımcı olacaksınız. Bilgileriniz isim belirtilmeden doldurulduğu için kesinlikle deşifre olma durumunuz söz konusu değildir. Katılımınız için teşekkür ediyorum.

Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere (x) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
	1	2	3	4
1) Okul müdürlerinin müdür yardımcıları seçerek görevlendirmesi doğru bir uygulamadır.				
2) Okulun demokratik bir şekilde yönetilmesinde müdür tarafından seçilmiş yardımcıları taraflı davranmaya neden olacaktır.				
3) Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi okulda güven ortamının oluşmasının engeller.				
4) Okul müdürünün müdür yardımcıları tek başına seçmesi kendisinin okuldaki güçlülüğünü artıracaktır.				
5) Okul müdürünün müdür yardımcıları seçmesi okuldaki kararların alınmasını kolaylaştıracaktır.				
6) Müdürlerin yönetsel yetkilerini daha kolay kullanmasını sağlayacaktır.				
7) Müdür yardımcıları seçilerek görevlenmesi örgütsel uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.				
8) Müdürün müdür yardımcıları seçmesi ile yöneticilerin işlerini daha kolay yapmasını sağlayacaktır.				
9) Yönetici atama için belirlenen kriterlere uygun kişilerin atanmasına dikkat edilmeden yardımcıları seçilmiş olacaktır.				
10) Müdür yardımcıları seçimle görevlendirilmesi okul yönetiminin hesap verilebilirliğinin objektif bir şekilde yapılmasına engel olacaktır.				
11) Okul yönetimi ekibinin kurulmasında müdür yardımcıları yeterliliklerini ölçen bir sınavdan sonra atanması uygundur.				
12) Müdür yardımcıları görev yapacağı kurumun personelinin görüşleri alınarak seçilmesi uygundur.				

Lütfen her soru ile ilgili katılma derecenizi ilgili sütunda bulunan yere (x) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
	1	2	3	4
13) Müdür yardımcıları sınavda aldıkları puanlarına göre okullara atanmalıdır.				
14) Okul yöneticiliği öğretmenliğin dışında ayrı bir meslek olarak görülmelidir bunun içinde eğitim alınmalıdır.				
15) Okul yöneticiliği için çıkarılan yönetmelikler doğrultusunda müdür yardımcılarının da atanması gerekir.				
16) Okul yönetim ekibinin birbirleri ile uyuşmadığı durumlar okuldaki çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.				
17) Yöneticinin kendi ekibini kurması daha başarılı çalışmalarını sağlayacaktır.				
18) Yönetici atama yönetmeliklerinin sürekli değişmesi öğretmenlerin yöneticiliğe bakışına olumsuz etki yapmaktadır.				
19) Müdür yardımcılarının yönetim bilimleri eğitimi almış kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.				
20) Yönetici ve yardımcılarının yeterliliklerinin belirleyen objektif bir değerlendirme ölçütünün olmaması yönetime olumsuz etki yapmaktadır.				
21) Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi okulda dengenin kurulmasını sağlayacaktır.				
22) Okul müdürünün yardımcılarını seçmesi kendisine yakın olanları makam sahibi yapmalarını sağlayacaktır				
23) Okul yönetim kadrosunun birbiri ile uyumlu olması daha etkili çalışmayı sağlayacaktır.				
24) Okul müdürünün müdür yardımcılarını kendisinin seçmesi okulda problemlerin kısa zamanda çözülmesini sağlayacaktır.				
25) Okul müdürünün yönetici yardımcılarını seçmesi okulda yanlış davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır.				

### III. BÖLÜM

Yukarıda belirtilenlerin dışında paylaşmak istediğiniz düşünceleriniz varsa belirtiniz.

.....  
.....  
.....

Anket, danışmanım rehberliğinde hazırlanmış ve bana aittir.

Uygundur.

Türkan PINARALTI

Prof. Dr. Semra ÜNAL

## **EK 4- YÖNETMELİK**

**0 Haziran 2014 SALI**

**Resmî Gazete**

**Sayı : 29026**

---

### **MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARI**

### **YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLENDİRİLMELERİNE**

### **İLİŞKİN YÖNETMELİK**

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

##### **Amaç**

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

##### **Kapsam**

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddesinin dokuzuncu fıkrası kapsamındakiler hariç olmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında ikinci görev kapsamında görevlendirilecek müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını kapsar.

##### **Dayanak**

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları

Kanununun 88 inci maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 36 ve 37 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

## **Tanımlar**

**MADDE 4 – (1)** Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Ders yılı: Derslerin başladığı tarihten kesildiği tarihe kadar geçen süreyi,
- c) Dönem: Ders yılının başladığı tarihten yarıyıl tatiline ve yarıyıl tatili bitiminden ders kesimine kadar geçen süreleri,
- ç) Eğitim kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,
- d) Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,
- e) Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,
- f) Müdür başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,
- g) Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

ğ) Yıl: Göreve başlama tarihine göre geçen on iki aylık süreyi,

h) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri, ifade eder.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar**

#### **Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar**

**MADDE 5 – (1)** Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

#### **Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

**MADDE 6 – (1)** Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya

müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.

ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

### **Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

**MADDE 7 – (1)** Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.

### **Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları**

**MADDE 8 – (1)** 6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Yönetici Görevlendirmelerine İlişkin Genel Esaslar**

#### **Müdürlüğe görevlendirme usulleri**

**MADDE 9 – (1)** Müdürlüğe görevlendirme;

- a) Görev süresinin uzatılması,
- b) İlk defa veya yeniden görevlendirme, usulleriyle yapılır.

### **Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar**

**MADDE 10** – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez.

(5) İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasından görevlendirilir.

(6) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.



(8) Yöneticilikte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılamaz. Bunların görev süreleri istemeleri halinde 17 nci maddeye göre durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilir.

(9) Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.

(10) Yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur ve valiliklere yazı ile bildirilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Komisyonlar**

#### **Değerlendirme komisyonu**

**MADDE 11 – (1)** Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının değerlendirmelerinde görev alamaz.

(4) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

#### **Değerlendirme komisyonunun görevleri**

**MADDE 12** – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacakları, Ek-2’de yer alan Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden belirlemekle görevlidir.

(2) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçları değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde başvuran yönetici adayları ile il milli eğitim müdürlüğüne bildirilir.

(3) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçlarına itirazlar il milli eğitim müdürlüklerine yapılır. Bu itirazlar değerlendirme komisyonu tarafından sözlü sınavlardan önce sonuçlandırılır.

### **Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü**

**MADDE 13** – (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla sözlü sınav komisyonu kurulabilir.

(4) Sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sözlü sınavlarda görev alamaz.

(5) Sözlü sınav komisyonu üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısıyla yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(6) Sözlü sınav komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğüne yürütülür.

### **Sözlü sınav komisyonunun görevleri**

**MADDE 14 – (1)** Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,

b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,

c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,

ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Yönetici Görevlendirmesi**

#### **Müdürlük görev süresinin uzatılması**

**MADDE 15 – (1)** Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler elektronik ortamda başvuruda bulunur. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, Ek-1’de yer alan Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

(2) Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme, müdürlük görev süresinin sona ereceği ders yılının son gününe göre üç ay öncesinden itibaren yapılır.

(3) Ek-1’de yer alan Formun değerlendirilme sürecine ilişkin iş ve işlemler, il millî eğitim müdürlüklerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe millî eğitim müdürlüklerince yürütülür.

#### **Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumunda uzatılması**

**MADDE 16** – (1) Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için başvuruda bulunanların görev süreleri, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

**Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumu dışında uzatılması**

**MADDE 17** – (1) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra;

a) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları,

b) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,

c) Görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,

ç) Aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Görev süresinin diğer eğitim kurumlarında uzatılması için bu maddenin ikinci fıkrasına göre başvuruda bulunan müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

(4) Bu maddeye göre görev süresinin uzatılmasını isteyen adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde

görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

### **İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru**

**MADDE 18** – (1) Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlük norm kadrosu boş kalan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlar ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olup duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

### **Değerlendirme ve sözlü sınav**

**MADDE 19** – (1) İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, Ek-2’de yer alan Form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava alınır.

(2) Adaylar, Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilir.

### **Sözlü sınav konuları ve puan değerleri**

**MADDE 20** – (1) Sözlü sınavda adaylar;

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuat),

b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti,

c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi,

ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi,

d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti,

e) Genel kültür, yönlerinden değerlendirilir.

(2) Birinci fıkraya göre yapılacak değerlendirmede (a) bendinin ağırlığı yüzde elli,

(b) ila (e) bentlerinin her birinin ağırlığı ise yüzde ondur.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır.

### **Sözlü sınav sonuçlarının duyurulması ve itiraz**

**MADDE 21** – (1) Sözlü sınav sonuçları, sınavların yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınav sonuçlarına, sınav sonuçlarının açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

### **Müdürlüğe ilk defa ve yeniden görevlendirme**

**MADDE 22** – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-2’de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenir.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara; 10 uncu maddenin beşinci fıkrasında belirtilen alanlarda görev yapmakta olanlardan aynı fıkroda bu alanlarda görev yapanlar için istisna olarak belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere iki puan, aynı maddenin altıncı fıkrasında belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunan kadın adaylar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere üç puan,

kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere beş puan ilave edilir.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(4) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-2’de yer alan Forma göre değerlendirme puanı, Ek-3’te yer alan Forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(5) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanır.

### **Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme**

**MADDE 23** – (1) Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla 5 ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilir.

(2) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilenlerden dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süresi, bu maddenin birinci fıkrasında öngörülen usulle uzatılabilir.

(3) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında yeniden görevlendirilmek isteyenler, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen usulle başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilir.

## **ALTINCI BÖLÜM**

## **Ortak Hükümler**

### **Yöneticilik görev süresi hesaplanması**

**MADDE 24** – (1) Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında aynı unvanla geçirilen hizmet süreleri esas alınır. Yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

(2) Kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler, dört yıllık sürenin hesabında değerlendirilmez.

(3) Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, yöneticilik dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilir.

### **Kurucu müdürlüğe görevlendirme**

**MADDE 25** – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma norm kadroya bağlı müdür görevlendirmesi yapılana kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

### **Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme**

**MADDE 26** – (1) Müdür norm kadrosu bulunmayan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere, o eğitim kurumunda görevli öğretmenler arasından, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından müdür yetkili öğretmen görevlendirilir.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması**



## **Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar**

### **MADDE 27 – (1) Yöneticilik görevi;**

a) Görevlendirildikleri tarihe göre dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, dört yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,

b) Birleştirilen eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

c) Kapatılan eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

ç) Eğitim müşaviri ve eğitim ataşesi olarak atananlar ile Bakanlıklar arası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla yurt dışında görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda görevlendirilenlerin bu atama veya görevlendirmenin yapıldığı,

d) Yurt içinde veya yurt dışında başka bir göreve bir yıl veya daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin bu görevlendirmenin yapıldığı,

e) Bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izin alanların aylıksız izinlerinin başladığı,

f) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun 18 inci maddesine göre bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izne ayrılanların aylıksız izinlerinin başladığı, tarihten itibaren sona erer.

(2) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(3) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendine göre sona erenler, öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(4) Yöneticilikleri birinci fıkranın (ç), (d), (e) ve (f) bentlerine göre sona erenler, söz konusu görev veya aylıksız iznin bitimini müteakip, en son görev yaptıkları ilde durumlarına uygun açık norm kadrosu bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

### **Yöneticilik görevinden ayrılma**

**MADDE 28** – (1) Yöneticilik görevlerinden istekleri üzerine ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; aksi durumda ise kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

(2) 30 uncu maddenin birinci fıkrasına göre ayrılanlar hariç olmak üzere, yöneticilik görevlerinden istekleri ile ayrılmış olanlar, aradan bir yıl geçmeden tekrar yönetici olarak görevlendirilemez.

### **Yöneticilik görevinden alınma**

**MADDE 29** – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre yöneticilik görevinden alınanlar, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır. Bu şekilde görevinden alınanlar, aradan dört yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

### **Yönetici norm kadrosunda değişiklik**

**MADDE 30** – (1) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik norm kadrosuna esas kriterler çerçevesinde müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı norm kadrolarının bazıları veya tamamı kaldırılan eğitim kurumlarında norm kadro fazlası olanlar, ders yılı sonuna kadar bu eğitim kurumlarındaki yöneticilik görevlerine devam ederler. Bu kişiler, yöneticilik görevlerinin ders yılıyla birlikte sona ermesini müteakip, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

(2) Norm kadro fazlası müdür yardımcıları, hizmet puanı daha az olandan başlamak üzere belirlenir. Hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olan norm kadro fazlası olarak belirlenir.

## **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **Yürürlükten kaldırılan yönetmelik**

**MADDE 31** – (1) 4/8/2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **Mevcut yöneticiler**

**GEÇİCİ MADDE 1** – (1) Aynı unvanda olmak üzere, 14/3/2014 tarihi itibarıyla görev süreleri dört yıl ve daha fazla olan yöneticilerin görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi tarihinde başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri 14/3/2014 tarihi itibarıyla dört yıldan daha az olan yöneticilerin görevi ise, dört yıllık sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre yöneticilik görevi 2013-2014 ders yılının bitiminde sona eren müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları, bu Yönetmelikte öngörülen usul ve esaslara göre yerlerine görevlendirilen yöneticiler göreve başlayana kadar görevlerine devam eder.

#### **2011 yılı Eğitim kurumları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı ile müdürlük seçme sınavı**

**GEÇİCİ MADDE 2** – (1) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olup müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı

olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın doğrudan sözlü sınava alınır. Bunlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Ek-2’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak 22 nci maddeye göre belirlenir.

(2) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında görevlendirilebilir.

### **Dönüştürülen eğitim kurumları**

**GEÇİCİ MADDE 3 – (1)** Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticileri, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlar.

### **Değerlendirme ve görevlendirme işlemleri**

#### **Yürürlük**

**MADDE 32 – (1)** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 33 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

## EK 4 - Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ Türkan PINARALTI

#### Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 23.01.1985

Doğum Yeri : Muğla

#### Eğitim :

Lise 1999-2003 Muğla Anadolu Öğretmen Lisesi

Lisans 2003-2008 Dokuz Eylül Üniversitesi  
Buca Eğitim Fakültesi, Tarih Öğretmenliği

Yüksek Lisans 2013-2015 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

#### Çalıştığı Kurumlar:

2014-Devam ediyor. Küçükçekmece Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Tarih Öğretmeni –  
Küçükçekmece / İstanbul

2011-2014 : Akseki Anadolu Lisesi, Tarih Öğretmeni- Akseki / Antalya

2010-2011 : Fatih Sultan Mehmet Anadolu lisesi, Tarih Öğretmeni – Viranşehir / Şanlıurfa

2009-2010 : Avrupa Yakası Posta Dağıtım Merkezi Topkapı Merkez Müdürlüğü, Memur –  
Zeytinburnu / İstanbul

#### İletişim:

e-mail: trkn85@hotmail.com