

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

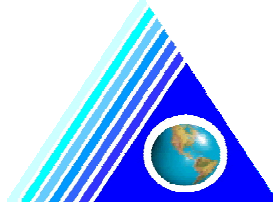
İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATTAKİ GÖREVLERİNİ
YAPABİLME AÇISINDAN KENDİLERİNİ YETERLİ HİSSETME DÜZEYLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman ÖZYURT

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL
OCAK – 2010



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

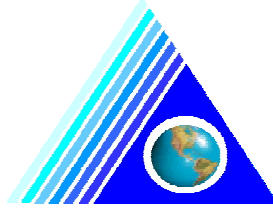
İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATTAKİ GÖREVLERİNİ
YAPABİLME AÇISINDAN KENDİLERİNİ YETERLİ HİSSETME DÜZEYLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman ÖZYURT

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Bahattin ACAT

İSTANBUL
OCAK –2010



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATTAKİ GÖREVLERİNİ
YAPABİLME AÇISINDAN KENDİLERİNİ YETERLİ HİSSETME DÜZEYLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman ÖZYURT

ONAY :

Juri :

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Bahattin ACAT

Üye : Yrd. Dr. Nuri BALOGLU

Üye : Yrd.Doç. Engin KARADAĞ

Yüksek Lisans Onay Tarihi: 09 / 01 /2010

ÖNSÖZ

Bilginin en önemli güç sayıldığı çağımızda, bilginin aktarıldığı ve yeniden üretildiği okulların önemi de aynı oranda artmıştır. Okulların önemini artıran bir diğer unsur ise modern zamanda bireylerin kendi tutum, davranış ve değerlerini istediği düzeyde çocuklarına aktarmakta zorlanmaları olmuştur. Bu görevi de kurumsal yapısıyla, örgütsel gücüyle okul üstlenmiştir. Okulun bu vazgeçilmez işlevleri toplumsal kurumlar içinde okulu en üst noktaya taşımıştır. Bunu, ülkelerin eğitime ayırdıkları payın her geçen gün artmasından ve bir çok ülkede eğitime ayrılan payın orduya ayrılan paydan daha fazla olmasından anlamak mümkündür. Ancak toplumsal yaşamda okula verilen önemin artması aynı oranda okula karşı duyulan beklentilerin de artmasına yol açmıştır. Artık velilerin okuldan beklentilerini klasik bir eğitim anlayışıyla karşılamak imkansızdır. Farklı eğitim yaklaşımlarından, yeni bilimsel gelişmelerden yararlanmak; modern eğitim teknolojilerini, farklı eğitim materyallerini kullanmak; değişik öğretim yöntem ve tekniklerini uygulamak gerekmektedir. Bu ise her boyutuyla etkili bir okul oluşturmayla sağlanabilir. Okul yönetimi alanında yapılan birçok araştırma sonucu, öğrenci motivasyonunun ve performansının yüksek olduğu etkili okullarda, etkili bir okul yönetiminin varlığını işaret etmektedir. Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Okul yöneticilerinin bu süreçte başarılı olabilmeleri sağlamak amacıyla, eğitim sistemi içindeki tüm paydaşlarla işbirliği yapılarak, eğitim ve yönetim biliminin bulgularından yararlanarak okul müdürlerine kılavuzluk edecek, önlerine hedef koyacak şekilde görevlerinin ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, dünyadaki gelişmelere de paralel olarak, bu amaçla 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde ilköğretim okul müdürlerinin görev tanımlarını yapmış ve olaya yasal bir çerçeve çizmiştir. Biz de bu çalışmalara bir boyutuyla katkıda bulunmak amacıyla ilköğretim okul müdürlerinin, görev tanımlarında belirtilen görevleri yapabilme konusunda kendilerini ne düzeyde yeterli hissettiklerini araştırmaya çalıştık.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri belirlenmiş ve tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde probleme açıklık getirmesi bakımından; kuramsal unsurlara değinilmiş. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması

üzerinde durulmuş. Dördüncü bölümde; Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması yer almıştır. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Bu araştırmanın her aşamasında birçok kişinin önemli destek ve kalkılan olmuştur. Başta bu araştırmanın planlı bir şekilde yürütülmesinde yapıcı eleştirileri ve akademik bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren danışmanım Sayın Doç. Dr. Bahattin ACAT'a teşekkürlerimi sunarım.

Anketlerin uygulanmasında, verilerin analizine kadar bana desteklerini esirgemeyen Milli Eğitim camiamızın değerli yöneticilerine, istatistik bilgilerinden ve araştırma tecrübesinden yararlandığım kıymetli meslektaşım Tuncer FİDAN' a de teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, araştırma sürecinde bana karşı gösterdikleri sabır ve destekten dolayı eşim Zergül ÖZYURT'a, oğullarım M. Mehmet Emre ÖZYURT ve Sait Kemal ÖZYURT'a sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ONAY	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VIII
ÖZET	<u>12</u>
ABSTRACT	<u>14</u>
BÖLÜM I	<u>15</u>
1. GİRİŞ	<u>15</u>
<i>1.1. Problem Durumu</i>	<u>15</u>
<i>1.2. Problem Cümlesi</i>	18
<i>1.3. Alt Problemler</i>	18
<i>1.4. Araştırmanın Önemi</i>	19
<i>1.5. Sayıtlar</i>	20
<i>1.6. Sınırlılıklar</i>	20
<i>1.7. Tanımlar</i>	20
BÖLÜM II	22
2. KURAMSAL BİLGİLER	22
<i>2.1. Eğitim</i>	22
<i>2.2. Örgüt</i>	24
<i>2.3. Okul</i>	27
<i>2.4. Yönetim ve Eğitim Yönetimi</i>	32
2.4.1. Yönetim	32
2.4.2. Eğitim Yönetimi	34
<i>2.5. Bir Eğitim Yöneticisi Olarak Okul Müdürleri, Görevleri ve Yeterlikleri</i>	36
2. 5.1 Okul Müdürü	36
2. 5. 2 Okul Müdürünün Görevleri	43
2. 5.3 Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Yeterlikler	58
<i>2.6. Okul Müdürlüğüne Atanma Kriterleri</i>	65
<i>2.7. İlgili Araştırmalar</i>	73
BÖLÜM III	83
3. YÖNTEM	83
<i>3.1. Araştırma Modeli</i>	83
<i>3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme</i>	83
<i>3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi</i>	90
<i>3.4. Verilerin Toplanması</i>	97
<i>3.5. Verilerin Çözümlemesi</i>	98

BÖLÜM IV	100
4. BULGULAR VE YORUMLAR	100
<i>4.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul İşletme Boyutuna İlişkin Görüşleri</i>	<i>100</i>
<i>4.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşleri Boyutuna İlişkin Görüşler ...</i>	<i>112</i>
<i>4.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğrenci İşleri Boyutuna İlişkin Görüşleri</i>	<i>122</i>
<i>4.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Personel İşleri Boyutuna İlişkin Görüşleri.....</i>	<i>132</i>
BÖLÜM V	144
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	144
5.1. SONUÇ	144
5.3. ÖNERİLER.....	157
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	157
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	157
KAYNAKÇA	159
EKLER.....	165
ÖZGEÇMİŞ.....	214

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	84
Tablo2: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	84
Tablo 3: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	85
Tablo 4: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 5:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Atama Göre Dağılımı.....	86
Tablo 6:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşa Göre Dağılımı	87
Tablo 7: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kıdem Süresine Göre Dağılımı..	87
Tablo 8: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Müdürlük Kıdemi Süresine Göre Dağılımı.....	88
Tablo 9: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Personel Sayısı Durumuna Göre Dağılımı.....	88
Tablo 10: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılma Durumuna Göre Dağılımı	89
Tablo 11: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulların İmkan Durumuna Göre Dağılımı.....	89
Tablo 12. Okul İşletmesi Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	93
Tablo 13. Eğitim-Öğretim İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	94
Tablo 14 . Öğrenci İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	95
Tablo 15. Personel İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	96

Tablo 16 : Dağıtılan ve geri dönen anketlere ilişkin veriler.....	98
Tablo 17. Değerlendirme Aralıkları.....	99
Tablo 18: Okul İşletmesi Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	101
Tablo 19:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	105
Tablo20: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 21:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 22: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	107
Tablo 23: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	108
Tablo 24:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 25:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 26:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 27: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	111
Tablo 28:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 29: Eğitim Öğretim Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	113
Tablo 30:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 31:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 32: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 33: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	118

Tablo 34: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	119
Tablo 35: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 36: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 37: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 38 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları...	122
Tablo 39’da: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 40: Öğrenci İşleri Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	123
Tablo 41: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 42: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 43: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 44: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	128
Tablo 45: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşleri İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	128
Tablo 46: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 47: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 48: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 49: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	131
Tablo 50: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	132

Tablo 51: Personel İşleri Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	132
Tablo 52:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 53:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 54: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 55: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	139
Tablo 56: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşleri İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	139
Tablo 57:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 58:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 59: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 60: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları.....	142
Tablo 61:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	143

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; eğitim sisteminin en temel birimi olan ilköğretim okullarındaki eğitimin yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin, mevzuattaki “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri ile ilgili algılarını belirlemek ve bu algıların müdürlerin bireysel özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmektir. Böylece okulların yöneticisi konumunda bulunan, eğitimin niteliğinin yükseltilmesinde etkin rol oynayan ve çok yönlü görevler yüklenen müdürlerin, bu görevleri yerine getirmeleriyle ilgili güçlü, zayıf ve eksik yönler belirlenebilir.

Araştırmada yeterlik; kişinin mevzuatta geçen görevleri yerine getirebilme gücünü sağlayan, özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücünün seviyesi kabul edilmiştir.

Bu araştırma; müdürlerin görevlerini yerine getirmeleri sırasında kendilerini yeterli hissettikleri ve eksik hissettikleri alanların tespit edilmesiyle; a) müdürlerin görev tanımlamaları yapılırken daha somut ve bilimsel metinler için öneriler geliştirmekte, b) görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli yeterlilikleri kazanmaları ve bunları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarında yardımcı olacaktır.

Araştırmanın evrenini; 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Ordu ili resmi ilköğretim okulları oluşturmaktadır

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda okul müdürlerinin kendilerini *Düşük Düzeyde Yeterli, Az Yeterli ve Orta Düzeyde Yeterli hissettikleri* bir görev tanımına rastlanmamıştır. Ölçme aracında belirtilen 49 maddelik görev tanımının tamamında kendilerini yeterli ya da yüksek düzeyde yeterli hissetmektedirler. Okul müdürlerinin mevzuatta geçen görev tanımları ile bu görevleri yerine getirebilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri arasında ilişkinin doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarını yerine getirebilme açısından kendilerini hiçbir açıdan *Düşük Düzeyde Yeterli, Az Yeterli ve Orta Düzeyde Yeterli* hissetmedikleri; aksine, tüm görevlerle ilgili

kendilerini *Yeterli* ya da *Yüksek Düzeyde Yeterli* gördükleri sonucuna dayanmaktadır.

Anahtar Kelimeler : İlköğretim okulu, müdür, yönetim, yeterlilik, görev, görev tanımları,

ABSTRACT

This research is to identify the primary school managers' perception about the level of being self-qualified in terms of performing their duties specified in 'mission definitions' in legislation. It also aims at determining if the perception changes or not according to the personal qualifications. Therefore, it can be determined that the strongest, weakest and incompetent sides of school managers who are at the head position of the schools and play an active role to increase the quality of education and also take the responsibilities of diverse range of duties.

Proficiency at research; special knowledge and ability are accepted as the level of power while performing the duties in legislation.

The findings of the research; by determining the strongest and weakest sides that the school managers feel inner self while they are performing their duties; a) make more concrete and scientific proposals while being made 'the mission definitions' of the school managers, b) lead to help the managers to gain qualifications needed and use those in parallel with the purpose of the association.

The universe of the research is consists of official primary schools in Ordu in 2008-2009 academic year.

At the end of the findings of the research, it reached a conclusion that the school managers do not have the mission definition which they feel *lower level qualified, minimal level qualified and medium level qualified*. They feel *qualified or higher level qualified* within the whole mission definition which is specified in 49 items in Questionnaire. It can be said that there is a direct proportion between the relation with the school managers' mission definitions in legislation and the rate of feeling qualified of the managers in the respect of performing their duties. This situation is based on the conclusion that with no aspects, the managers do not feel themselves *lower level qualified, minimal level qualified and medium level qualified*; on the contrary, they feel themselves *qualified or higher level qualified* concerning all the duties.

Key Words: Primary school, manager, administration, proficiency, mission definitions,

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

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

1.1. Problem Durumu

Eğitim insanoğlunun en temel etkinliklerinden biridir. İnsanoğlu duyuları aracılığıyla elde ettiği verileri akli sayesinde değerlendirerek kendini ve çevresini algılamakta; yine akli sayesinde bu algılarını diğer insanlara aktarır, diğer insanların algılarına da paydaş olabilmektedir. İşte kendi algıları yoluyla edindiklerini diğer insanlarla paylaşması ya da diğer insanların algılarına paydaş olması eğitim dediğimiz olguyu ortaya çıkartmıştır.

İnsanlar diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nasıl bir araya gelerek kurumlar, sistemler, örgütler oluşturdu ise eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla da bu tür yapılar oluşturmuştur. Okul dediğimiz birim de, bu tür eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuş bir örgütsel yapıdır.

Geçmişte bir öğretinin, inancın ya da basit mesleki bilgilerin öğretildiği kurumlar olan okullar zaman içerisinde yapı ve işlevini sürekli geliştirmiştir. Günümüzde insana ait her tür, bilginin, inancın değerini aktarıldığı ve yeniden üretildiği bir yer konumundadır.

Okulun önemi gerçekte eğitimin öneminden kaynaklanmaktadır. Çünkü okul eğitim etkinliğinin yapıldığı en temel ve şu an için vazgeçilmez bir mekandır. Ülkeler, ortalama olarak çocuklarına 10 yıl gibi uzun bir süre okullarda zorunlu eğitim vermektedir. Lisans üstü öğrenim basamakları da düşünüldüğünde, günümüzde çoğu insan 15-20 yıl gibi ömrünün büyük bölümünü okul dediğimiz eğitim kurumlarında geçirmektedir. Olaya maddi boyuttan bakıldığında ise ülkelerin eğitime ayırdığı payın bütçelerinde büyük bir oran tuttuğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerin bütçelerinde eğitim giderleri birinci sırada yer almaktadır.

Eğitim almak için harcanan uzun yaşam süresi ve en üst düzeyde kullanılan maddi kaynaklar kişilerin ve toplumların eğitimden beklentilerini de artırmıştır. Artık insanlar, harcanan zamana ve maddi kaynaklara orantılı olarak kaliteli bir eğitim beklentisi içindedirler.

2000’li yılların başında her zamandan çok eğitimin kalitesini gündemde tutma zorunluluğu vardır. Çünkü yarının toplumu “bilgi çağı insanı”ndan oluşacak, bilgi toplumu olacaktır. Bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değeri verilmesi gerekecektir. Eğitim süreci denince ilk akla gelen şeyin de okul olduğunu biliyoruz. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, öğrenen örgütler olmak zorundadır. Öğrenen örgütlerin yöneticileri, öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırmayı temel görev bilmeyi öğrenmekle yükümlüdürler (Balcı’dan aktaran Akşit, 2009,s.14).

Globalleşen dünyada Ülkemizin de hak ettiği yeri alması, güçlü bir rekabet gücü kazanması, ancak iyi eğitim almış, nitelikli insanlarıyla mümkün olacaktır.

Bu yıkıcı rekabet ortamında eğitim sistemleri için iki anahtar sözcük “kalite” ve “karşılaştırılabilirlik”. Eğitim sistemleri bu rekabet ortamında diğer kurumlar gibi iyi, kaliteli, karşılaştırılabilir olmak durumundadır. 1980 sonrası özellikle 1990’ lı yıllarda eğitim sistemlerinin kalitesini ve karşılaştırılabilirliklerini mümkün kılan uluslar arası düzeyde mekanizmalar geliştirilmiştir. Bu mekanizmalar TIMSS, PISA, ROSE gibi sınavlardır. Ancak adı geçen sınavların sonuçları ülkemiz eğitim sistemi için çok parlak değildir (Hesapçioğlu ve Özcan, 2005,s.3). Yıllara ve sınavların içeriğine göre değışiklik göstermekle beraber bu sınavlarda en sonlarda yer ala birkaç ülkeden biri olduğumuz değışmez bir gerçektir (Hesapçioğlu ve Özcan, 2005, s.24).

Eğitim sorunlarının temelde bir eğitim yönetimi sorunu olduğü söylenebilir. Başka bir deyişle, okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin niteliği istenen seviyeye gelebilir. Eğitim yönetiminin, eğitim sorunları ile doğrudan olmasa bile dolaylı ilgisi vardır. Nitekim okulların başarısızlığının faturası öncelikle okul müdürlerine çıkarıldığını biliyoruz. Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak,

okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak (Balcı, 1996:128) okulun verimini araştırmada etkili olmaktadır. Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadığı bir örgüt kavramına sahiptir. Eğitim yöneticisi, böyle bir kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmek durumundadır (Özden, 1998, s.76).

Bir kamu hizmeti olarak eğitimin, istenen nicelikte her yurttaşa sunulabilmesi için sorunların zamanında etkili olarak çözülmesi gerekmektedir. Her hizmet alanında olduğu gibi eğitimde de sorunların olması doğaldır. Bu sorunlar, birbiri arkasına eklenen, zaman zaman yoğunlaşan, karmaşıklaşan etkenlere bağlı olduğu için süreklilik gösterir. Bir kamu hizmetinin sorunlarının çözülüp amaçlarına ulaştırılabilmesi de ancak etkili bir yönetimle sağlanabilmektedir (Başaran, 1994, s.155).

Okul müdürünün liderliği, pek çok araştırmada etkili okullarla ilgili ilk sıralarda söz edilen etmenlerden biridir. Etkili okulların diğer bazı özelliklerinin (okul iklimi, okul çevre ilişkileri gibi) gelişebilmesi de okul yöneticisinin liderliği ile açıklanmaktadır (Şişman, 2002, s.134).

Okul yöneticileri okulun sonuçlarını ve öğrencilerin başarılarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Yöneticiler, öğrenciler için kendileri bizzat doğrudan bir öğretim kaynağı ve bir öğretmen rolü oynayabilecekleri öğretimle ilgili verecekleri çeşitli kararlar, diğer insanlar ve okul süreçleri üzerindeki etkileme güçleri ile okulun çıktılarını şu yada bu şekilde, olumlu yada olumsuz yönde dolaylı olarak etkilemektedirler (Şişman, 2002, s.38).

Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile, okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma, vb. sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır (Özmen, ve Batmaz 2006, s.102).

Okullardaki eğitim hizmetinin kalitesini artırmanın yollarından biri de hizmet alan ve verenlerin ; süreçte paydaş olanların görev ve sorumluluklarının açık ve ayrıntılı bir şekilde herkeze bilinmesidir. Bu kapsamda, eğitim sistemi içinde, eğitim hizmetinin fiilen verildiği ana birim olan okulların yöneticilerinin görev tanımlarının yapılması da çok önemlidir. Bu önemi nedeniyle eğitim alanında çalışan bilim adamları, bürokratlar ve akademisyenler okul müdürlerinin görev tanımlarının yapmak için çaba göstermişlerdir.

Bu araştırma, MEB Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının hazırlamış olduğu ilköğretim okul müdürlerinin görev tanımlarındaki görevleri yerine getirebilme açısından okul müdürlerinin kendilerini ne derece yeterli hissettiklerini ölçme amacını taşımaktadır. Müdürlerin hizmet yıllarının, yönetim alanında hizmetiçi eğitim alıp almadıklarının, yöneticilik kıdemlerinin vb gibi özelliklerinin kendilerini yeterli hissetme düzeylerini farklılaştıracağı düşüncesiyle, bu araştırmanın alt amaçları olarak, müdür görüşlerinin hizmet yılına, yönetim alanında hizmetiçi eğitim alıp almadıklarına, yöneticilik kıdemlerine vb. göre değişip değişmediği sorularına yanıt aranacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okul müdürlerinin, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri nedir?

1.3. Alt Problemler

1. İlköğretim okul müdürlerinin, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri nedir ?

2. İlköğretim okul müdürlerinin, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri, müdürlerin ;

- a. Cinsiyetlerine,
 - b. Yaşlarına,
 - c. Kaç yıldır bu okulda müdürlük yaptıklarına,
 - d. Atanma durumlarına ,
 - e. Sınıf ya da branş öğretmeni olmalarına,
 - f. Toplam kıdemlerine,
 - g. Müdürlük kıdemlerine,
 - h. Okullarının toplam personel sayısına,
 - i. Eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu alıp almadıklarına,
 - m. Eğitim yönetimi dersi ya da hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre,
 - n. Çalıştığı okulu bir bütün olarak algılama seviyelerine göre,
- anamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Etkili ve olumlu bir eğitim ortamını ancak kaliteli bir okul yönetimi oluşturabilir. Bu nedenle Ordu ilindeki ilköğretim okullarında görevli müdürlerin kendileriyle ilgili algılarına göre, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin saptanmasıyla; müdürlerin görevleri ile ilgili güçlü, zayıf ve eksik yönleri belirlenmesi önem taşımaktadır.

Böylece ilköğretim okulları müdürlerinin yasal görev tanımlarının değerlendirilmesi ve sorunlu alanların belirlenmesiyle, Eğitim ve Yönetim Bilimiyle ilgilenele, MEB merkez teşkilatı yönetici ve müdürlerine; görev tanımlarının

oluşturulması, yorumlanması ve sorunlu alanların çözümünde yardımcı olabilecek etkili araçlar ortaya konabilir.

1.5. Sayıtlar

1. Müdürlerin; 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin saptanmasıyla ilgili görüşleri için hazırlanan ankete verdikleri yanıtların içten ve doğru olduğu,

2. İlköğretim Okulu müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin hazırlanan ankete müdürlerin verdikleri yanıtların var olan durumu yansıttığı,

3. Müdürlerin görevlerine ilişkin algılarının ve görevlerini yapabilme yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin bilimsel olarak ölçülebilir kavramlar olduğu,

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma Ordu il sınırları içinde 1-8 sınıflı (müstakil müdürlüğü bulunan) resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan ilköğretim okulu müdürlerini kapsamaktadır.

2. Araştırmada okul ve öğretmen sayıları için 2008-2009 yılına ait istatistikler kullanılmıştır.

3. Araştırma müdür görüşleri ile sınırlıdır.

4. Araştırma 2000 yılı 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan ilköğretim okulları müdürlerinin görev tanımları ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada karşılaşılan terimler aşağıda tanımlandığı anlamda kullanılmışlardır.

Görev: Bir nesne veya bir kimsenin yaptığı iş, resmi iş, vazife (TDK, 2009)

İlköğretim kurumları: Birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağı. (TDK,2009).

Resmî ilköğretim okulları (MEB, 2003, s.1),

Müdür: İdare eden, yöneten. Gündüzlü veya yatılı resmi ilköğretim kurumlarının müdürlerini (MEB, 2003, s.1),

Öğretmen : Mesleği bilgi öğretmek olan kimse, muallim, muallime. (TDK,2008) Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Millî Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (MEB, 2003, s.1)

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer. (TDK,2009) Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okul ve kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanlar (MEB, 2003,s.1),

Yeterlilik: Bir işi yapma gücünü sağlayan, özel bilgi,ehliyet, görevini yerine getirme gücü (TDK, 2009)

BÖLÜM II

2. KURAMSAL BİLGİLER

2.1 Eğitim

Bir toplumun amacı, sonsuza dek yaşamaktır. Toplumun sürgit yaşaması için, gereksinimlerini karşılayabilmesi; gereksinimlerini engelleyen sorunlarını çözmesi zorunludur. Eğitim kurumu, toplumun eğitim alanında yaşama gereksinimlerini karşılamak, sorunlarını çözmek için ortaya çıkan, toplumca benimsenen yasa ve kurallara uygun olarak işleyen, toplumsal ilişkiler dokusudur. Eğitim kurumu, toplumun sürgit yaşaması için gerekli olan toplumsal kurumların en önemlilerindedir. Eğitim kurumu toplumu yaşatmayı yüklenecek olan insanı yetiştirir (Başaran,1994, s.150).

Eğitim en yalın tanımıyla, davranış değiştirme sürecidir. Bu sürecin gerçekleşmesi ancak ve ancak bireyin yaparak, yaşayarak öğrenmesine bağlıdır. Bunun yanında bireyin davranışında istenmedik gelişmeleri önlemek ve istendik davranışları kısa sürede gerçekleştirmek için planlamaya gerek vardır. Böylece eğitimin tanımı “bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla istendik değişimler oluşturma süreci” .(Bilen, 1996, s.2) biçiminde ifadesini bulur

Eğitim ile öğretim çoğunlukla karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Öğretim eğitimin içinde yer alan alt sistem ya da süreçlerden biridir. Öğretimin eğitimin kendisi gibi düşünülmesi, öğretimin bütün diğer süreçlerde yapılanların öğrenciye sunulduğu ve eğitimin sonuncu amacı olan öğrenci gelişiminin sağlanmaya çalışıldığı bir süreç olmasından (Açıkgöz,1994, s.15) kaynaklanmaktadır.

Eğitim, öğretim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir. Bu süreçleri etkileyen çok değişik etkenler bulunmaktadır. Örneğin okulun ÖYS’deki başarı oranını yükseltmek için ilave derslerin konulması, hafta sonu kurslarının düzenlenmesi, hiçbir dersin boş geçmemesi gibi temel önlemlerin alınmasına rağmen istenilen sonuç elde edilemeyebilir. Çünkü hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkene bağlıdır. Bu yüzden yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve

kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır. Dolayısıyla eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerindeki aksamaları keşfetmenin ve gelişme sağlayabilmenin zor olduğunu kabul etmek gerekir. Peter Senge ‘bir filin ikiye bölünmesiyle iki fil elde edilemez’ diyerek deterministik bir mantığın her zaman işlemeyeceğine nefis bir şekilde işaret ediyor. Eğitim ve öğretimde yaşanan sorunları ve gelişmeleri de yalın bir mantıkla açıklamak gerekir. Çok dinamik ve zaman zaman karmaşık olan bu süreci yani eğitim ve öğretimi daha bütüncül bir şekilde irdelemek ve ele almak gerekir. Dolayısıyla eğitimde ve öğretimde bir olumsuzluk yaşandığı zaman akla kolayca gelebilecek bir neden üzerinde durup sadece o boyutla ilgilenme yerine daha sistemli olarak ilgilenmek gerekir (Erdoğan, 2004. s.83).

Eğitim sisteminin amacı, etkili (verimli, dirik, yaralı, sağlıklı ve eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamış) olarak yaşamasını sürdürmektir. Eğitim sistemi, yaşamını sürdürmek için eğitime ilişkin hizmet, düşünce (bilgi) ve mal üretir (Başaran, 1994, s.25).

Kalkınmanın ölçütü olan çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak, toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik tüm sistemleriyle gelişmesine; toplumsal sistemlerin gelişmeleri de bu kurumların işlevlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilme güçlerine bağlıdır. Toplumsal kurumlara bu gücü veren kaynak eğitimidir.

Siyasal sistem, eğitimden siyasal gücü demokratça kullanabilecek yöneticiler; ekonomik sistem, teknolojik bilgi ve becerilerle donatılmış, iktisadi seçenekleri akıllıca seçip uygulayabilecek ekonomistler; sosyal sistem de, çağdaş yaşam koşullarının gereği olan toplumsal değişme ve gelişmeyi başlatabilecek önderler yetiştirmesini istemektedir. Bu önemli işleviyle eğitim sistemi, tüm toplumsal sistemlerin merkezinde yer alır ve bu kurumların her birinin özelliğini yansıtır (Bilen, 1996, s.2).

İnsanlığın başlangıcından bu yana toplumlarda eğitim sürecinin var olmasına karşın, eğitimin kurumlaşması daha geç başlamıştır. Yüzyıllarca, başkalarının yardımını gereksinmeden insanlar kendi çocuklarını kendileri eğitmişlerdir. Bu yüzden, toplumlarda insanlar, arası eğitsel ilişkiler, kolay kolay dokulaşamamıştır.

Eğitim kurumunun oluşmasında savunma, çalışma, din ve hukuk kurumlarının buyk etkisi olmuştur. İnsanlar yağmacılık yoluyla kısa yoldan zengin olmanın yollarını bulmak için daha etkili savaşmayı öğrenmek zorunda kalmışlardır. Çalışma yaşamında tarım devriminin, endüstri devrimlerinin oluşması, insanlar üretimde daha bilgili, becerikli olmaya zorlamıştır. İlkel dinlerin yerine, toplum yaşamını tümüyle düzenlemeye yönelen daha karmaşık kurallı dinlerin ortaya çıkması, bunların bilmeyenlere öğretilmesini gerektirmiştir. Toplumdaki insan-insan, insan-toplum, insan-yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların oluşmasıyla hukuk kurumu ortaya çıkmıştır. Hukuk kurumunun isteklerinin gerçekleşmesi için yine insanlar eğitilmesine gereklilik duyulmuştur.

Zamanla ortaya çıkan toplumsal kurumların toplum üyelerinden beklediği davranışların ana babalarca öğretilmesi zorlaşınca, bu davranışları öğretecek başkalarının yardımı gerekmiştir. Eğitim için insanların birbirleri ile yardımlaşmasının çoğalması, giderek eğitim kurumunun gelişmesine yol açmıştır.

Toplumsal kurumlar kendi alanlarında toplumun gereksinmelerini karşılamak için toplumsal birimler oluştururlar. Sözgelimi, toplumun evlilik kurumu aileyi, savunma kurumu güvenlik örgütlerini, hukuk kurumu devleti, çalışma kurumu tarım ve endüstri örgütlerini oluşturmuştur. Toplumun eğitim kurumu da okul gibi örgütlü toplumsal eğitim birimlerini (Başaran, 1994, s.150) oluşturmuştur.

2.2 Örgüt

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini açan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin g ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütler, farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerin birbirini tamamlamalarını sağlamanın yanı sıra, belli amaçların kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesini (Aydın,1994, s.13) de olanaklı kılar.

Örgütlerin en önemli özelliği belli bir amaca yönelik olmalarıdır. Bu özelliği örgütleri diğer sosyal sistemlerden ayıran, onu tanımlayıcı bir özelliktir. Toplumsal bir ortaklığın amaçları ne denli açık ve kesin olursa, o lde örgüt özelliği kazanır.

Amaçların açıklık ve kesinlik derecesi, bir ortaklığı formal bir örgüt yapan temel özelliklerdir. Amaçlar, örgüt kuramcılarının kullandığı bir terim olarak, geleceğe ilişkin istenilen durum anlamına gelmektedir. Bu istenilen durumu gerçekleştirecek olan örgüttür. Bu anlamda örgüt, söz konusu istenilen durumu gerçekleştirme çabası olarak tanımlanabilir (Aydın 1994, s.42). Amaç örgüt için bir varoluş nedenidir. Ancak amacın olması örgütün varlığını devam ettirmesi için yeterli değildir. Bu aşamada amaç nasıl ulaşılacağı önem kazanmaktadır.

Açıklım'a göre (1997, s.3) örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemler yoluyla ulaşırlar. Burada sözü edilen tüketim, örgütsel amacın öngördüğü, üretimin gerektirdiği girdilerin, tümünü kapsamaktadır. İnsan gücü-emek, üretimin ön koşuludur. Örgüt ve üretim olgusuna diğer bir açıdan bakıldığında, örgütlerin üretimleri, ancak bu üretimin tüketicisi olacak insanların varlığı ile anlamlıdır. Bu nedenle örgütün üretme işlevi ve verimliliği ancak sistem çevresinde insan ögesinin varlığı, sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek strateji, genel işletme stratejisinin en kritik yönünü oluşturur. İnsan bir bakıma örgütlerin hem amacı ve hem de aracıdır.

Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 1994, s.14). Örgüt ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdüm ile çalışan bireylerin oluşturduğu kolektif bir yapıdır.

Etkili ve mükemmel örgütler için (Şişman'ın Batten'den aktardığına göre, 2002, s.3) (1) amaca yönelme, (2) iyimser ve olumlu tutumlar, (3)performansa göre ödemeler, (4) yönetim birimiyle her düzeyde bütünleşme, (5)değişimden zevk alma, (6)gelecek görüşlülük, (7)katılma duygusu, (8)değişme ve yeniliklerle bütünleşme, (9) açık ve anlaşılır felsefe ve ilkeler, politika ve programlar, süreç ve prosedürler, uygulama ve projeler, amaçlar ve yararlar gibi özellikler sıralanmıştır.

Diğer bir araştırmada da mükemmel örgütlerle ilgili olarak şu özellikler belirlenmiştir: (1)Belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek, (2)eylem yanlısı olmak , (3)

müşteriye yakın olmak, (4) özerklik ve girişimcilik , (5) insanlar aracılığıyla verimlilik, (6)işin içinde olmak, değerlere yönelmek, (7) en iyi bilinen işe yönelmek ,(8) yalın biçim , az kurmay, (9)esnek/gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada olması (Peters ve Wateman' dan aktaran Şişman, 2002, s.4)

Çeşitli örgüt kuramları bulunmaktadır. Bunları üç ana grupta toplamak mümkündür.

1.Klasik kuram: Başlıca yazar ve düşünürleri Taylor, Money, Reily, Brech örgütün sadece yapısıyla ilgilenmiş ve klasik kuramı işbölümü, derece ve görev, yapı, kontrol alanı olmak üzere dört sütun üzerinde kurmuşlardır.

Klasik kuram, kişilik, informal gurup ve karar sürecini önemsemediği gibi, davranış bilimlerinden de gereğince yararlanamamıştır. Örgütü mekanik görevler üstlenen insan üstü bir varlık saymıştır.

2.Neoklasik kuram: Elton Mayo, Gardner, Moore ve Davis gibi yazarların öncülük ettiği neoklasik kuram insan ilişkileri akımıyla gelişmiş ve davranış bilimlerine örgüt kuramında yer vermiştir. İnfomal örgütün önemini tanımış ve belirtmiştir.

3.Modern kuram: Örgütü bir bağımlı değişkenler sistemi olarak inceleyen modern kuramın en göze çarpan özelliği birleştirici ve bütünleyici bir özellik taşımasıdır. Sistemi, birbirini etkileyen öğelerin bir topluluğu olarak tanımlamıştır. Simon, Marc, Haire ve Marschak gibi yazarlar örgüt incelemesinde sistem çözümlemesinden yararlanmışlardır (Bursalıoğlu ,1994, s.16).

Örgütü boyutları itibari ile ele aldığımızda ise karşımıza dört boyut çıkmaktadır.

Birinci boyut örgütün amacıdır. Her örgütün gerçekleştirmek istediği gizli yada açık amaçları vardır. Örgütün ikinci boyutu ise yapısıdır. Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü kavramları örgütün bu boyutu içinde düşünülebilir. Her örgüt kendine özgü rol, hiyerarşi, statü gibi yapısal özellikler ve farklılıklar gösterir. Örgütün bir diğer boyutu ise süreçtir. Örgütler yönetim süreçlerini kullanarak insan

kaynaklarını kontrol altına alarak önceden kararlaştırılmış amaçlarına doğru yürürler. Örgütün son boyutu ise hava(iklim) boyutudur. Örgütün bu boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği örgütler için çok önemlidir (Bursalıoğlu, 1994, s.18). Örgütün bu boyutlarından birinde oluşacak aksaklık, amacın gerçekleşme düzeyini etkileyecektir.

Örgütün verimliliği, her zaman, yönetimin öncelikli sorunlarından biridir. Verimlilik kaynağı ise bütün boyutları ile örgütteki insan ögesidir. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin, olası en büyük kısmının, örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir. İnsan kaynağı, örgütlerin yarışma ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynaktır (Thomson'dan aktaran Açıkalın, 1996, s.3).

İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütler belirli bir amaç için kasıtlı olarak kurulurlar. Aydın'ın Blau ve Scott'tan aktardığına göre (Aydın, 1994, s.70) Formal örgüt, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin eşgüdülenmesi olarak tanımlanmaktadır.

İnsanlar eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, tarihi gelişim süreci içerisinde kendiliğinden oluşan sosyal örgütlenmeler gerçekleştirmişlerdir. Köyün bir büyüğünün elindeki tarım aletinin nasıl kullanılacağını köyün gençlerine anlatması, bir avcının nasıl av yapılacağını etrafına topladığı meraklılara öğretmesi bu tür sosyal örgütlenmeler sayılabilir. Ancak öğretilecek şeylerin artması ve zorlaşması insanların eğitim adına daha üst düzey beklentiler ve amaçlar edinmelerini sağlamıştır. İşte bu yüksek beklentileri ve amaçları karşılamada kendiliğinden oluşan sosyal örgütler yeterli gelememişlerdir. Bu noktada, adına "okul" dediğimiz formal bir örgüt oluşmuştur. Okul, insanların "eğitim verme" veya "eğitim alma" ile ilgili amaçların gerçekleştirebilmeleri için oluşturdukları formal bir örgüttür.

2.3 Okul

Okul, toplumların tarihinde oldukça eskiye dayanan toplumsal bir birim

olmakla birlikte, bu günkü haliyle okullar, ulus devletlerle birlikte gelişip yaygınlaşmaya başlamıştır. Geçmişten bu güne okullar, yapı, amaç ve işlevleri yönünden bazı değişikliklere uğrayarak varlığını sürdürmektedir. Özellikle uluslaşma ve sanayileşme süreciyle birlikte sosyal yaşamda ve iş yaşamında giderek artan bürokratikleşme, işbölümü ve uzmanlaşma, okula da sürekli yeni işlevler yüklenmesini sağlamıştır. Günümüzde ise yaygın bir kavramlaştırma ile okul öğrenmenin gerçekleştiği yer olarak görülmektedir (Şişman, 2002, s.12).

Toplumlar eğitim gereksinmesini karşılamak amacıyla oluşturdukları birimlere değişik adlar vermişlerdir. Ancak bunlar gördüğü işlev açısından genel olarak okul niteliğindedir. Okul eğitim sisteminde eğitimin üretildiği en temel mekandır. Okulun dışındaki diğer tüm eğitim kuruluşları ve örgütü okula yardım etmek için varlığını sürdüren destek unsurlarıdır. Okul olmadığında bunlar da var olmaz. Bu kurumların varlık sebebi okuldur.

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir. Okulun yapısını kurmada sistem yaklaşımı başarıyla uygulanabilmektedir. Okulun , eğiti ve öğretim yapılan üretim alt sistemleri ; girdileri alan çıktıları veren alışveriş alt sistemleri; çevreyi araştıran, yeni eğitim teknolojileri sağlayan uyarlama alt sistemleri; öğrenci, işgören ve genel hizmetlerini sağlayarak okulu sürdüren yaşama alt sistemleri ve okulun yönetsel işlerini yapan yönetim alt sistemleri vardır. Bunlar sistem yaklaşımı ile yapılandırılabilir (Başaran , 1994, s.72). Getzels ve Guba 1950'lerde okulu bir sosyal sistem olarak incelemiştir. Bu model okul sisteminin işleyişini örgüt ve personel boyutlarına dayandırmıştır. 1980'lerde okulların örgütsel özellikleri hakkında sadece teorik düzeyde değil, uygulama alanında da önemli gelişmeler görülmüştür. Bu çalışmalar, eğitim yönetiminin örgütsel düşünce boyutuna daha önce çok etkili olmayan örgütsel kültür, motivasyon, transformasyonel liderlik, sembolik liderlik gibi kavramları getirmiştir (Can ve Çelikten , 2000, s.148).

Okullar, hemen bütün ülkelerde bazı ortak özelliklere ve süreçlere sahiptir. Ancak okullar, birer sosyal sistem olarak aynı zamanda birbirinden farklı yapı ve

özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar, gözle görülen özellikler ve süreçlerin ötesinde , daha çok okulun gözle görülmeyen niteliksel boyutuyla kültürüyle ve sosyal bağlamıyla ilgilidir. Her okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, zaman içinde oluşur ve o okula özgüdür. Bu kültür, okulla ilgili pek çok özellik ve sürecin de temel belirleyicisidir. Aynı zamanda okullar, sosyal bir bağlam içinde yer alır ve söz konusu bağlam özellikleri de okulu çeşitli yönlerden etkiler (Vimpelberg ve diğerlerinden aktaran Şişman , 2002, s.42).

Okulun örgütsel amacı, kendine gösterilen belli bir yaş çağındaki ve belli bir bölgedeki insanların tamamına okulun kapısını açmak (okullaştırmak) ve bunlara nitelikli eğitim vermektir. Okulun eğitsel amacı ise, önceden hazırlanmış eğitim amaçlarına uygun davranışlar kazandırmak için öğrencilere yaşantılar kazandırmaktır (Başaran,1994, s.71).

Gelişmiş ülkelerde çağcıl okulların temel işlevi beş başlık altında toplanmış ve açıklanmıştır (Cheng'den aktaran Şişman, 2002, s.15).

Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz :

1-Okulun teknik-ekonomik işlevi : Okulların toplum ve ekonomik sistem için gerekli, kaliteli insan gücünü yetiştirmesi, geleceğin işgücü ve vatandaşı olacak bireylerin ekonomik davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

2-Okulun insani-sosyal işlevi: bu açıdan okulun temel işlevi; insanın bütün yönleriyle (fiziksel, zihinsel, sosyal,psikolojik) gelişimine ve diğer insanlarla sosyal ilişkilerini geliştirmesine ve sosyal beceriler kazanmasına katkıda bulunmaktır.

3-Okulun politik işlevi: Okul öğrencilerin birer vatandaş ve toplum üyesi olarak hak ve sorumluluklarının bilincinde olmasını, bu konuda olumlu davranış ve beceriler kazanmalarını sağlamak durumundadır.

4-Okulun kültürel işlevleri: Okulun, öğrencilerin bireysel yaratıcılıklarını ve estetik duygularını geliştirmeye katkıda bulunması, onları toplumsal inanç, değer, norm ve sembollere göre sosyalleştirmesi beklenmektedir.

5-Okulun eğitsel işlevi: Bir kurum olarak okullar, eğitsel açıdan yaklaşıldığında, bilginin paylaşıldığı, eğitim ile ilgili değişme ve gelişmelerin sistematik olarak denendiği ve geliştirildiği yerler olarak görülmektedir.

Okulun etkililiği, teknik-ekonomik, insani-sosyal, kültürel, politik, eğitsel işlevlerini, bireysel, kurumsal, toplumsal ve uluslar arası boyutlarda ne ölçüde gerçekleştirdiği ile değerlendirilmektedir.

Okul ve eğitimden beklenen işlevler, farklı bireylere, farklı gruplara, farklı teorik ve ideolojik bakış açılarına göre değişebilmektedir. Bazıları eğitimin teknik ve ekonomik işlevlerine önem verirken, bazıları da politik işlevlerine önem verebilir. Yine bazı insanlar, eğitimin bireysel işlevlerine önem verirken bazıları toplumsal işlevlerini öne çıkarabilir. Toplumların geçmişinde, eğitimin toplumsal işlevleri ön planda olmuş, daha çok devlet için insan yetiştirme amacı güdülmüştür. Yakın geçmişte ise eğitimin bireysel boyutları önem kazanmaya başlamış, insanı kendisi için yetiştirme konusu öne çıkmış, eğitimin uluslar arası boyutuna pek önem verilmemiştir. Ancak son yıllarda yaşanan küreselleşme sürecine bağlı olarak eğitimin uluslar arası boyutu da önemli görülmeye başlanmıştır. Çağcıl tartışmalarda eleştirel bilince sahip demokratik bireyler yetiştirme, okul ve eğitimin temel görevleri arasında görülmeye başlanmıştır (Şişman, 2002, s. 23).

Toplumların gelişmişlik düzeyi okula duyulan gereksinimi belirler. Eğer toplum karmaşık bir yapıya sahip değilse, kültürel miras oldukça sınırlıdır. Bu tür toplumlarda kültürel değerler yetişkinler aracılığıyla, yetişmekte olanlara olduğu gibi, hiçbir seçime gerek duyulmadan aktarılır. Söz konusu toplumlarda yaşayan gençler, kültürlerde var olan tüm değerleri öğrenerek yetişkinlik yaşantısına hazırlanırlar. Ancak, toplum karmaşıklaşıp kültürel değerler arttıkça bu yolla gençliği eğitmek mümkün olmaz. Karmaşık toplumlarda kültürel değerler düzene sokulması güç bir düzeye gelir, sosyal sorunlara yol açan unsurlar çoğalır ve yetişmekte olanlar kültürel değerlerin tümünü öğrenip uygulayamazlar. Bu nedenle, karmaşık toplumlarda gençlerin kültürel değerlerden uygun olanları seçip, kişiliklerine uyan bir yaşam biçimi belirlemeleri beklenir. Bu seçim ve örgütlenme işi gerçekleşirse, genç, toplum içinde etkili ve verimli olabilir. Kültürel değerlerden gerekli olanların seçilip örgütlenmesi, bunların bozuk

davranışlara örnek olabilecek nitelikteki unsurlardan temizlenmesi ve düzene sokulması bizi eğitim sürecinin gerekliliğine götürür. Eğitim, belli bir amaca yönelik etkinlikleri içerir. Bu özelliğinden dolayı da okul denen kurumlarda gerçekleşir. Toplumsal yaşamda okul, planlı ve düzenli eğitimin gerçekleştirildiği bir yer olarak önem kazanmaktadır. Okulun yapısı ve işlevleri konusunda tarihsel gelişim süreci içinde farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına karşın, bu gün okulun, hem kültürel mirası genç kuşaklara aktarma, hem de yenilikler ve yaratıcı buluşlarla kültürü geliştirme gibi iki temel görevi üstlendiği kabul edilmektedir (Bilen, 1996, s.1).

Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek ve kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Çünkü eğitim, yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemsendiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Örneğin devlet, makro düzeydeki insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sahip olduğu sistemin sürekliliğini sağlayacak değerlerin kazandırılmasını ve korunmasını okullardan bekler. Aynı şekilde toplum da hayata yeni başlayan üyeleri olarak gördüğü çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iş dünyasının da sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur. Bu kurumlar, kendileriyle ilişkili bulduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlayabilir. Dolayısıyla okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek veya onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda okuldaki değişimlerin yönetilmesinde, eğitim ve konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerekmektedir. (Erdoğan, 2004, s.83)

Coneyden Şişmanın aktardığına göre (Şişman, 2002, s.130) etkili okul konusunda yapılmış araştırmaların taranmasına dayalı olarak etkili okullarla ilgili 11 özellik belirlenmiştir.

Etkili okulun 11 temel özelliği şunlardır.

1-Öğretim liderliği ,

- 2-Açık ve üzerinde yoğunlaşmış misyon,
- 3-Düzenli ve güven verici bir ortam,
- 4-Olumlu okul iklimi,
- 5-Yüksek beklentiler,
- 6-Öğrenci gelişiminin sık değerlendirilmesi
- 7-Temel becerilerin kazandırılması üzerinde yoğunlaşma,
- 8-Öğrenme için en üst düzeyde fırsatlar sağlanması
- 9-Aile ve toplumun okula katılımı,
- 10-Güçlü mesleki gelişme,
- 11-Öğretmenlerin karar sürecine katılması,

Etkili okullar, güçlü kültürlerle sahip örgütlerde olduğu gibi prosedürlerden çok amaç merkezli ya da sonuç merkezli çalışmalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkili okullarda yöneticilerin, okulun amaçlarıyla, özellikle okulun öğretim ve öğrenme amaçlarıyla büyük ölçüde bütünleşmiş oldukları belirlenmiştir (Chapman'dan aktaran Şişman, 2002, s.145).

2.4. Yönetim ve Eğitim Yönetimi

2.4.1. Yönetim

İnsanoğlu gereksinimlerini etkili ve verimli bir şekilde karşılamak amacıyla örgütsel yapılar oluşturmuştur. Ancak bu örgütleri ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçiren bir unsur olmadığı takdirde örgütsel yapıların kendi kendilerine amaca ulaşmaları mümkün değildir.Yani örgüt sadece bir bedendir. Onu harekete geçirecek bir unsura ihtiyaç vardır. Aydın (1994, s.70) Bu unsuru yönetim olarak ifade etmektedir. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edildiğinde , yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir. Yönetim, örgütü

harekete geçiren, ortak hedef doğrultusunda eşgüdümleyen ona canlılık kazandıran ruh görevi görür.

Bu önemi nedeniyle, sosyal bilimlerin temel kavramlarından biri haline gelen “yönetim”in bir çok tanımı yapılmıştır.

Yönetim; örgütü amacına ulaştırmak için eldeki insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması bilimi ve sanatıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2000, s.14).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını eşgüdülemektir. Yönetimi bir süreç olarak düşündüğümüzde ise bu sürecin temel öğelerini; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, yöneltme ve değerlendirme (Aydın, 1994, s.70) şeklinde ifade edebiliriz.

Wilson, Goodnow ve Willoughby ise (Aktaran: Kaya, 1999, s.41); yönetim-politika ayrımını savunarak "politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını- kısaca kamu politikalarını-kapsar; yönetim ise temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir." Görüşünü öne sürmüşlerdir. Dimock ise,"ne yapılacak?" ve "nasıl yapılacak" sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir. Simon'a göre; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu ise örgütteki insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmakla

gerçekleşir (Bursalioğlu,1994, s.6).

2.4.2.Eğitim Yönetimi

Yönetim sosyal bilimlerin tüm alanlarıyla ilişkili genel bir kavramdır. Örgüt yönetimi, personel yönetimi, kamu yönetimi, iş yönetimi, sağlık yönetimi gibi birbirinden farklı alt alanlarda yönetim kavramı kullanılmaktadır. İşte bu alt alanlardan biri de eğitimidir. Yönetim kavramını eğitime ekleyerek “Eğitim Yönetimi” diye bir kavram oluşturmaktaki temel amaç, eğitim sistemi dediğimiz yapının işleyişini yönetim biliminin verileriyle ilişkilendirmektir.

Yönetimin bir dalı olarak eğitim yönetimi, henüz yerleşmiş bir meslek olmayıp doğmakta olan bir meslektir. Özelliği bir toplumdaki eğitim görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır (Bursalioğlu,1994, s.4). Eğitim yönetimi yönetim biliminin eğitim sistemine ve eğitim örgütlerine uygulanmasından meydana gelmektedir.

Eğitim yönetimi diğer sistemler ve kurumlar gibi yönetimi kendi alanına uyarlamakta ise de yöntemi, amaç ve işlevi açısından diğer yönetim alanlarından önemli farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan, toplumsal bir kurum olan eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim amacının niteliği, eğitim ile diğer toplumsal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve işbirliğini öngörmektedir. Bu bir işlevsel zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır. Eğitim doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezi olması eğitim yönetimine özgünlük kazandıran en önemli hususlardan biridir. Eğitim kurumları çatışan değerlerin tam ortasında bulunur(Aydın ,1994:170). Eğitim yönetimine farklılık kazandıran bir diğer hususu ise; eğitim sürecinde bulunan çocuk ve gençlere, düşünme yollarının öğretilmesi, yargılama ve eleştirme yeteneğinin kazandırılması belli bir özgürlük ortamı gerektirmesidir. Toplumsal bir girişim ve düzenleme olan eğitim toplumun diğer kurumlarından destek bekler ve toplumun desteği ile sonuç alabilir. Eğitim yönetimini özgün kılan bir başka konu da; eğitimde amaçların ve politikaların, başarı ölçütü olarak kullanılamayacak

ölçüde soyut olmasıdır. Eğitim örgütlerinin öğretim kadrosu, bir meslek eğitimi görmüş, kendilerini alanlarının uzmanları olarak algılayan öğretmenlerden oluşur (Aydın, 1994, s.174). Bu unsurlar eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından farklı kılmaktadır.

Eğitim yönetimi üzerine yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlene 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 (Bursalıoğlu, 1994, s.5).

1946'da toplanan Üçüncü Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yönetiminin bir meslek olarak benimsenmesi istenmiştir .Bu şurada, 789 sayılı yasada yer alan “Milli eğitim hizmetlerinde asıl olan öğretmenliktir” maddesinin yeniden gözden geçirilmesi; başarılı öğretmenlere iki yıllık öğrenim veren bir “Yönetmen Enstitüsü ve Akademisi” kurulması önerilmiştir. Bu okulları bitirenlerin, eğitim sisteminin her kademesinde üç yıllık bir deneyimden sonra okullara yönetmen olarak atanması istenmiştir. 1982'de toplanan Onbirinci Milli Eğitim Şurasında ise eğitim yönetiminin lisans düzeyinde öğrenimle yeterli düzeyde yetişemeyeceği; lisans düzeyinde yetişen öğretmenlerden daha yüksek öğrenim görmesi; böylece yönetimde yüksek lisans öğrenimi yapması gerektiği kararlaştırılmıştır (Başaran ,1994, s.118).

Türk Millî Eğitim Şûraları'ndan 1993'te toplanan ondördüncüsü, eğitim yöneticiliği konusunu bağımsız olarak incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli bir gelişme olarak, Millî Eğitim Bakanlığınca 1998 tarihinde çıkarılan yönetici atamalarıyla ilgili yönetmelik gösterilebilir. Bu yönetmeliğin gereği olarak eğitim yöneticilerin atanması ilk kez yetiştirme temeline dayandırılmaktadır. Bu kursların ilkinde katılan adaylar, bu programın, yükselme istek ve ihtiyaçlarına cevap verdiğini; kurs programını ve örgütlenmesini olumlu bulduklarını belirtmişlerdir (Can ve Çelikten 2000, s.148).

Bir ülkede uygulanan eğitim yönetiminin niteliği, o ülkenin genel yönetiminin niteliğine benzemesi kaçınılmazdır. Ayrıca bilimsel yönetim kuramlarının, uygulanan

yönetimi etkilemesi de kaçınılmazdır. Bu yüzden yönetim kuramları ülkenin genel yönetimini, genel yönetim de o ülkede uygulanan eğitim yönetimini etkisi altında tutar (Başaran,1994, s.138).

Eğitim örgütlerinde uygulanan yönetim biçimlerini Başaran (1994, s.144) dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar otokratiklikten, demokratikliğe doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir.

Yetkeci yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime yöre tüm yönetim erki eğitim yönetmeninin elinde toplanmalıdır.Yönetimin verdiği buyruklar astlarınca koşulsuz yerine getirilmelidir.

Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde insan ilişkileri kuramının bir ürünüdür. Eğitim örgütünde eğitimin niteliğini artırmak için, eğitim işgörenlerinin güven içinde, işten doyumunun sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanan bir yönetim biçimidir.

Destekçi yönetim biçimi ise İkinci Dünya Savaşından sonra gelişmeye başlamıştır. Bu yönetim biçimine göre yönetimin temel işlevi işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir.

Birlikçi yönetimde ise takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde yayılan bir yönetim biçimidir.

Eğitim yönetimi deyince akla ilk gelen, eğitim hizmetinin fiilen verildiği yeri, yani okulları yöneten okul müdürleri olmaktadır.

2.5.Bir Eğitim Yöneticisi Olarak Okul Müdürü, Görevleri ve Yeterlilikleri

2.5.1. Okul Müdürü

Eğitim sürecinin birinci aşaması eğitsel amaçlara uygun olarak öğrencilere kazandırılacak davranışın üretilmesidir. Sürecin ikinci aşaması ise, üretilen davranışın öğrencilere kazandırılmasıdır.

Eğitim sürecinin bu iki aşaması ancak öğrenmeye elverişli bir ortamda

oluşabilir. Öğrenmeye elverişli bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi etkili bir yönetimle sağlanabilir (Başaran,1994, s.134).

Bir kamu hizmeti olarak eğitimin, istenen nicelikte her yurttaşa sunulabilmesi için sorunların zamanında etkili olarak çözülmesi gerekmektedir. Her hizmet alanında olduğu gibi eğitimde de sorunların olması doğaldır. Bu sorunlar, birbiri arkasına eklenen, zaman zaman yoğunlaşan, karmaşıklaşan etkenlere bağlı olduğu için süreklilik gösterir. Bir kamu hizmetinin sorunlarının çözülüp amaçlarına ulaştırılabilmesi de ancak etkili bir yönetimle sağlanabilmektedir (Başaran, 1994, s.155). Okul düzeyinde, bu yönetim işini yerine getiren yönetici konumunda, okul müdürü bulunmaktadır.

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

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

Tanımlardaki ortak noktalardan da anlaşıldığı gibi ; okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları

bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır. Bir okulda okul yöneticisinin çeşitli rol ve işlevlerinden söz edilebilir. Bunlar arasında kaynak sağlayıcılık, planlayıcılık, koordinatörlük, rehberlik, liderlik gibi roller sayılabilir. Söz konusu rolleri gerçekleştire bilmek için de yöneticilerin, insani, teknik ve kavramsal yönlerden bazı beceri ve yeterliliklere sahip olması gerekmektedir.

Bir okulda yöneticilerin görevleri analiz edildiğinde bunlar, bürokratik işler ve kültürel işler olmak üzere temelde iki başlık altında toplanabilmektedir. Bürokratik görevler olarak, okulun bağlı bulunduğu üst yönetimle ilişkiler, okulda bilgi akışını ve paylaşımını sağlama, okul etkinliklerini koordine etme, finansal kaynakları yönetme, bina ve tesislere ilgili prosedürler geliştirme, okul öğrenci hizmetler ve destek sistemlerinin yönetimi, okul kadrosuyla ilgili işlemler biçiminde sıralanırken, kültürel görevler başlığı altında da öğretim için gerekli atmosferi hazırlama, başarıya ilişkin yüksek beklentiler oluşturma, okul amaçlarını belirleme, örgütsel iletişim, öğretim liderliği, aile ve toplum desteğini sağlama gibi görevler sıralanmaktadır. (Şişman 2002, s.136)

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirlerinden çok farklı olduklarını veya yöneticilerin daha üstün konumda bulduklarını söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyokültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okulda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir (Erdoğan, 2004, s.84).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, okulda otoriteyi temsil eden kişi olarak

görülür. Çağcıl tartışmalarda ise okul müdürleri, bir yönetici olmaktan öte bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmektedir. Etkili okulları oluşturma ve yaşatmada okul yöneticilerinin liderliği üzerinde çok durulan kilit faktör durumundadır. Etkili okullarda yöneticilerin bir lider olarak önemli bir yerinin olduğu, hemen bütün araştırmacılarının birleştiği bir konudur. Etkili okullarda okul yöneticisi, her şeyden önce bürokrasinin temsilcisi ve bir kapı bekçisi olmaktan öte, bir öğretim lideri olarak görülmektedir (Şişman 2002:137). Okul müdürünün liderliği, pek çok araştırmada etkili okullarla ilgili ilk sıralarda söz edilen etmenlerden biridir. Etkili okulların diğer bazı özelliklerinin (okul iklimi ,okul çevre ilişkileri gibi) gelişebilmesi de okul yöneticisinin liderliği ile açıklanmaktadır(Şişman 2002, s.134).

Açıklan (1994, s.6) çağdaş okul yöneticisinin ;

*kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,

*etkili iletişim becerisine sahip,

*liderlik özellikleri baskın,

*anadilini doğru ve güzel kullanabilen,

*felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,

*iletişim teknolojisine hakim,

*beden ve ruh yönünden sağlıklı,

*eğitime inanmış, yöneticiler olması gerektiğini söylemektedir.

Neufeld ve Diğerleri (Aktaran Şişman 2002, s.141) etkili okulların yöneticilerinin sahip oldukları özelliklerle ilgili konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmaları tarayarak bu özellikleri şöyle sıralamışlardır.

1.Bir öğretim lideridir,

2.Öğretmenlerin karara katılmalarını sağlar,

- 3.Açık kurallar koyar ve uygular,
- 4.Başarı üzerinde yoğunlaşır ve temel amaçları değerlendirir,
- 5.Zamanını gözleyerek ve öğreterek harcar,
- 6.Temsil yeteneğine sahiptir,
- 7.Öğretim kadrosuna inanır ve güvenir,
- 8.Öğretmenlerden yüksek düzeyde beklentileri olup bunu kendilerine iletir.
- 9.Duruma göre liderlik stili belirler,
- 10.Üst yönetim desteğine sahiptir,
- 11.Program geliştirme üzerinde yoğunlaşır,
- 12.Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve sorumluluk verir,
- 13.Toplumun ve okul yönetim kurulunun desteğine sahiptir,
- 14.Öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca öğretime ayırmalarını sağlar,
- 15.Okulun en önemli işlevinin öğrenmeyi sağlamak olduğunu herkese açıklar.

Bir eğitim örgütü ne denli iyi kurulursa kurulsun , üst yönetimin yönetim biçimi, işgörenleri etkileyerek örgütün öğretme öğrenme ve çalışma ortamını değişikliğe uğratar.

Bir okul müdürü ,ülkeye ve bakanlığa egemen olan yönetim biçiminin sınırlarını aşmamak koşuluyla ,kendi görüşüne göre yönetim biçiminde genele uymayan yönetim uygulamaları yapabilir. Bu uygulama kaçamakları, demokratik yönde olabildiği gibi otokratik yönde de olabilir (Başaran ,1994, s.143).

Okul yöneticileri okulun sonuçlarını ve öğrencilerin başarılarını doğrudan

veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Yöneticiler, öğrenciler için kendileri bizzat doğrudan bir öğretim kaynağı ve bir öğretmen rolü oynayabilecekleri öğretimle ilgili verecekleri çeşitli kararlar, diğer insanlar ve okul süreçleri üzerindeki etkileme güçleri ile okulun çıktılarını şu yada bu şekilde, olumlu yada olumsuz yönde dolaylı olarak etkilemektedirler (Şişman 2002, s.138).

Toplumsal açık bir sistemi oluşturan insanların kendi aralarında kümleşmeleri engellenemez. Sistem içinde oluşan bu doğal kümeler sistemin toplumsal yapısına diriklik kazandırır. Doğal kümelerin, okul yönetimine yararlı katkıları olduğu gibi kimi zararlı yanları da vardır. Bu kümelerin okula ve birbirine yararını çoğaltmak, zararını azaltmak için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Başaran'a göre (1994, s.143) Okulda, yönetenlerle yönetilenlerin arasında öğrenim farkı yoktur. Öğrenim ve deneyim yönünden aynı düzeyde olan insanların ,bir örgüt içinde iyi ilişkiler kurabilmesi için yönetimin yeterli ellerde bulunması gerekmektedir.

Eğitim yönetimi, eğitimde bir meslek alanıdır. Bir meslek alanı kişisel deneyimlerle elde edilemeyecek kadar çok bilgi ve becerileri içerir. Bu bilgiler ve beceriler insanlığın yüzyıllar alan bir birikimidir. Bu birikimden yararlanmak için eğitim yönetimini kendine meslek olarak seçecek ya da seçmiş olanların eğitimleri gerekmektedir (Başaran 1994, s.186).

Her sistemdeki yöneticiler gibi, eğitim yöneticisi de kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.15). Amaçlara ulaşma sürecinde yönetici kaynakları harekete geçiren kişidir.

Okul yöneticisinin, yönetimdeki başarısı, öğretmenlerin çaba ve basanlarına bağlıdır. Müdür, öğrencinin başarısını artırıcı ortam hazırlamaktan; öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlamak, personeli motive etmek, onlarla haberleşme kurmak, önderlik yapmak, planlama, değerlendirme ve eşgüdüm fonksiyonlarını yerine getirmeye kadar, yönetimin oluşturan etkinlikler, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Aynı örgütte işgörenler birbirleriyle ve çevresiyle etkileşim içindedirler. Bu karmaşık etkileşimin ortasında bulunan okul müdürü;

sorunları tanımlamadaki farklılıkları, kişiler arasındaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları yönetmek zorunda olan kişilerdir. Bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde başlatmak ve sürdürmek için okul yöneticisi teknik ve insansal beceriye ihtiyaç duyacaktır (Açıkalm, 1997, s.4).

Farklı eğitim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak kişi okul yöneticisidir. Müdür, mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik yeteneği okul ve sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Birçok şekilde okul müdürü: okuldaki en önemli ve etkili bireydir ve böyle davranabilmesi için örgüt ve yönetim kavramlarını iyi bilmesi ve bunlar arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmaması gerekir (Bursalıoğlu, 1994, s.15). Hızla değişen örgütsel kavramlar örgütlerin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır. Eğitim örgütlerini işletecek yöneticilerin bu kavramların ışığı altında geleceğin ihtiyaç ve beklentilerine göre yetiştirilmesi de aynı şekilde bir zorunluluk olarak gözükmektedir (Can ve Çelikten, 2000, s.148). Kaliteli bir eğitim için iyi yetişmiş okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir.

Okul müdürlüğünün temel amacı Başarı ile gelişim sağlamak ve bütün öğrencilere yüksek nitelikli öğretim ve yüksek başarı standartları sunmak amacıyla bir okul için profesyonel liderlik yapmaktır

Okul müdürü bir okulda en önde gelen profesyoneldir. Yönetici organ ile çalışan okul müdürü okul için gereken vizyon, liderlik ve yönü sunmalı ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek bir şekilde yönetilmesini ve organize edilmesini sağlamalıdır. Okul müdürleri okuldaki yönetici organ ile beraber, eğitimin niteliğinin sürekli olarak geliştirilmesinden, standartların yükseltilmesinden, herkes için fırsat eşitliği yaratılmasından, ilgili politika ve uygulamaların geliştirilmesinden ve ilgili kaynakların okulun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde etkin ve etkili olarak kullanılmasından sorumludur. Okul müdürleri ayrıca diğer yerel okullar, (uygun olduğu durumlarda) kanun uygulayıcı kuruluşlar, yüksek öğretim kuruluşları, işverenler ve diğer kuruluşlarla etkili ağlar oluşturarak ve bu ağları koruyarak geniş anlamda

toplumun da okula olan taahhütlerini yerine getirmesini sağlar. Okul müdürleri bunun yanı sıra verimli ve disiplinli bir öğrenme ortamı sağlamaktan ve okulun günlük yönetimi ve organizasyonundan sorumlu olup yönetici organa karşı hesap verme sorumluluğuna sahiptir(MEB,1997,s.2).

2.5.2 Okul Müdürlerinin Görevleri

Öncelikle “görev” ve “yeterlilik” kavramlarının birbiriyle ilişkisi üzerinde durmak yerinde olacaktır. “Görev” TDK sözlüğünde : “Bir nesne veya bir kimsenin yaptığı iş, vazife” (TDK, 2009) olarak tanımlanmaktadır. “Yeterlilik” ise : Bir işi yapma gücünü sağlayan, özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücü” (TDK, 2009) olarak belirtilmektedir. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi bir kişinin yeterliliğini ortaya koymak için, öncelikle yapılması gereken işlerin, yani “görevlerin” bulunması gerekmektedir. Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur (Taymaz, 1995, s.55). Başaran ise (1994, s.26) görevin, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin, bunları yapacak olan işgörenler arasında paylaşılması ile ortaya çıktığını belirtmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan okul müdürlerinin resmi görev tanımları 2000 yılında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde resmen yapılmıştır. Ancak okul müdürlerinin görevlerinin nasıl belirleneceği ve neler olması gerektiği eğitim yönetiminin önemli bir alanını oluşturduğu için konuyla ilgili araştırmalar bilimsel gelişim sürecinde sürekli yapılmıştır.

Aydın (1994, s.178) okul müdürlerinin görevlerinin üç farklı yöntemle belirlenebileceğini ifade etmektedir. Birinci olarak örgüt dışından bir gözlemcinin “gözlenen gerçeklik” şeklinde görevleri belirleyebileceğini; ikinci yöntem olarak, “eğitim yönetiminde yönetsel davranış ne olmalıdır?” sorusunun yine bir dış gözlemci tarafından cevaplandırılabilceğini; son olarak ise okul müdürlüğü yapan kişiler tarafından kendi sorumluluklarını anlama ve saptama çalışması sonucunda görevlerin tanımlanabileceğini söylemektedir. Ve bu üç yolla elde edilen okul müdürlerinin görevlerini şu şekilde sıralamaktadır:

1-İnsanlarla etkili biçimde çalışma,

2-Etkili bir işletme yönetimi,

3-Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,

4-Eğitim programının geliştirilmesi,

5-Mesleğe hizmet

Yine Aydın (1994, s.180) bir başka kapsamlı çalışmada okul müdürlerinin görev alanlarının sekiz kritik noktada toplandığını belirtmektedir. Bu görevler şunlardır:

1. Öğretim ve program geliştirme;

a) Program hedeflerinin belirlenmesi,

b) Program içeriğinin belirlenmesi ve örgütlenmesi,

c) Zamanlamanın yapılması, personel bulunması,

d) Araç - gereç, kaynak ve donatımın sağlanması,

e) Öğretimin denetimi,

f) Öğretim personeli için hizmet içi eğitimin sağlanması,

2. Öğrenci işleri;

a) Öğrenci yönlendirme (oryantasyon) programı,

b) Danışma hizmeti

c) Sağlık hizmeti,

d) Yerleştirme ve izleme hizmeti,

e) Öğrenci etkinlikleri programı,

3. Çevre - okul liderliği;

a) Çevreye kendi toplumsal yapısını anlamasında yardımcı olmak,

b) Çevre kalkınması ve okul ilişkisini belirlemek,

c) Çevre kalkınmasına, planlamasına yardım etmek,

4. Öğretmen personel hizmeti;

a) Personel politikasının belirlenmesi,

b) Öğretmen alımı,

c) Seçme ve yerleştirme,

d) Öğretmenlerin durumunu iyileştirme,

e) Personel kayıtlarının tutulması,

f) Personel gelişiminin sağlanması (hizmet içi yardım yoluyla),

5. Okul binası ve alanı;

a) Çevrenin gereksinimini karşılayıcı nitelikte fiziksel kapasitenin sağlanması,

b) İşletme ve bakım için gerekli önlemlerin alınması,

6. Ulaşım;

a) Ulaşım gereksiniminin ve koşullarının sağlanması,

b) Onaylanır yollardan gerekli donatımın ve gereksinimlerin karşılanması,

e) Ulaşımın devam ettirilmesi için gerekli önlemlerin alınması,

7. Örgüt ve yapı;

a) Çevresel kurum ve kuruluşlarla, iş ilişkilerinin kurulması ve okula hizmet olanaklarının sağlanması,

b) Diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapması,

- c) Okul örgütünde işlevsel birimlerin belirlenmesi,
- d) Öğretim kadrosunu işlev ve rollerini belirleme,
- e) Okulda yapılacak işlerle ilgili bir planlama yapma ve eğitimle ilgili etkinlikler,

8. Okul bütçesi ve işletme yönetimi;

- a) Personel yönetimi,
- b) Büro yönetimi,
- c) Muhasebe,
- d) Bütçe yapma,
- e) Okul binası inşaatı ve onarımı,
- f) Okul binasının korunması ve hizmete hazır bulundurulması,
- g) Satın alma,
- h) Kafeterya yönetimi,
- ı) Sigortalama işleri ,

Çeşitli ülkelerde eğitim ve okullarla ilgili bazı belgelerde okul yöneticilerine ilişkin çeşitli iş tanımları görmek mümkündür. 1990'lı yıllarda kimi batılı ülkelerde okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili olarak gündeme gelen bazı tartışmalar çerçevesinde söz konusu görevler yeniden tanımlanmaktadır.

Okullar için bir bürokrasi olarak okul, bir işletme olarak okul, bir aile olarak okul, bir ritüel olarak okul, bir toplum ya da topluluk olarak okul gibi çeşitli imajlar söz konusu olabileceği gibi, okul yöneticileri ve onların rolleriyle ilgili de bir takım imajlar söz konusu olabilir. Örneğin yönetici politikacı, kapı bekçisi, toplum hizmetkarı, bürokrat, patron, kuralların uygulayıcısı, değişimin öncüsü, lider vb. Geleneksel

anlamda okul yöneticisi, mevcut yasa ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren ve daha çok da mevcut statükoyu koruma ve sürdürme amacı güden bir yönetici olarak görülmektedir. Oysa çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten öte liderlik davranışlarına daha çok vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2004, s.23).

Eğitim sisteminin değişik örgütleri ve basamakları için hazırlanan yönetmeliklerde eğitim yöneticilerinin görevleri ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ancak Başaran bu görevleri (1994, s.118) geniş kapsamlı olarak iki maddede toplamıştır.

Eğitim Yöneticisi:

1-Eğitim yönetiminin işlevi olan, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini, ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirecek düzeyde yönetir.

2-Etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümle; okulun işgörenleri ile etkili iletişim yapar; okulun amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylemleri, işleri ve işlemleri denetler.

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

Bu görevlerin yerine getirilmesi için değişik işlemlerin yapılması ve davranışların gösterilmesi gerekir. İşlem ve davranışlar birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte aralarında bazı farklılıklar görülür. Aynı niteliği taşıyan görevler bir araya getirildiğinde görev alanları oluşturulur (Başar, 1999, s.5). Okul yöneticilerinin görev

alanları çeşitli kaynaklarda farklı analiz edilmiş olmakla birlikte, görevler dört esas alanda toplanabilmektedir. Bunlar;

Okul İşletmesi,

Personel İşleri,

Eğitim-Öğretim İşleri,

Öğrenci İşleri (Taymaz, 1995, s.142).

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

- 1- Başında bulunduğu sistemin gereksinmelerini karşılamak
- 2- Kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
- 3- Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
- 4- Öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak.
- 5- Demokratik yönetimi geliştirmek.
- 6- Görevlileri kendilerine tabi memurlar olarak değil, insan olarak görmek.
- 7- Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
- 8- Çevreyi geliştirmek.
- 9- Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
- 10- Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
- 11- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak.

- 12- Eğitimsel çalışmalarda çevre desteğini kazanmak.
- 13- Öteki eğitim kurumu çalışmalarını izleyip yorumlamak.
- 14- Örgüt sorunlarını üyelere zarar vermeden çözmek.
- 15- Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmek.
- 16- Politika saptamak.
- 17- Çevre değerlerini incelemek.
- 18- Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.
- 19- Çalışmaları değerlendirmek.
- 20- Hak ve adalet ilkelerine titizlikle uymak.
- 21- Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
- 22- Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak.
- 23- Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak.
- 24- Şayet devlet okullarında yöneticilik yapıyorsa, işletmelerin ilke ve yöntemlerini uygulanabilecek alanlarda uygulamak.
- 25- Karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme (emir verme), eşgüdüm, denetleme ve değerlendirme, bütçeleme, iletişim ve benzerleri gibi yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
- 26- Örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak.
- 27- Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
- 28- Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.

29- Program ve amaçlara uygun örgütleme yapmak.

30- Öteki eğitim örgüt ya da kurumlarının çalışmalarını izleyip, yorumlayarak, yetersiz olunan noktalarda yardım istemek, yeterli olunan konularda da yardım etmek.

31- Personelin değerlendirmesinde okula yaptıkları katkılar, gösterdiği basan göz önünde bulundurulmalı.

32- Personelin başarısını kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, personelin güvenini kazanmalı.

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

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

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

36- Öğrenci ve işgörelere dönük beklentileri yüksek olmalı.

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

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

39- Bürosunun dışına çıkmalı.

40- Sık sık sınıf öğretimini gözlemeli ve ona katılmalı.

41- Öğrencilerle sık sık informal ilişkilere girmeli.

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

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

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

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

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

47- Öğrencilerin, öğretmenlerin, yardımcılarının ve diğer işgörenlerin seçiminde etkili olmalıdır.

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

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

Formal örgüt yöneticisinin yaptırım gücüne anlam, destek ve girişim gücü kazandıran faktörler; yasalar, tüzükler, yönetmelikler ve yönergelerdir. Okul müdürünün görevleri, eğitim yönetimi ile ilgili yasalar, yönetmelikler, tüzükler, yönergeler, kurallar ve ilkelerle belirlenmiştir. (Akşit, 2009, s.35) İlköğretim okullarının temel mevzuatı niteliğinde olan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde : İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (MEB, 2003, s.21) demektir.

Yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin görev tanımları yapılarak bu konudaki belirsizlik ortadan kaldırılmıştır. 2000 yılında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisindeki, ilköğretim okulu müdürünün görev tanımı incelendiğinde;

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

2- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.

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

4- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişmesini sağlamak için gerekli araştırmaları yapar. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar.

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

6- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

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

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

9- Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre

hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder ve öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

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

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

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

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

14- Ekip çalışması ruhunu yerleşmesini sağlar

15- Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

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

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

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

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

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

21- Görevini basan ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.

23- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

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

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

26- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

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

28- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

43- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili

araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

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

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

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

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

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

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

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

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

52- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.

53- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin

düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

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

55- Gelen yazılardan personele bildirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

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

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

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

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

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

61- Okulun ayniyat, gelir –gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

62- Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

63- Okulla ilgili olağan üstü halleri ilgili makama bildirir.

64- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

65- Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

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

2.5.3 Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Örgütün amacına ulaşmasını sağlayacak nitelikteki iş ve işlemler belirlendikten sonra sıra bu işleri kimlerin, hangi rol ve statü ile yapacağına gelmektedir. Bu da örgütte iş bölümünü ve buna göre oluşan görevleri meydana getirmektedir. Okul örgütünde yönetme görevi müdür statüsü ve rolüne verilmiştir. Okul müdürünün kendinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi bu görevler için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasıyla mümkündür. Görevlerin belirlenmesi ve ilgili kişilere verilmesi o görevlerin yapılması için yeterli değildir. Görev verilen kişilerin bunları gerçekleştirecek bir yeterliliğe sahip olması gerekir.

“Yeterlilik” bir işi yapma gücünü sağlayan, özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücüdür” (TDK, 2009). Başaran (1994, s.178) ise “Yeterlilik”i, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiye ve beceriye sahip olması olarak açıklar. Yeterliliği oluşturan iki temel öge olarak bilgi ve beceri yi ön plana çıkartır. Bilgi insanın karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak; kendini anlatmak; durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı edinilmiş düşüncelerdir. Beceri ise, bir davranışın kolaylıkla, ustalıkla gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır. Yeterlilik, hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden insanın bilişsel gücüne, hem de bedensel çabaları gerektirdiğinden devinimsel gücüne dayanır.

Eğitim yöneticisinin kendinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için sahip olması gereken yeterlikleri ifade eden bir çok görüş bulunmaktadır. Başaran ise bunları birleştirerek (1994, s.178) üç boyutlu bir yönetici yeterlik modeli oluşturmuştur.

Eğitim yönetmeninin yeterliliğine ilişkin bu modeli birinci boyutu “yeterlik alanını” kapsamaktadır. Bunlar yönetim kavram ve kurumları, yönetimde insan ilişkileri ile yönetim teknolojisi alanlarıdır. Yeterlik alanlarından, yönetim kavram ve kuramları alanı ile yönetim teknolojisi alanı yönetim kademelerine göre, gereklilik derecesinde ayrılık göstermektedir. Yönetim teknolojisinin gerekliliği, yönetim kademesi yükseldikçe azalırken, yönetim kavram ve kuramlarının gereklilik derecesi artmaktadır.

Modelin ikinci boyutunu “yeterlik konular” oluşturmaktadır. Birinci boyutun üç alanında da yer alan yeterlik konuları, yapı kurma ve yenileştirme, yönetim süreci ve

yönetimin işlevleri genel başlıkları altında toplanmıştır.

Modelin üçüncü boyutunu ise, yeterliğin düzeyi oluşturmaktadır. Yeterlik alanlarını oluşturan yeterlik konularında, eğitim yönetiminin yeterlik derecesi arttıkça yönetimde uzmanlaşması da sağlanmış olmaktadır. Yeterlik düzeyi de tanıma-anma düzeyinden en yüksek düzey olan yapma-uygulama düzeyine kadar dört dereceye ayrılmıştır.

Yöneticilerin etkili ve verimli bir şekilde problemleri çözebilmesi ve örgütü amaçlarına ulaştırabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceri düzeyinde temel yeterlilikleri bulunmalıdır. Robert Katz ise (Aktaran Özkalp ve Kirel 1996, s.15-16) Yöneticilerde olması gereken bilgi ve beceriler üçe ayrılmaktadır.

Bunlar :

- Teknik bilgisi
- İnsanla ilgili bilgisi
- Kavrama ile ilgili bilgi ve becerisi

Teknik bilgi yöneticinin işini yürütürken sahip olması gerekli ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgün eğitim kanallarıyla kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler.

İnsanla ilgili bilgi yapısı insanı güdülemek, anlamak, onlarla çalışmak, grup yaşantısını bilmekle ilgili bilgilerdir. Çoğu insan teknik açıdan mükemmel olmasına karşılık, insanla ilgili bilgisi açısından yetersizdir.

Kavrama ile ilgili bilgi yapısına gelince yöneticilerin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder. Örneğin, acil karar bekleyen durumlarda sorunlara hemen çözümler getirmesi, tespitler yapması, alternatifleri düşünmesi, en iyi çözümü bulması gerekir.

Şişman'ın aktardığına göre Johnson ve Synder etkili okul liderliğiyle ilgili olarak on boyut belirlemişlerdir. (Şişman 2002, s.140) Aynı zamanda bu boyutları

etkili okul liderinin yeterlikleri olarak da düşünebiliriz. Bunlar:

- 1.Okulun amaçlarını belirleme,
- 2.Okul kadrosunun performansını belirleme,
- 3.Okulun öğretim kadrosunun bireysel performansını sağlama,
- 4.Okul kadrosunun geliştirilmesini sağlamak,
- 5.Klinik denetimde bulunma,
- 6.İş grupları yada iş takımları geliştirme,
- 7.Kalite kontrol etkinlikleri,
- 8.Öğretim programı,
- 9.Kaynak geliştirme,
- 10.Değerlendirme,

Okul müdürlerinin sahip olduğu her türlü birikim kurumlarındaki öğrenciden personele her bireyi etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticiliğinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bu aşamada okul yöneticilerinin sahip olmak durumunda olduğu yeterlikler söz konusu olmaktadır.

MEB Öğretmen yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğünün Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı tarafından Mayıs 1997’de tercüme ettiği “okul müdürleri için ulusal standartlar” konulu çalışmada okul müdürünün sahip olması gereken yetenek ve yeterlik standartlarından bahsedilmektedir;

Burada yer alan ulusal standartlar, okul müdürlüğü ile ilgili temel kavramlarla ilişkili bilgi, anlayış, beceri ve özellikleri ortaya koymaktadır. Bu standartlar, okul müdürlüğü alanında uzmanlığı tanımlamakta olup gerek gelecekte görev alacak gerekse görevlerini sürdüren okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin planlanması sürecinde temel bir işlev görmektedir.

Bu standartlar beş bölümden oluşmaktadır. Standartların “Mesleki bilgi ve anlayış” bölümü ve “ Beceriler ve özellikler” bölümünde bir okul müdürünün sahip olması gereken yeterliklere yer verilmiştir.

Mesleki Bilgi Ve Anlayış Yeterlikleri :

Okul müdürlerinin aşağıda yer alan konularda bilgi ve anlayış sahibi olması gerekmektedir:

a) Eğitim koşullarının niteliği sağlayan unsurlar nelerdir, etkili okulların özellikleri, öğrencilerin başarılarını artırmak ve ruhi, ahlaki, sosyal ve kültürel gelişimleri ile iyi davranışlarını teşvik etmek için gereken stratejiler;

b) Öğrencilerin geçmiş edinimlerine ilişkin bilgi ve karşılaştırılabilir verilerin nasıl kullanılacağı, hedeflerinin nasıl belirleneceği;

c) Müfredat ve değerlendirilmesine ilişkin gereklilikler ve örnekler;

d) Eğitim teknolojileri de dahil etkin öğretme ve değerlendirme yöntemleri;

e) Stratejik plan ve işletme planı üzerinde etkili olan siyasi, ekonomik, sosyal, dini ve teknolojik faktörler;

f) Liderlik türleri ve uygulamaları ile bunların okul bünyesindeki farklı bağlamlara uygunluğu;

g) İstihdam kanunu, fırsat eşitliği mevzuatı, personel, dış ilişkiler, finans ve değişimi kapsayan yönetim;

h) Eğitimle ilgili yasal çerçeve ve bu çerçevenin okul müdürlüğünün temel görevleri için önemi;

ı) Ulusal, yerel düzeyde ve okul düzeyinde yönetim;

i) Teftiş ve araştırmanın mesleki gelişim ve okul gelişimine katkısı;

j) Bilişim teknolojilerinin öğretim, öğrenme ve yönetim tekniklerine uygulanması. (MEB,1997,4)

Beceriler Ve Özellikler Konusundaki Yeterlikleri :

Okul müdürleri aşağıda yer alan yeteneklere sahip olmalıdır:

i. Etkili bir kuruluşa açık bir vizyon kazandırma yolunda taahhüt ortaya koyma ve bunu güvence altına alma;

ii. Stratejik hedeflere ulaşma yolunda değişim ve gelişim başlatma ve yönetme;

iii. Önceliklendirme, plan yapma ve organize etme;

iv. Başkalarının çalışmalarını yönlendirme ve koordine etme;

v. Yüksek performanslı bir takım oluşturma ve destekleme;

vi. Bir takımın parçası olarak çalışma;

vii. Sorumlulukları devretme, görevleri delege etme ve uygulamaların yerine getirilip getirilmediğini izleme;

viii. Öğrencileri, öğretim elemanlarını, velileri, yöneticileri ve toplumu motive eder ve onlara ilham sağlar;

ix. Standartlar koyma ve öğrenciler ile öğretim elemanlarına yönelik örnek bir rol sunma;

x. Gereken durumlarda tavsiye ve destek alma;

xi. İnsanlarla hassas bir şekilde ilgilenme ve uyuşmazlıkları çözümlenme;

xii. Farklı durumlarda uygun liderlik yöntemlerini kullanma ve bunların muhtemel etkilerini anlama. (MEB,1997,7)

Okul müdürleri aşağıdakileri gerçekleştirmek için mesleki yetkinliğe ve

uzmanlığa sahip olmalıdır:

i. Kendi işlevlerini yerine getirmek yoluyla güvenilirlik kazanmak ve başkalarını etkilemek;

ii. Başkalarının çalışmalarına mesleki yön kazandırmak;

iii. Teftiş ve araştırma bulgularını bilinçli bir şekilde kullanma;

iv. Diğer sektörler ve kurumların iyi uygulamalarını hayata geçirmek.

Karar alma becerileri: soruşturma, problem çözme ve karar alma yeteneği.
Okul müdürleri aşağıdaki konularda yetenekli olmalıdır:

i. Delilleri toplama ve tartma, yargıya varma ve karar alma;

ii. Uygun bilgi ve verileri analiz etme, anlama ve yorumlama;

iii. Problemleri çözmek ve fırsatları tanımlamak için yaratıcı ve özgün düşünme;

iv. İyi bir yargı ortaya koyma.

İletişim becerileri: ilgili konuları açıklığa kavuşturma ve başkalarının bakış açılarını anlama yeteneği. Okul müdürleri aşağıdaki konularda yetenekli olmalıdır:

i. Çok çeşitli dinleyicilerle sözlü ve yazılı olarak iletişim kurma;

ii. Etkin bir şekilde müzakere ve istişare etme;

iii. İyi iletişim sistemleri yönetme;

iv. Toplantılara etkin bir şekilde başkanlık etme;

v. Etkili irtibat ağları geliştirme, muhafaza etme ve kullanma.

Kendi kendini yönetme: zamanı etkin bir şekilde planlama ve kendini iyi bir şekilde organize etme yeteneği

Okul müdürleri aşağıdaki konularda yetenekli olmalıdır:

- i. Kendi zamanlarını etkin bir Şekilde nceliklendirme ve kullanma;
- ii. Baskı altında ve son teslim tarihleri ile çalışma;
- iii. Kendi kendini motive edebilme;
- iv. Zorlayıcı mesleki hedefleri gerçekleştirme;
- v. Kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu stlenme. (MEB,1997, s.10)

MEB Ğretmen yetiştirme ve EĞitimi Genel Müdürlüğünün yukarıda yer alan “okul müdürleri için ulusal standartlar” tercümesi yanında, 2000 yılında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisindeki, ilköğretim okulu müdürünün görev tanımlarında da “Görevin Gerektirdiği Nitelikler” ve “Gereken Beceriler ” başlığı altında okul müdürünün görev tanımlarında yer alan görevleri yerine getirebilmesi için ne tür bir yeterliliğe sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

2508 sayılı Tebliğler Dergisinde Görevin Gerektirdiği Nitelikler Şu Şekilde İfade Edilmektedir:

1-EĞitim Açısından:Yüksek Ğrenim görmüş olmak (Tercih:Lisans düzeyinde eğitim görmüş olmak)

2) Tecrübe Açısından: EĞitim ve Ğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak; EĞitim ve Ğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak; Atanacağı kuruma branşı itibariyle Ğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak; Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak; Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaŐ kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adlı veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak; özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak; Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine

atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır.(Tercih:Yöneticilik tecrübesine sahip olmak; Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.)

3) Kişisel Özellikler

Bu göreve atanacaklarda; Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen; Misyon ve vizyon sahibi; Temsil yeteneği olan; Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip; Sevk ve idare yeteneği olan; Dinamik; Ekip çalışması anlayışına önem veren; Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, İyi insan ilişkileri kurabilen; Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, Objektif değerlendirmeler yapabilen; Problem çözebilen; Muhakeme- mukayese becerisine sahip, Kendisi ile barışık, eleştiriye açık; Astları ile uyumlu çalışabilen; Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren; Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan; Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen; Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.

4) Yabancı Dil: Tercih: KPDS'ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak.

2.6. Okul Müdürlüğüne Atanma Kriterleri

Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Zamanın hükümetleri yasaya uygun olarak, öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır. Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır. Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasî

tercihlerin aldığı belirtilmektedir. Türk Eğitim Sisteminde eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılması ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük bilimsel arayış ve çabaların sürdürüldüğü ancak bu çabaların somut göstergelerinin henüz yeni olduğu söylenebilir (Can ve Çelikten , 2000, s.148).

1939'dan beri onaltı kez toplanan Millî Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Özellikle Ondördüncü Millî Eğitim Şûrasında, Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticiliği konusu, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili kararlarda:

1. Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
4. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddî yönden cazip hâle getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi ile İlgili Kararlar ise şunlardır:

1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.

2.Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.

3. Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.

4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.

5.Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır. Denilmektedir (Can ve Çelikten, 2000, s.148).

Yukarıda belirtilen çalışmalara rağmen Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 1998-1999'a kadar yönetici atama kriterleri somut olarak ortaya konmamış ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirtilen çok genel yeterlilik göstergesi olarak kabul edilen kriterlere göre yönetici atamaları yapılmaktaydı bu da uygulamada sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Çetin ve Yalçın, 2002, s.50) Okul müdürleri, öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak gibi çok genel birkaç kriterler ile atanabildikleri için, yetki tamamen bürokratların ve siyasilere elinde bulunuyordu.

Sistemde yöneticilik istenmez verilir düşüncesi geleneksel bir görev anlayışının anlatımıdır (Açıkalın, 1994, s.81).Yani belirli kriterler belirleyip, bu kriterlere uygun olanların talepleri doğrultusunda, en iyileri belirleyip görevi onlara vermek yerine, üst konumdaki kişilerce dağıtılan bir paye konumunda olmuştur.

Eğitim lideri olması gereken okul müdürleri yıllarca, her hangi bir objektif eleme, seçme sürecinden geçirilmeksizin, gerekli nitelikleri taşıyıp taşımadıklarına bakılmaksızın atanmışlardır. Eğitim hizmetinin fiilen verildiği ana birim olan okul gibi önemi bir kurumun müdürlüğünü yapacak kişilerin bu şekilde her hangi bir özel kriter olmaksızın atanabilmeleri Türk eğitim sisteminde önemli sorunlara yol açmıştır. Okul müdürlerinin siyasi parti merkezlerinde, özel dostluk ilişkileriyle ya da

hemşericilik kayırmasıyla atanması kaçınılmaz olarak okullardaki eğitim kalitesini düşürmüştür.

23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ve 1999 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile Okul müdürlüğünden müsteşarlık makamına kadar tüm yönetim kademelerindeki yükselme ve atamalar belli somut kriterlere bağlanmıştır (Çetin ve Yalçın, 2002, s. 50).

23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ülkemizde eğitim kurumlarına yönetici seçiminde yeni bir anlayış getirmiştir. Yönetmelikte, beş yıl öğretmenlik yapan ve sicili elverişli olan öğretmenlerin başvurma hakkına sahip olduğu seçme sınavı ile yönetici adayları seçilmektedir.

Bu yönetmelik gereği olarak eğitim yöneticilerinin atanması ilk kez yetiştirme temeline dayandırılmaktadır.

Başarılı öğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmetiçi yetiştirme programlarıyla yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yakın geçmişte yürürlüğe giren adı geçen yönetmelikle okul yöneticilerinin eğitimi ve yetiştirilmesinde hizmetiçi eğitim uygulamalarına yer verilmiştir (Kalyoncu.2002, s.197).

1998 Yönetmeliği ile daha önceki yönetmeliklerde söz konusu olmayan Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümüyle eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi, planlaması, teftişi ve ekonomisi anabilim dalları lisans mezunlarına öğretmenlik hizmeti ölçütünü karşılamaları durumunda, okul yöneticiliklerine atanmak için gerekli olan seçme sınavına gerek olmadan hizmet içi eğitime girme hakkı tanınması, halen görev başında olan okul yöneticilerini bir üst göreve atanmaları için eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmaları gibi bazı olumlu ölçütler koymuş; ancak bakanlık daha sonra baskılara dayanamayarak adeta geri adım

atmak durumunda kalmıştır (Balcı ve Çınkır, 2002, s.217).

1998 tarihli yönetmelikte en temel değişiklik olan yönetici atamada sınav yapılması şartı, 24/4/2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği ile kaldırılarak tekrar 1998 öncesine dönmüştür. Ayrıca 1998 yönetmeliğinde sınav şartı getirilmiş olmakla birlikte 2008 tarihli yönetmelikle kaldırılana kadar da bu husus sağlıklı olarak uygulanmamıştır. Bakanlık yönetmeliğin sınav şartını aşmak amacıyla yönetmeliği iptal edene kadar kadrolu müdür ataması yapmayarak, müdürleri geçici görevlendirme yöntemini kullanmıştır.

Okul müdürü atama kriterlerini ve yöntemini belirleyen en son yasal düzenleme, 13.8.2009/27318 tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliktir. Bu yönetmelikle yine 1998 yönetmeliğinde olduğu gibi sınav esası getirilmiştir (MEB, s.2009).

Okul Müdürlüğüne Atanma Kriterlerindeki Hususlar

Şu an uygulamada olan 13.8.2009/27318 tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin 5. maddesinde, okul müdürü atamayla ilgili temel ilkeler :

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır (MEB, s.2009). denilerek sıralanmaktadır.

Yönetmeliğin bu bölümünde atanma kriterlerinden önce atama ilkelerinin göz önünde tutulduğu anlaşılmaktadır.

Yönetmeliğin devamında atanma kriterleri genel ve özel olmak üzere iki

başlık altında belirtilmektedir. Madde 7’de yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar sıralanmıştır. Bunlar:

a) Yükseköğrenim görmüş olmak,

b) Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak; halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdürlüklerine atanacaklarda atölye, laboratuvar ya da meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticiliklerine atanacaklarda ise Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre atamasına esas olan alanların karşılarında gösterilen derslerle sınırlı olmak üzere, atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

c) Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,

ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,

d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmaktır.

Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar ise 8. maddede şu şekilde açıklanmıştır:

a) (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak (MEB, 2009). şeklinde ifade edilmektedir.

Yönetmelik seçme sınavı ile ilgili hususlarda da düzenleme getirmiştir. Bu hususlar 11. Maddede :

(1) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır.

(2) Seçme sınavı, Seçme Sınavı Komisyonunca tespit edilecek merkezlerde Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce merkezî sistemle yazılı olarak veya elektronik ortamda yapılır.

(3) Seçme sınavları müdürlük ve müdür yardımcılığı için eş zamanlı olarak yapılabileceği gibi farklı tarihlerde de yapılabilir.

(4) Müdürlük ve müdür yardımcılığı sınav soruları ve sınav salonları farklı düzenlenir.

(5) Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerlidir. Bir sınav sonucuna dayalı olarak ancak bir kere atama yapılabilir.

(6) Mevcut yöneticiler ve daha önce yöneticilik yapmış olanlar ile bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin ikinci fıkrasında sayılanlar, istemeleri hâlinde müdürlük ve müdür yardımcılığı sınavlarına da girebilirler. Bu durumda olanlar istemeleri halinde bu Yönetmeliğin sınava dayalı atamaya ilişkin hükümleri çerçevesinde değerlendirilirler (MEB,2009).

Yönetmelikte okul müdürünün atanması da 20. Madde ile düzenlenmiştir.

Bunlar :

(1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

(2) Müdürlük sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş müdürlüklere atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda İLSİS üzerinden başvuruda bulunabilirler.

(3) Başvuruda bulunan adayların atamaları, Müdürlük sınavından almış oldukları puan ile bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre yapılır. Sonuçlar elektronik ortamda duyurulur (MEB, 2009). şeklinde belirtilmiştir.

Şu an yürürlükte olan 2009 tarihli yönetici atama yönetmeliğın, eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim kursu gören ya da bu alanda lisans düzeyinde bir eğitim alan kişilere yönelik hiçbir avantaj tanımaktadır. Yalnızca yönetimi alanında yüksek lisans yapanlara Ek:2 değerlendirme formundaki puanlama ölçütlerine göre diğer alanlarda yüksek lisans yapanlara göre 2 puan daha fazla verilerek 5 puan ile değerlendirilmektedir. Aynı şekilde Yönetim alanında doktora yapanlar da diğer alanda doktora yapanlara göre 3 fazla puan verilerek 8 puanla değerlendirilmektedir. Çok ayırt edici bir puan olmasa bile Yönetim alanında lisans üstü düzeyde eğitim alanlara fazla puan verilmesi olumlu bir gelişmedir. Ayrıca Yönetmeliğın 24. madde'si de puanların eşitliğı durumunda lisans üstü düzeyde eğitim görmüş olmayı birinci öncelik olarak belirlemiştir. Bu da daha üst düzeyde eğitim almış olmayı avantaj olarak belirlemesi açısından yerinde ve olumlu bir durumdur (MEB, 2009).

2.7. İlgili Araştırmalar :

İlgili literatür tarandığında bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların, okul müdürlerinin görevleri ve yeterlikleri olmak üzere iki farklı alanda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar ise genellikle yüksek lisans tezi seviyesinde kalmaktadır. Bu çalışmaların büyük bölümü okul müdürünün genel anlamdaki çalışmaları, yönetim tarzı, davranışları, rolleri ve yeterlikleriyle ilgilidir.

Yapılan çalışmalar arasında, bizzat 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan “okul müdürlerinin resmi görev tanımlarını” konu alan dört adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır.

Araştırma konumuzla yakın benzerlik taşıyan ilk çalışma, Günay tarafından 2006 yılında yapılan, İzmir kent merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleriyle ilgili görüşlerini araştırdığı yüksek lisans çalışmasıdır. ilköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görevlerini gösterme düzeyi ile ilgili öğretmenlerin algı düzeylerini hiç, az, orta, çok, tam olarak derecelendirdiği çalışmada hiç düzeyde hiçbir algıya rastlanmamıştır. Günay’ın (2006) yapmış olduğu bu çalışmada okul müdürlerinin görev tanımlarına öğretmenlerin orta, çok ve tam düzeyde katılımın fazla olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda yapılan ikinci araştırma Akşit tarafından 2009 yılında İstanbul ili Avrupa yakasındaki ilköğretim okulu öğretmenleri ile ilgili yapılan Yüksek Lisans çalışmasıdır. Akşit (2009)de bu çalışmada Günay gibi öğretmenlere kendi müdürlerinin, mevzuatta yer alan görev tanımlarına ilişkin davranışlarını gösterme düzeylerini sormuştur. Çalışma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürleri görev tanımları ile ilgili katılmama eğiliminin, çok yüksek derecede olduğu bir görev tanımına rastlanmamıştır. Okul müdürleri ifa ettikleri görevlerle (davranışlarla), mevzuatta geçen görev tanımları arasında ilişki doğru orantılıdır denilebilir. Bu durum okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarını ifa etme dereceleri, öğretmenler tarafından *kısmen katılma ve katılma eğilimlerinin, katılmama eğilimine* göre yüksek çıkması sonucuna dayanmaktadır.

Bu çalışmada İstanbul ili Avrupa yakasındaki ilköğretim okulu öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin mevzuatta yer alan görev tanımlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, mezuniyetlerine, öğretmenin çalışma şekline (kadrolu&sözleşmeli), branşlarına, kıdemlerine, buldukları okulda çalışma sürelerine, daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına, eğitim yönetimi dersi ya da hizmet içi eğitim alıp almamalarına ve çalıştıkları okulu bir bütün olarak algılama seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bizim çalışmamızdaki gibi görev ve yeterlik ilişkisi boyutunda olmamakla beraber Uluçay (2005) 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde tanımlanan görevlerin, okul vizyonu oluşturmadaki etkisini incelediği aşırmasında, şu sonuçları elde etmiştir.:

1. Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticileri, ilköğretim okulu müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde tanımlanan görevlerini, okul vizyonu oluşturmada etkili bulmuşlardır. 2. Okul müdürlerinin kendilerini vizyon sahibi olarak gördükleri belirlenmiştir. Ancak anket sorularına verdikleri cevaplardan yola çıkarak müdürlerin vizyon kavramından başka anlamlar da çıkarttıkları anlaşılmıştır. 3. Okul müdürlerinin, bilgi toplumunun amaçlarına uygun öğrenci yetiştirme gayret ve iddiaları açık bir vizyon örneğidir. 4. Müdür ve müdür yardımcıları, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetmelikle tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmada farklı bakmaktadırlar. Okul müdürleri daha çok yönetimi esas alan görevlerini vizyon oluşturmada çok etkili bulurlarken müdür yardımcıları ise daha çok okuldaki uyumu ve başarıyı artıracak görevleri vizyon oluşturmada çok etkili bulmuşlardır..

2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan “okul müdürlerinin resmi görev tanımları” ile ilgili yapılan bir diğer çalışma ise Solakoğlu (2006) tarafından yapılmıştır. Solakoğlu bu çalışmada görüşme tekniği yoluyla Türk ve Fransız ilköğretim okulu müdürlerine görev tanımlarında yer alan görevlerle ilgili görüşlerini sorarak, aldığı görüşlerin karşılaştırmasını yapmıştır. Solakoğlu da bu çalışmada 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan 66 maddelik görevleri Okul İşleyişi-Eğitim

Öğretim , Öğrenci İşleri, Personel İşleri,Mali İşler ve Demirbaş İşleri olmak üzere beş bölümde gruplandırılarak sormuştur.Türk okul müdürleri verdikleri cevaplarda büyük oranda “Belirlenen görevleri uygun bulduklarını” söylemektedirler.

Okul Müdürlerinin “Resmi Görev Tanımları” kapsamında olmamakla beraber, okul müdürlerinin değişik boyutlardan görevlerini ya da yeterliklerini konu alan çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Bunlardan Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırma ve Yayınlar :

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

1- Okulun yönetimine ilişkin kararlar verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,

2- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarında eşgüdümünde, madde ve insan kaynaklarının amaçlara dönük olarak birleştirebilme,

3- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasında örnek olabilme,

4- Okul ve çevresindeki öğretim ve eğitim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme,

5- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetim, karar, haberleşme. Eşgüdüm gibi diğer süreçleri kaynaştırmayı sağlayabilme,

6- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinde, makamlar kadar bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.

Sacı, (1978) yılında yaptığı “Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlilikleri” adlı araştırma; okul yönetiminin, program ve öğretim, personel yönetimi, öğrenci kişilik

hizmetleri, okul- çevre ilişkileri, işletmecilik, yardımcı hizmetler alanlarındaki yeterliklerinin sıralanması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda; bu görev alanlarından 66 yeterlik ele alınmış ve biri personel yönetimi, beşi yardımcı hizmetler, ikisi işletmecilik, üçü program ve öğretime ilişkin yeterliğin müdürlerin hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanmaları gerektiği kesin fikir birliği ile desteklenmiştir. İki öğrenci kişilik hizmetlerine, beşi okul- çevre ilişkilerine, üçü program ve öğretime, biri işletmeciliğe ilişkin 11 yeterliğin düşük düzeyde gösterilmesi gerektiği ve öyle gösterildiği tespit edilmiştir.

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

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

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

1. Öğretmenlerin zayıf ve güçsüz yanlarını vurgulamakta,
2. Öğretmenlere zaman zaman öfkelenmekte, öfkelendiklerinde onları azarlamakta,
3. Öğretmen grubu içinde liderlerin oluşmasından rahatsızlık duymakta,

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

5. Öğretmenlerin farklılaşmalarına özen göstermemektedirler.

Çelik, (1990) yılında yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” araştırmasında aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

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

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

3 Denekler eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde kurs değişkenini tercih etmişlerdir.

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

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

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

Kocaoğlu, (1992) yılında yaptığı “_İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilirken göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile bu

yeterliklerin oluşturduğu görev alanlarının, kendilerinin ve görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının değerlendirmelerine göre sıralanması, elde edilen ölçütlerin yönetici seçimi, atanması ve yükseltilmesinde kullanılmasını amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları özetle şöyledir:

1. Eğitim yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ‘‘meslekte esas olan öğretmenliktir’’ ilkesinden vazgeçilmelidir.

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

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

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

Dağlı, (2000) ‘‘İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları’’ adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin I. ve II. Kademedeki görev yapmalarına ve cinsiyetlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin etkili müdürlük davranışları ile algılarında anlamlı fark saptanamamıştır. I. ve II. kademedeki görev yapan öğretmenler ile bayan ve erkek öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri ‘‘sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret ederler’’ davranışı, en yüksek derecede gösterdikleri ‘‘öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır’’ ile ‘‘öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.’’ Davranışları olmuştur. Dağlı, araştırma sonucunda okul müdürlerinin etkili olabilmesi için temel yönetici özelliklerine ve okul müdürlerinin sahip olması gereken işlev ve yeterliklere sahip olması gerektiği bunu gerçekleştirebilmek için de:

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

2. Zaman zaman uygulanan hizmet içi kurs, seminer ve konferans gibi eğitim

programlarında, etkili müdürler ile ilgili konulara ağırlık verilmesini,

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

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

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

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

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

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

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

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

Demircan (2001)'nin yapmış olduğu Okul Müdürlerinin yöneticilik yeterlilikleri araştırmasında da, okul müdürlerinin 18 temel yeterlik alanı belirlenmiş , bu alanlarda oluşturulan 90 maddelik alt yeterlikler soru cümlesine dönüştürerek , bu konularda kendi okul müdürlerini yeterli görüp görmedikleri öğretmenlere sorulmuştur. Öğretmenlerin %57,65 sı çok ve tam düzeyde okul müdürlerinin , yöneticilik görevlerini yerine getirdiklerini ve yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Aynı araştırma öğretmenlerin, okul müdürlerinin yöneticilik yeterliliklerine katılmama oranı ise %12 seviyesinde kalmıştır. Bu çalışmada da öğretmenlerin büyük oranda müdürlerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yine, Çetin, Adıgüzel (2006) yapmış oldukları araştırmalarında ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlıkla ilgili davranışlarını gösterme düzeyleri orta seviye de çıkmıştır.

Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırma Ve Yayınlar

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

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

Kennedy, (1990) yılında yaptığı araştırma “Yerel Özel Eğitim Okulu

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

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

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

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

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

Bu ve bunun gibi araştırmalar incelendiğinde ilköğretim okul müdürlerin, görev tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirme açısından, öğretmenler tarafından çoğunlukla orta ve tam düzeyde değerlendirildiği görülmektedir.

Çalışmalar arasında okul müdürlerinin görevleri ile ilgili bizzat kendi yeterliklerini değerlendirdikleri bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapmış olduğumuz bu çalışma da alandaki bu açığı kapatarak , okul müdürlerinin kendi yeterlikleri konusunda ne düşündüklerini tespit etme imkanı tanımıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okul müdürlerinin “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yerine getirebilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyini, yönetici görüşlerine göre tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma var olan durumu betimlemeyi amaçladığından nicel araştırma yaklaşımlarından tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelinde, tarama araştırmacısı, nesnenin ya da bireyin doğrudan kendisini izleyebileceği gibi, önceden tutulmuş kayıtlar ve alandaki kaynak kişilere başvurarak, elde edeceği dağınık verileri kendi gözlemleri ile bir istem içinde bütünleştirerek yorumlamak durumundadır (Karasar, 2003, s.77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında Ordu ilinin tamamında bulunan (merkez , ilçeler , beldeler ve köyler dahil) 1-8 sınıflı , müstakil müdürlüğü bulunan 209 ilköğretim okulu müdürü oluşturmaktadır.Evren içinde yer alan, Ordu ili sınırları içinde toplam 209 ilköğretim okulu müdürü bulunduğu ve araştırma kapsamında bu müdürlerin tamamına ulaşıldığından örneklem oluşturulmamıştır. Evrendeki okullardan uygulamaya katılan müdürlerin sayısı 209'dir. Dağıtılan anketlerin 185'i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 5 tanesi eksik ya da hatalı olduğundan geçerli olan anketlerin sayısı 180'dir. Evrendeki okullardan müdürlere dağıtılıp geri dönen anketlerin oranı % 88.51 'dir. Geri dönen anketlerin arasında hatalı veya eksik olan anketlerin oranı %2,70 geçerli olan anketlerin oranı ise %86,12'dir.

Ek (G) 'de Ordu ili İlköğretim Okul müdürlerinin evren durumları çıkartılmıştır. Burada da görüldüğü gibi Ordu İlinde bulunan 1-8 sınıflı, müstakil müdürlüğü bulunan 209 resmi ilköğretim okulu evreni oluşturmaktadır. Ayrıca Ordu

İlinde birden fazla sınıfın aynı derslikte öğrenim gördüğü Birleştirilmiş Sınıf uygulaması yapılan çok sayıda okul bulunmaktadır. Bu okullarda, tek öğretmen varsa bu öğretmenin kendisi, birden fazla öğretmen olduğu takdirde ise, içlerinden biri sınıf öğretmenliği yanında idari işlerde müdür yetkili olarak görevlendirilmektedir. Müstakil olarak bir müdürlük görevleri bulunmadığından bunlar evrene dahil edilmemiştir.

Araştırmanın evren gurubunu oluşturan ilköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki görev süresi, atama durumu, branş, toplam kıdem, müdürlük kıdemi, personel sayısı, hizmet içi eğitim seminerine katılma durumu ve okulun imkanlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Frekans			
N	2	178	180
%	1,1	98,9	100,0

Tablo 1’de denek gruplarının cinsiyetleri gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 1,1’inin kadın, % 98,9’unun da erkek olduğu görülmektedir. Bayan yönetici sayısının çok az olmasının nedeni olarak, bayanların ders dışı zamanlarını daha çok ailelerine ayırma düşüncesi, okul yöneticiliğinde bayanlara ayrıcalık tanınmaması gibi sebepler sayılabilir. Neredeyse hiç bayan yönetici bulunmaması nedeni ile cinsiyet değişkeni betimsel istatistik testlerinde kullanılmayacaktır.

Tablo 2’de yöneticilerin yaşa göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 2: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Frekans	34 ve altı	35-44	45-54	54 ve üstü	Toplam
N	46	80	47	7	180
%	25,6	44,4	26,1	3,9	100,0

Tablo 2’de denek gruplarının yaşa göre dağılımları yer almaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 25,6’sı 34 ve altı, % 44,4’ü 35-44, % 26,1’i 45-54 ve % 3,9’unun 54 ve üstü yaş gurubunda bulunduğu görülmektedir. Örnekleme alınan ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğu 44 ve altı yaş guruplarındadır. Bulgulara dayanarak denek guruplarının genelde genç yöneticilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 3’de İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenim durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 3: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim D. Frekans	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
N	41	132	7	180
%	22,8	73,3	3,9	100,0

Tablo 3’de denek gruplarının öğrenim durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 22,8’i önlisans, % 73,3’ü lisans, % 3,9’u lisansüstü kademesindeki okullardan mezunu olduğu görülmektedir. Örnekleme alınan ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Milli Eğitim Bakanlığının müdür kadrosunda yüksek okul mezunlarının oranı gittikçe azalmaktadır. Bunun en önemli nedeni Bakanlığın öğretmen atama kriterlerindeki değişiklik ve toplumda okuma oranında artışın çok hızlı olmasıdır. Okul yöneticilerinden yüksek lisans mezunu olanların çok az olması eğitim yöneticiliğinin uzmanlık alanı olmaması, ayrıca okul yöneticiliğinin mevzuatta tanımını ikinci görev olarak bulmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Aşağıdaki **Tablo 4’de** kurumdaki görev süresine göre araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 4: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Dağılımı

Kurumdaki Görev Süresi	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü	Toplam
Frekans					
N	106	46	14	14	180
%	58,9	25,6	7,8	7,8	100,0

Tablo 4’de denek gruplarının kurumdaki görev süresine göre dağılımları yer almaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 58,9’u 0-5 yıl, % 25,6’sı 6-10 yıl, % 7,8’i 11-15 yıl ve % 7,8’i 16 yıl ve üstü sürelerde kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir. Örneklem alınan ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 10 yıl ve daha az sürede kurumlarında görev yaptıkları söylenebilir.

Tablo 5’de İlköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Atama Göre Dağılımı

Atama Durumu	Kadrolu	Görevlendirme	Toplam
Frekans			
N	113	67	180
%	62,8	37,2	100,0

Tablo 5’de denek gruplarının atama durumları gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 62,8’inin kadrolu, % 37,2’sinin de görevlendirme olduğu görülmektedir. Oransal olarak kadrolu yöneticiler daha fazla olmakla birlikte, kadrolu olmayan, görevlendirme şeklinde müdürlük görevini yürüten yöneticilerin sayılarının da çok fazla olduğu görülmektedir. Bu son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının çıkardığı

Yönetici Atama Yönetmeliklerinin Danıştay tarafından iptal edilmesi nedeniyle, kadrolu müdür ataması yapılamamsından kaynaklanan ülke genelindeki bir durumdur. Yönetmeliklerin Danıştay tarafından iptal edilmesi nedeniyle halen 30 binden fazla müdür ve yardımcısının vekaletle görevini sürdürdüğü (<http://www.memurlar.net/haber/146554>) belirtilmektedir.

Tablo 6'da İlköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 6: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branşa Göre Dağılımı

Branş Frekans	Sınıf	Branş	Toplam
N	130	72,2	180
%	50	27,8	100,0

Tablo 6'da denek gruplarının branş durumları gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 72,2'sinin sınıf öğretmeni, % 27,8'sinin de branş öğretmeni kökenli olduğu görülmektedir.

Tablo 7'de İlköğretim okulu yöneticilerinin toplam kıdem durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 7: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kıdem Süresine Göre Dağılımı

Toplam Kıdem Süresi Frekans	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü	Toplam
N	8	34	42	96	180
%	4,4	18,9	23,3	53,3	100,0

Tablo 7'de denek gruplarının toplam kıdem durumları gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 4,4'ünün 0-5 yıl, % 18,9'unun 6-10 yıl, % 23,3'ünün

11-15 yıl ve %53,3'ünün 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip oldukları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun müdürlük kademinden farklı olarak yüksek kıdem sürelerine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 8'de İlköğretim okulu yöneticilerinin müdürlük kademine durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 8 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Müdürlük Kademine Süresine Göre Dağılımı

Müdürlük Kademine Süresi	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü	Toplam
Frekans					
N	81	50	23	26	180
%	45,0	27,8	12,8	14,4	100,0

Tablo 8'de denek gruplarının müdürlük kademine durumları gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 45'inin 0-5 yıl, % 27,8'inin 6-10 yıl, % 12,8'inin 11-15 yıl ve % 14,4'ünün 16 yıl ve üzeri müdürlük kademine sahip oldukları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun toplam kıdem süresinden farklı olarak düşük müdürlük kademine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 9'da İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki personel sayısı durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 9 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Personel Sayısı Durumuna Göre Dağılımı

Personel Sayısı	0-10	11-20	21-30	31 ve üzeri	Toplam
Frekans					
N	25	92	24	39	180
%	13,9	51,1	13,3	21,7	100,0

Tablo 9'da denek gruplarının görev yaptıkları okullardaki personel sayılarına göre dağılımı gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 13,9'unun 0-10,, %

51,1'inin 11-20, % 13,3'ünün 21-30 ve % 21,7'sinin de 31 ve üzeri personel bulunan okullarda görev yaptıkları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun görev yaptıkları okullardaki personel sayısının az olduğu ve kurumların küçük olduğu söylenebilir.

Tablo 10'da İlköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim kurslarına katılma durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 10: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katılma Durumuna Göre Dağılımı

HİE Kursuna Katılıp-Katılmadığı Frekans	Evet	Hayır	Toplam
N	135	45	180
%	75	25	100,0

Tablo 10'da denek gruplarının eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu alıp almama durumları gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 75'inin katıldığı, % 25'inin de katılmadığı görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun yönetim alanında hizmetiçi eğitim aldığı söylenebilir.

Tablo 11'de İlköğretim okulu yöneticilerinin çalıştıkları okulların imkan durumuna göre dağılımına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 11: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulların İmkan Durumuna Göre Dağılımı

Personel Sayısı Frekans	İleri	Ortann Üstü	Orta	Ortann Altı	Zayıf	Toplam
N	8	49	74	28	21	180
%	4,4	27,2	41,1	15,6	11,7	100,0

Tablo 11'de denek gruplarının görev yaptıkları okulların imkan durumuna

göre dağılımı gösterilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin % 4,4'ünün ileri, % 27,2'sinin ortanın üstü, % 41,1'inin orta, % 15,6'sının ortanın altı ve % 11,7'sinin de zayıf imkanlara sahip okullarda görev yaptıkları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun görev yaptıkları okulların imkanlarının ortanın üzerinde imkanlara sahip olduğu söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırma formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde müdürlerin bireysel ve mesleki özelliklerini belirten "Bireysel ve Mesleki Özellikler Anketi" ve ikinci bölümde "İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Yeterlilik Algıları Ölçeği" katılımcıların yargılarını içeren yanıtlardan oluşmaktadır.

Veri toplama aracının birinci bölümünde, cinsiyet, yaş, en son mezun olduğu okul, kaç yıldır bu okulda müdürlük yaptığı, atanma durumu, branş veya sınıf öğretmeni olması, toplam kıdem, müdürlük kıdemi, okulun toplam personel sayısı, eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu alıp almadığı, okulu bir bütün olarak algılama seviyesi bağımsız değişkenleri yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Yeterlilik Algıları Ölçeği hazırlamak için konuyla ilgili alanyazın taranmış, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yapılan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımından" yararlanılmış ve araştırma konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Ek (F) de yer alan tabloda da görüldüğü gibi 2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan görevlerin bir kısmı birleştirilerek ya da uyarlanarak yeterlilik cümlesine dönüştürülmüştür. Bazı görevler ise özel bir yeterlilik gerektirmediğinden anket kapsamına dahil edilmemiştir. İlgili alanyazın incelenmesi sonucunda 49 soruluk bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek taslağının oluşturulmasında bu havuzdan yararlanılmış ve tez danışmanı ile görüşülerek araştırmacı tarafından 49 maddelik bir ölçek taslağı oluşturulmuştur.

Hazırlanan ölçek taslağı, eğitim yönetimi ile ölçme ve değerlendirme alanlarında uzman olan kişilerin görüşlerine sunulmuştur. Ölçek, uzman kişilerin

görüşleri doğrultusunda yeniden ele alınmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama evren ve örneklem dışında kalan gruplarla yapılmıştır. "İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Yeterlilik Algıları Ölçeğinin ön uygulaması İstanbul ilinde görev yapan 10 ilköğretim okulu müdürüne uygulanmıştır.

Ön uygulama yapılan yöneticilerden elde edilen verilerin faktör çözümlmesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri sonuçları incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarının verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermesi nedeniyle, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Temel Bileşenler Yöntemi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 49 maddeyle yapılan ilk analiz sonucunda KMO= .950 ve Barlett küresellik testi sonucunun [$\chi^2= 7902,045$; $P<.01$] ve anlamlılık değerinin .000 çıkması faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006, s.322).

Ölçeğin güvenilirliğini saptamak için ise Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Kalaycı'nın (2006, s.405) alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir:

.00 $\leq \alpha \leq$.40 ise ölçek güvenilir değildir.

.40 $\leq \alpha \leq$.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

.60 $\leq \alpha \leq$.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

.80 $\leq \alpha \leq$ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Uygulama sonuçları değerlendirilip, yöntem ve içerik konusunda gerekli görülebilecek geliştirmeler yapıldıktan sonra ölçek 49 madde olarak düzenlenmiştir. Ön uygulama sonrası elde edilen ölçek **Ek -B'de** verilmiştir.

Anket uygulandıktan sonra bulguların yorumlanmasında bütünlük sağlamak

amacıyla görevlerin birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak gruplar haline getirilmiştir. Gruplamada Haydar Taymaz'ın okul müdürlerinin görevleriyle ilgili dördü gruplandırması esas alınmıştır. Taymaz (1995, s.142) okul müdürlerinin görevlerini 1-Okul İşletmesi, 2-Personel İşleri, 3-Eğitim-Öğretim İşleri, 4-Öğrenci İşleri şeklinde dört ana başlıkta toplamaktadır. İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Yeterlilik Algıları Ölçeğindeki 49 madde, uygulamadan sonra verilerin çözümlenmesi aşamasında, 5 okul müdürünün, 4 öğretim görevlisinin ve 5 ilköğretim müfettişinin uzman görüşü alınarak yukarıda belirtilen dört ana grup altında, dört alt ölçeğe dönüştürülmüştür. Gruplanmış anket Ek (E) de yer almaktadır. Her alt ölçek başlı başına bir ölçek olarak tasarlandığı için faktör analizi her alt ölçeğe uygulanmış ve her alt ölçeğin tek boyutlu olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca her bir maddenin madde toplam korelasyonlarına ve faktör yük değerine bakılmıştır. Bu konuda Büyüköztürk (2006, s.171) genel olarak, madde - toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20 ile 0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, .20'den daha küçük maddelerin ise teste alınmaması gerektiğini önermektedir.

Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, o maddelerin birlikte bir kavramı- yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Madde faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması, maddelerin seçiminde iyi bir ölçüttür (Büyüköztürk, 2006:124). Bu nedenle faktör analizi sonuçlarına göre faktör yük değeri 0,45'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen faktörlerin alfa güvenirlik katsayılarına ve açıklanan varyansa bakılmıştır.

Ön uygulama veri seti tek bir boyut olarak değil ölçeğin alt boyutları tek tek faktör analizine sokulmuştur. **Tablo 12'de** "Okul İşletmesi" alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları yer almaktadır.

Tablo 12. Okul İşletmesi Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

M. No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1.	Görevlerinizle ilgili mevzuat, emir ve çalışma programlarını takip ederek bunları uygulayabilme,	0,838	0,711
2.	Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme,	0,830	0,695
3.	Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme, bunları uygulama ve denetleyebilme,	0,846	0,617
4.	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun eğitim imkanlarını zenginleştirebilme,	0,754	0,740
5.	Yapılan işbölümü çerçevesinde personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmeleri için gerekli ortam ve imkanı sağlayabilme	0,636	0,805
6.	Öğretmenlerin , okulun bölümlerini (laboratuar , kütüphane , spor alanları... vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını takip edebilme,	0,620	0,711
7.	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun kararlarını usul ve içerik yönünden denetleyerek uygun olanları belirleyebilme,	0,570	0,695
8.	Okulun tüm bölümlerini ve araç-gereçlerini her an yararlanılacak şekilde hizmete hazır bulundurabilme	0,711	0,617
9.	Okulun bakımı, temizliği, yangına karşı korunması, ve güvenliğini sağlayabilme	0,792	0,740
10.	Yakın çevre ve velilerle sıkı bir işbirliği yaparak çevrenin imkanlarından yararlanabilme ve onların okuldan beklentilerini karşılayabilme ,	0,717	0,805
11.	Göreve başlama ve ayrılma halinde taşınır malların tespiti, sayımı ve devir teslim işlemlerini yapabilme	0,538	0,711
12.	Okulun ayniyat,gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme	0,643	0,695
13.	Çağın ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamını oluşturabilme,	0,707	0,617
14.	Okulda yürütülen rutin işleri , sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme ,	0,724	0,740
15.	Ders araç-gereçlerinin teminini, verimli kullanılmasını, korunmasını, bakım ve temizliğini sağlayabilme	0,794	0,805
Açıklanan Varyans: % 65,241			
Cronbach Alfa Katsayısı = 0,94			

Ölçeğin birinci alt boyutu olan “Okul İşletmesi” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 15 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonrasında alt ölçekte yer alan

maddelerin faktör yük değerlerinin 0,570 ile 0,846 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktörün toplam varyansın % 65,241'ini açıkladığı görülmüştür. Alt ölçek için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0,94$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Aşağıda yer alan **Tablo 13**'te "Eğitim-Öğretim İşleri" alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Eğitim-Öğretim İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

M. No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1.	Eğitim ve öğretim problemlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapabilme,	0,785	0,679
2.	Belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda, tüm çalışanlarda öğrenme arzusu oluşturarak, sürekli olarak motive edebilme,	0,758	0,735
3.	'İnsan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma' anlayışı kapsamında , ilgililer ile işbirliği yaparak, çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlayabilme	0,760	0,721
4.	Planlama ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik edebilme,	0,611	0,760
5.	Öğretmenler tarafından hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilme	0,579	0,779
6.	Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin derslerini izleyerek onların güçlü ve iyileşmeye açık yönlerini eğitimsel açıdan , objektif olarak belirleyebilme,	0,617	0,663
7.	Öğretmenlere okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikte ek görevler verebilme,	0,696	0,741
8.	Çeşitli yayımlar yoluyla,okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi,gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme ,	0,827	0,581
9.	Okulda yürütülen çeşitli çalışmalar ilgili, (istendiği takdirde) amirimize ya da ilgili kurumlara anlaşılır ve sistemli bir şekilde rapor sunabilme,	0,735	0,698
10.	İlgili kurullarda (Öğretmenler, zümre,şube..vb.) alınan kararları uygulamaya geçirebilme	0,649	0,697
11.	Okulda yapılan törenlerinin yönetmelik	0,625	0,702

	hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,		
12.	Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme	0,776	0,754
13.	Okulun imkanlarını çevreye açarak; çevrenin imkanlarını okula taşıyarak okulu bilim ve kültür merkezi haline getirebilme ,	0,552	0,676
14.	Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme ,	0,858	0,604
15.	Film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak , gösterimini uygun gördüklerinizden öğrencileri yararlandırabilme ,	0,805	0,605
Açıklanan Varyans: % 69,372 Cronbach Alfa Katsayısı = 0,94			

Ölçeğin ikinci alt boyutu olan “Eğitim-Öğretim İşleri” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 15 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonrasında alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,552 ile 0,858 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktörün toplam varyansın % 69,372’sini açıkladığı görülmüştür. Alt ölçek için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0,94$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu kabul edilmiştir.

Aşağıda yer alan **Tablo 14’te** “Öğrenci İşleri” alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14 . Öğrenci İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları,

M. No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1.	Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme,	0,742	0,559
2.	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,	0,837	0,681

3.	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme,	0,828	0,666
4.	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,	0,804	0,632
Açıklanan Varyans: % 64,844			
Cronbach Alfa Katsayısı = 0,81			

Ölçeğin üçüncü alt boyutu olan “Öğrenci İşleri” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 5 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonrasında alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,742 ile 0,837 arasında değiştiği saptanmıştır. Faktör Yük değeri .45’ten küçük olan madde 5 anketten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonrası Öğrenci İşleri alt ölçeğinde 4 madde kalmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktörün toplam varyansın % 64,844’ünü açıkladığı görülmüştür. alt ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0,81$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 15’te “Personel İşleri” alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15. Personel İşleri Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

M. No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1.	Okuldaki kurulların çalışmaları sırasında (zaman yönetimi , toplantı yönetimi , iletişim teknikleri ... gibi) etkili yöntem ve teknikleri kullanabilme,	0,801	0,654
2.	Mesleki yeterliliklerini artırmak için öğretmenleri teşvik etme; onlara ortam ve materyal sağlayabilme,	0,637	0,681
3.	Aday öğretmen ve personeli yetiştirebilme	0,681	0,783
4.	Çalışanların; “belirlenen ortak hedefler doğrultusunda, eşgüdüm içinde hareket etmelerini” sağlayabilme,	0,673	0,757
5.	Gerektiğinde ayrıntılı ve açık ifadelerle astlarınıza yetki devri yapabilme,	0,713	0,761

6.	Personele karşı örnek davranış, tutum ve etkili bir kişilik sergileyebilme,	0,671	0,764
7.	Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme,	0,589	0,718
8.	Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,	0,701	0,597
9.	Görevini başarı ile yürütenleri (çalışmalarını ve kuruma bağlılığını artıracak nitelikte) ödüllendirebilme,	0,802	0,724
10.	Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz.	0,783	0,566
11.	Özürleri sebebiyle görevine gelemeyen personelin yerine uygun görevlendirme ile gerekli önlemi alabilme,	0,593	0,688
12.	Bütün çalışanların görev tanımlarını açık ve sınırlandırılmış şekilde belirleyebilme,	0,799	0,690
13.	Görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak personeli görevlendirebilme,	0,754	0,738
14.	Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme ,	0,529	0,584
Açıklanan Varyans: % 62,526			
Cronbach Alfa Katsayısı = 0,94			

Ölçeğin dördüncü alt boyutu olan “Personel İşleri” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 14 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonrasında alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,529 ile 0,802 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktörün toplam varyansın % 62,526’sını açıkladığı görülmüştür. Personel İşleri alt ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = 0,94$ olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındıktan sonra (Ek:H) anketler ilköğretim okul

müdürlerinin ilçelerde toplantıda oldukları zamanlarda evrende yer alan ilçelere gidilerek araştırmacı tarafından uygulanmış olup, gerek anketlerin dağıtılması, gerekse toplanması aşamasında okul müdürleriyle doğrudan görüşme yoluna gidilmiştir.

Anketler, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra okul müdürlerine dağıtılmış ve dikkatli okunup anlaşılacak şekilde yapılması istenmiştir. Anketin dağıtım sırasında, bazı müdürlerin isteksiz olduğu görülmüştür. Araştırmacı tarafından bu tür çalışmaların önemine değinilerek, müdürleri ikna etme yoluna gidilmiştir. Aynı zamanda oldukça istekli ve ilgili okul müdürlerine de rastlanılmıştır.

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

Tablo 16 : Dağıtılan ve geri dönen anketlere ilişkin veriler.

Anketlere İlişkin Bilgiler	N	%
Anket verilen okul müdürü	209	100
Geri dönen anket	185	88,51
Geri dönen anketlerde eksik ya da hatalı olanlar	5	2,70
Geri dönen anketlerden geçerli olanlar	180	86,12

Tablo 1’de de görüldüğü gibi evrendeki okullardan uygulamaya katılan müdürlerin sayısı 209’dir. Dağıtılan anketlerin 185’i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 5 tanesi eksik ya da hatalı olduğundan geçerli olan anketlerin sayısı 180’dir. Evrendeki okullardan müdürlere dağıtılıp geri dönen anketlerin oranı % 88.51 ‘dir. Geri dönen anketlerin arasında hatalı veya eksik olan anketlerin oranı %2,70 geçerli olan anketlerin oranı ise %86,12’dir.

3. 5. Verilerin Çözümlemesi

İlköğretim Okul Müdürlerinin “Görev Tanımlarında” Belirtilen Görevleri Yerine Getirebilme Açısından Kendilerini Yeterli Hissetme Düzeyi ölçeği 49 madde olarak alt başlıklara ayrılmaksızın bir bütün olarak müdürlerin değerlendirmesine sunulmuştur. Ancak verilerin çözümlemesinde ve yorumlamada bütünlük sağlamak

amacıyla görevlerin birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak gruplara haline getirilmiştir. Gruplamada Haydar Taymaz'ın Okul Müdürlerinin Görevleriyle İlgili dörtlü gruplandırması esas alınmıştır. Taymaz (1995: 142) okul müdürlerinin görevlerini 1-Okul İşletmesi, 2-Personel İşleri, 3-Eğitim-Öğretim İşleri, 4-Öğrenci İşleri şeklinde dört ana başlıkta toplamaktadır. İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarında Belirtilen Görevleri Yerine Getirebilme Açısından Kendilerini Yeterli Hissetme Düzeyi Ölçeğindeki 49 madde, uygulamadan sonra yorumlama aşamasında, 5 okul müdürünün, 4 öğretim görevlisinin ve 5 ilköğretim müfettişinin uzman görüşü alınarak yukarıda belirtilen dört ana grup altında, dört alt ölçeğe dönüştürülmüştür. Gruplanmış anket Ek : (E) de yer almaktadır.

Verilerin analizinde ve yorumlanmasında faktör analizi, frekans ve yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma; müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak ise değişkenlerin durumuna göre t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 14 paket programı kullanılmıştır.

Tablo 17. Değerlendirme Aralıkları

Değerlendirme Dereceleri	Değerlendirme Aralıkları
Düşük Düzeyde Yeterli	0,00 – 3,59
Az Yeterli	3,60 – 5,19
Orta Düzeyde Yeterli	5,20 – 6,79
Yeterli	6,80 – 8,39
Yüksek Düzeyde Yeterli	8,40 – 10,00

Tablo 17'de verilen değerlendirme aralıklarına göre bulgular ve yorumlar oluşturulmuştur.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada okul müdürleri hakkında veri toplamak amacıyla oluşturulan anket bizzat okul müdürlerinin kendilerine uygulanmıştır. “Kendilerini yeterli hissetme düzeylerini” görevleriyle ilgili maddelerin karşısında yer alan sıfırdan (0) ona (10) a kadar olan puanlardan birini işaretleyerek değerlendirmeleri istenmiştir. Görüldüğü gibi araştırmada kişinin kendi kendini değerlendirmesi yöntemi kullanılmıştır. Kişilerin her hangi bir kişi ya da konu hakkında değerlendirme yapmaları, karar vermeleri, “öznel” bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri ise daha üst düzeyde bir “öznellik” içermektedir. Yani araştırmada kişilerin kendilerini yeterli hissetme düzeyleriyle ilgili kendi haklarında verdikleri puanlar bu açıdan değerlendirilmelidir. Bu öznellik nedeni ile puanların aritmetik ortalama düzeyinden ziyade, maddelerin kendi içlerindeki önem sıralarına dikkat etmek daha anlamlı olacaktır. Bu nedenle araştırma bulguları değerlendirilirken gruplanan görevler arasında en fazla yeterli hissedilen iki görev ifadesi ile, yine bu görevler arasında en az yeterli hissedilen iki ifade ele alınarak bunlar hakkında çözümleme ve yorumlamalarda bulunulmuştur.

Bu bölümde sırasıyla okul işletmesi, eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri ve personel işleri durumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulgular her bir başlık altında yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesi Boyutuna İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin Okul İşletmesi boyutuna ilişkin görüşleri **Tablo 18’de** verilmiştir.

Tablo 18: Okul İşletmesi Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde No	Maddeler	\bar{X}	SS	Görelİ Önem Sırası
1	Görevlerinizle ilgili mevzuat, emir ve çalışma programlarını takip ederek bunları uygulayabilme,	7,85	1,61	12
2	Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme,	7,79	1,63	14
3	Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme , bunları uygulama ve denetleyebilme,	7,84	1,53	13
4	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun eğitim imkanlarını zenginleştirebilme	8,24	1,64	7
5	Yapılan işbölümü çerçevesinde personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmeleri için gerekli ortam ve imkanı sağlayabilme	8,28	1,39	6
6	Öğretmenlerin , okulun bölümlerini (laboratuar , kütüphane , spor alanları... vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını takip edebilme,	8,15	1,73	10
7	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun kararlarını usul ve içerik yönünden denetleyerek uygun olanları belirleyebilme,	8,19	1,70	9
8	Okulun tüm bölümlerini ve araç-gereçlerini her an yararlanılacak şekilde hizmete hazır bulundurabilme	8,57	1,44	3
9	Okulun bakımı, temizliği , yangına karşı korunması, ve güvenliğini sağlayabilme	8,36	1,63	5
10	Yakın çevre ve velilerle sıkı bir işbirliği yaparak çevrenin imkanlarından yararlanabilme ve onların okuldan beklentilerini karşılayabilme ,	8,22	1,68	8
11	Göreve başlama ve ayrılma halinde taşınır malların tespiti, sayımı ve devir teslim işlemlerini yapabilme	8,49	1,90	4
12	Okulun ayniyat,gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme	8,67	1,74	2
13	Çağın ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamını oluşturabilme,	8,06	1,43	11
14	Okulda yürütülen rutin işleri, sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme ,	8,70	1,34	1
15	Ders araç-gereçlerinin teminini , verimli kullanılmasını, korunmasını, bakım ve temizliğini sağlayabilme	8,28	1,41	6

Tablo 18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Okulda yürütülen rutin işleri, sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme” ($\bar{X} = 8,70$) ve “Okulun ayniyat, gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme” ($\bar{X} = 8,67$) konularında kendilerini yüksek düzeyde yeterli kabul etmektedir. Bu iki ifade ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerdir.

Bu bulgular Demircan’ın (2001, s.51) yapmış olduğu Okul Müdürlerinin yöneticilik yeterlilikleri araştırmasıyla da örtüşmektedir. Demircan’ın araştırmasında “görev, rol ve statüleri tanımlayabilme” şeklinde benzer bir konuda öğretmenlerin % 64,7’ müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır. Yine Demircan’ın araştırmasında Okul müdürlerinin yeterliği ile ilgili belirlemiş olduğu 18 temel alan içersinde öğretmenler tarafından okul müdürlerini yeterli gördükleri en yüksek alan % 77,7 ile “okul işletme yeterliği” olarak bulunmuştur. Yine Yakut (2006) tarafından İzmir’de 603 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan görevleri yapabilme konusunda öğretmenlerin kendi okul müdürlerini yeterli görme düzeyleri araştırılmıştır. Yakut’un bu çalışmasında da öğretmenler kendi müdürlerini “çok” düzeyde yeterli görmüşlerdir. Yakut “Okulda yürütülen rutin işleri, sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme” yeterliğinin yüksek çıkmasını, resmi ilköğretim okullarının merkezden yönetiliyor olmasına ve ilköğretim okullarının cumhuriyet öncesine uzanan köklü tarihine bağlamaktadır. Ayrıca Akşit’in (2009, s. 56) araştırması da bulgularımızı desteklemektedir. Bu çalışmada da öğretmenler müdürlerinin “yapılan rutin işleri standartlaştırdığı” görüşüne katılmaktadırlar.

Okul müdürleri kendi otoritelerini kabul ettirebilmek ve kurum işleyişinde bir aksaklığa neden olmamak için okulun işleyişi ile ilgili kendilerine özgü kurallar koymakta ve bu kuralları ısrarla uygulamak istemektedirler. Ayrıca Yakut’un da belirttiği gibi kurumda yapılması gerekenler ayrıntılı bir şekilde üst yönetim tarafından genelge ve emirlerle yönetim yoluyla bildirilmektedir. “Okulda yürütülen rutin işleri, sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme” konusunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmelerinin, bu okul yönetimine hakim olma mücadelesinin

ve işleri aksatmadan yürütme çabanın onlarda bir yeterliğe dönüşmesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

“Okulun ayniyat, gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme” konusunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmeleri ise, maddenin içeriğinde yer alan bu parasal konuların hassasiyetinden kaynaklanabilir. Bu konularda yapılacak hatalar okul müdürlerinin yöneticilik kariyerlerinde soruşturma geçirme, ceza alma, zan altında kalma gibi büyük sorunlara yol açabileceğinden, okul müdürleri bu konularla ilgili mevzuatı daha ayrıntılı inceleyerek; uygulamada sorarak, danışarak ve dikkatli bir şekilde hareket ederek bu konuda üst düzeyde bir yeterliğe ulaşmış olabilirler. Yine Demircan’ın araştırmasında 90 maddelik alt yeterlikler içersinde “muhasebe işlerini düzenli yürütebilme” yeterliği, öğretmenlerim müdürlerini en çok yeterli gördükleri madde olarak bulunmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme” ($\bar{X} = 7,79$) ve “Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme, bunları uygulama ve denetleyebilme,” ($\bar{X} = 7,84$) ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler.

Bu her iki maddede de yeterli olduklarını belirtmelerine rağmen, 15 madde arasında yeterlikle ilgili en az düzey bu iki maddede görülmektedir. “Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme” konusunda kendilerini daha az düzeyde yeterli düşünmeleri; Toplam Kalite Yönetimi kapsamında okul yönetiminin içine giren bu iki kavramın, okul düzeyinde nasıl uygulanacağını yöneticiler tarafından yeterince anlaşılamamasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca Yakut’un (2006) araştırmasında da öğretmenler müdürlerinin “Okulu için vizyon ve misyon oluşturabilme” yeterliğini orta düzeyde görmektedirler. Bu araştırma sonucu da bizim bulgularımızı desteklemektedir. Uluçay (2005) da 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde tanımlanan görevlerin, okul vizyonu oluşturmadaki etkisini incelediği aştırması da bulgularımızla örtüşmektedir. Uluçay’ın araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticileri, ilköğretim okulu müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde tanımlanan görevlerini, okul vizyonu oluşturmada etkili bulmuşlardır. Okul müdürlerinin kendilerini vizyon sahibi olarak

gördükleri belirlenmiştir. Ancak anket sorularına verdikleri cevaplardan yola çıkarak müdürlerin vizyon kavramından başka anlamlar da çıkarttıkları anlaşılmıştır. Bizim araştırmamızda ulaştığımız, okulu için vizyon ve misyon oluşturabilme” konusunda kendilerini diğer görevlere göre daha az düzeyde yeterli hissetmeleri Uluçay’ın araştırmasında ulaştığı vizyon kavramı konusunda algılarının tam net olmadığı, bu kavramlara farklı anlamlar yükledikleri sonucuyla da ifade edilebilir.

“Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme, bunları uygulama ve denetleyebilme,” konusunda kendilerini diğer maddelere göre daha az düzeyde yeterli görmeleri, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen genel amaçları ve çalışma takvimlerini yeterli gördüklerini, bunun dışında okulları için yerel düzeyde bir amaç-hedef belirlemek için bir çaba göstermediklerini düşündürebilir. Zaten “Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme” konusunda da az düzeyde yeterli hissetmeleri bunu doğrulamaktadır. Çünkü “okullarına özgü bir misyon oluşturmak ve vizyon belirlemek” ile “okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme, bunları uygulama ve denetleyebilme” arasında bir ilişki vardır. Okul için oluşturulan misyon aynı zamanda okulun özel amaçlarını ve buna ulaşmak için yapılacak planlamayı da etkilemektedir. Bu iki konuda kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin yakın olması bu açıdan anlamlıdır. Bire bir aynı yeterlik olmamakla beraber Demircan’da (2001, s.39) araştırmasında “plan program uzmanlarıyla işbirliği yapma” yeterliği açısından öğretmenlerin kendi müdürlerini düşük yeterlik düzeyinde bulduklarını tespit etmiştir. Yine Demircan’ın araştırmasında “sağlanan güvenilir bulgulara dayalı olarak okul örgütünü ve yönetimini geliştirme” açısından öğretmenlerin %48,1 çok ve tam düzeyde müdürlerini yeterli görmektedir. Bu yeterlik düzeyi diğer maddelerde ulaşılan yeterlik düzeyinin çok altındadır. Bu da araştırmamızda “okulun özel amaçlarını belirleme ve okula özgü planlar yapabilme” yeteli konusunda müdürlerin kendilerini diğer yeterliklere göre daha düşük düzeyde görmeleri bulgusuyla örtüşmektedir. Bursalıoğlu ve Aksüt’ün araştırmalarında da müdürlerin “plan program uzmanlarıyla işbirliği yapma” yeterliliği düşük düzeyde bulunmuştur (Bursalıoğlu 1981, s.91; Aksüt 1997, s.100). Başaran (1996: 48) bunun nedenini, planlamanın okulun geleceğine ilişkin bir

çalışma olmasına, gelecekte neler olacağını kestirmenin de zor olmasına bağlamaktadır.

Ayrıca Solakoğlu' nun (2006, s.85), Türk ve Fransız ilköğretim okulu müdürlerine görev tanımlarında yer alan görevlerle ilgili görüşlerini sorarak yaptığı araştırmada, Okul İşleyişi-Eğitim Öğretim Görevleri bölümüne Türk okul müdürleri büyük oranda “Belirlenen görevleri uygun buldukları” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuç da, bizim bu bölümde ulaştığımız sonuçla genel anlamda örtüşmektedir. Ancak Solakoğlu'nun araştırmasında buna ek olarak katılımcıların bir bölümü “İlgili görev tanımlarının daha ayrıntılı ve somut yapılması, öğretmenlerin okul işleyişine katılmalarının artırılması” konusunda görüş bildirmişlerdir.

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul işletmesi konusunda yöneticilerin yeterli ve yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

Söz konusu ifadelerle ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 19'da** gösterilmiştir.

Tablo 19:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları:

Yaş	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 34 ve altı	46	7,67	1,31	3;176	5,683	0,001	3-1
2. 35-44	80	8,37	1,10				2-1
3. 45-54	47	8,61	0,89				
4. 55 ve üzeri	7	8,22	1,93				

Tablo 19 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)}= 5,683$, $p<0.05$]. 45-54 yaş gurubundaki ($\bar{X}=8,61$) yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki ($\bar{X}=8,37$) yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki ($\bar{X}= 7,67$) yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki

yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir. Yüksek yaş gurubundaki yöneticilerin sahip oldukları mesleki deneyim nedeni ile yüksek derecede yeterliliğe sahip olduklarını düşündükleri ifade edilebilir. Düşük yaş gurubundaki yöneticilerin alanları konusunda eleştiriye daha açık oldukları ve kurumlarının aksayan yönleri konusunda daha duyarlı oldukları sonuçlarına ulaşılabilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 20**'de gösterilmiştir.

Tablo20: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. Önlisans	41	8,65	1,19	2;177	3,285	0,040	1-2
2. Lisans	132	8,12	1,18				
3. Lisansüstü	7	8,33	1,05				

Tablo 20 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2, 177)} = 3,285, p < 0.05$]. Önlisans mezunu yöneticiler ($\bar{X} = 8,65$) lisans mezunu yöneticilere ($\bar{X} = 8,12$) göre okul işletmesi konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer guruplar yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans düzeyinde öğretmenlik eğitimi veren Eğitim Yüksek Okullarının son mezunlarını 1990 yılında verdiği bilgisinden hareketle ; Önlisans mezunu müdürlerin toplam kıdem ve müdürlük kıdemi açısından lisans ve yüksek lisan mezunu müdürlere göre daha fazla hizmete sahip olmalarının onların kendilerini yeterli hissetme düzeyini artırdığı söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin kurumdaki görev süresi durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 21**'de gösterilmiştir.

Tablo 21:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kurumdaki Görev Süresi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	106	8,08	1,25	3;176	1,707	0,167	-
2. 6-10 yıl	46	8,52	0,99				
3. 11-15 yıl	14	8,49	0,89				
4. 16 yıl ve üzeri	14	8,36	1,48				

Tablo 21 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)}= 1,707, p>0.05$]. 6-10 yıl ($\bar{X}=8,52$) süre ile çalıştığı kurumda görev yapan yöneticiler ile 11-15 yıl ($\bar{X}=8,49$) süre ile çalıştığı kurumda görev yapan yöneticiler lisans mezunu yöneticiler okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını beyan ederken diğer gruptaki yöneticiler bu konuda yeterli olduklarını beyan etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin atama durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 22'de** gösterilmiştir.

Tablo 22: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Atama Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
Kadrolu	113	8,45	1,07	178	2,924	0,004
Görevlendirme	67	7,89	1,31			

Tablo 22 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark

görülmektedir ($t_{(178)} = 2,924$, $p < .05$). Kadrolu yöneticiler ($\bar{X} = 8,45$) okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken görevlendirme ile çalışan yöneticiler ($\bar{X} = 7,89$) okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir. Buna neden olarak kadrolu yöneticilerin adanmışlık seviyesinin daha yüksek olması gösterilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin branş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 23**'te gösterilmiştir.

Tablo 23: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Sınıf	130	8,29	1,23	178	0,835	0,405
Branş	50	8,13	1,09			

Tablo 23 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 0,835$, $p > .05$). Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,29$) ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,13$) okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir. Günay'ın (2006) araştırmasında da "Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirme Dereceleri Ölçeğine" verilen cevaplarda araştırmaya katılan öğretmenlerin sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olması arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam kıdem durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 24**'te gösterilmiştir.

Tablo 24: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	8	7,29	1,61	3;176	7,705	0,000	3-1
2. 6-10 yıl	34	7,60	1,43				3-2
3. 11-15 yıl	42	8,27	1,01				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	96	8,54	1,01				4-2

Tablo 24 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 7,705, p < 0.05$]. 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,27$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,54$) toplam kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,29$) ve 6-10 yıl ($\bar{X} = 7,60$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler. Toplam kıdem süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir. Buna neden olarak da genelde okul işletmesine ilişkin görevlerin rutinlerden ibaret olması ve bu rutinler ile ilgili deneyimlerin yöneticilerin yeterlilik düzeyini arttırdığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin müdürlük kıdemi durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 25**'de gösterilmiştir.

Tablo 25: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	81	7,93	1,29	3;176	3,818	0,011	2-1
2. 6-10 yıl	50	8,41	1,07				3-1
3. 11-15 yıl	23	8,58	0,81				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	26	8,61	1,16				

Tablo 25 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,818, p < 0.05$]. 6-10 yıl ($\bar{X} = 8,41$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,58$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,61$) müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,93$) müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem gruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir. Müdürlük kıdemi süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam personel sayısı durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 26**'da gösterilmiştir.

Tablo 26: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-10	25	7,58	1,67	3;176	3,798	0,011	2-1
2. 11-20	92	8,24	1,15				3-1
3. 21-30	24	8,54	0,79				4-1
4. 31 ve üzeri	39	8,49	0,97				

Tablo 26 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,798, p < 0.05$]. 11-20 ($\bar{X} = 8,24$), 21-30 ($\bar{X} = 8,54$) ve 31 ve üzeri ($\bar{X} = 8,49$) personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler ile 0-10 ($\bar{X} = 7,58$) arası personelin görev yaptığı kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21 ve üzeri personeli olan okullarda görev yapan yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yeterlilik düzeylerinin arttığı ifade edilebilir. Personel

sayısının fazla olması nedeniyle yöneticilerin ilgili mevzuatı ve güncel gelişmeleri takip etme, problemleri çözme, etkili bir yönetim uygulama, hata yapmama konusunda kendilerini daha sorumlu hissettikleri düşünülebilir. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yeterlilik düzeylerinin arttığı ifade edilebilir

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 27’de** gösterilmiştir.

Tablo 27: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Katılma Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Evet	135	8,35	1,02	178	1,598	0,116
Hayır	45	7,95	1,58			

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 0,835$, $p > .05$). Katılan yöneticiler ($\bar{X} = 8,35$) ile katılmayan yöneticiler ($\bar{X} = 7,95$) okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin imkan durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 28’de** gösterilmiştir.

Tablo 28: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul İşletmesine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

İmkan Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. İleri	8	9,06	0,67	3;176	3,181	0,015	1-3
2. Ortanın Üstü	49	8,54	0,86				1-4
3. Orta	74	8,18	1,14				1-5
4. Ortanın Altı	28	7,75	1,75				2-4
5. Zayıf	21	8,09	1,03				

Tablo 28 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,181, p < 0.05$]. İleri düzeyde ($\bar{X} = 9,06$) imkanlara sahip kurumlar ile orta ($\bar{X} = 8,18$), ortanın altı ($\bar{X} = 7,75$) ve zayıf ($\bar{X} = 8,09$) düzeyde imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine aynı şekilde ortanın üstü düzeyde ($\bar{X} = 8,54$) imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri ile ortanın altı düzeyde ($\bar{X} = 7,75$) imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İleri ve ortanın üstü düzeyde imkanlara sahip yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler. Bu fark, ileri düzeyde imkanlara sahip kurumların aynı zamanda oturmuş, yerleşmiş bir kadroya sahip, genelde kıdemi yüksek müdürlerin görev yaptığı okullar olmasından kaynaklanmış olabilir.

4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşleri Boyutuna İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşleri boyutuna ilişkin görüşleri **Tablo 29**'da verilmiştir.

Tablo 29: Eğitim Öğretim Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde No	Maddeler	\bar{X}	SS	Görelİ Önem Sırası
1	Eğitim ve öğretim problemlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapabilme,	7,62	1,72	12
2	Belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda, tüm çalışanlarda öğrenme arzusu oluşturarak, sürekli olarak motive edebilme,	7,98	1,57	8
3	'İnsan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma' anlayışı kapsamında , ilgililer ile işbirliği yaparak, çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlayabilme	7,94	1,60	9
4	Planlama ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik edebilme,	8,47	1,30	4
5	Öğretmenler tarafından hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilme	8,16	1,43	6
6	Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin derslerini izleyerek onların güçlü ve iyileşmeye açık yönlerini eğitimsel açıdan , objektif olarak belirleyebilme,	7,93	1,71	10
7	Öğretmenlere okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikte ek görevler verebilme,	8,45	1,40	5
8	Çeşitli yayınlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme ,	7,12	2,05	15
9	Okulda yürütülen çeşitli çalışmalar ilgili, (istendiği takdirde) amirimize ya da ilgili kurumlara anlaşılır ve sistemli bir şekilde rapor sunabilme,	8,86	1,40	3
10	İlgili kurullarda (Öğretmenler, zümre, şube..vb.) alınan kararları uygulamaya geçirebilme	8,08	1,49	7
11	Okulda yapılan törenlerinin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,	8,98	1,26	1
12	Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme	7,39	1,79	14
13	Okulun imkanlarını çevreye açarak; çevrenin imkanlarını okula taşıyarak okulu bilim ve kültür merkezi haline getirebilme ,	7,86	1,60	11

14	Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme ,	8,88	1,41	2
15	Film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak , gösterimini uygun gördüklerinizden öğrencileri yararlandırabilme ,	7,58	1,89	13

Tablo 29’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Okulda yapılan törenlerin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,” ($\bar{X} = 8,98$) ve “Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme” ($\bar{X} = 8,88$) konularında kendilerini yüksek düzeyde yeterli kabul etmektedir. Bu iki ifade ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerdir.

Okullar bayrak törenlerinde, bayram kutlamalarında ve özel günlerde yapılan törenlerde çevresi ile (izleyici olmaları nedeniyle) direk bir ilişki kurmaktadır. Yani bu törenler aynı zamanda çevreye karşı yapılan bir imaj gösterisi niteliğindedir. Ayrıca ülkemizde bu törenlere, sahip oldukları manevi önem ve devlet ideolojisinin yüklediği anlam nedeniyle üs düzey bir değer verilmektedir. Bu nedenle ilgili mevzuatlarda bu törenlerin nasıl yapılacağı en küçük ayrıntısına kadar açıklanmıştır. Okul müdürlerinin “Okulda yapılan törenlerin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,” konusunda kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmeleri , konunun önemi karşısında gösterdikleri çabadan kaynaklanıyor olabilir. Toplam 49 yeterlik maddesi içersinde ($\bar{X} = 8,98$) ortalamayla müdürlerin kendilerini en yüksek düzeyde yeterli gördükleri maddelerden biri olması bu şekilde yorumlanabilir. Bulgularımız Akşiti’in araştırmasıyla da örtüşmektedir. Akşit’in (2009:59) araştırmasında öğretmenler müdürlerinin “Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılması” görevini yerine getirdiği yargısına “katılmaktadırlar”. Bu, 38 görev arasında öğretmenlerin en fazla katıldıkları görevlerden bir tanesidir. Bu da konuyla ilgili ulaştığımız bulguları pekiştirmektedir.

“Haftalık ders programını, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim

kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme” konularında kendilerini yüksek düzeyde yeterli görmeleri ise, bu konuların, okulun günlük çalışma düzenini, güvenliğini sağlayacak nitelikte temel konular olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ders programında oluşacak karmaşa, nöbet planlamasında yapılacak hatalar okulun işleyişine direk yansıtacak ve bir çok yönetim sorununa yol açacaktır. Bu nedenle okul müdürlerinin bu görevlerini yerine getirebilme açısından daha fazla gayret gösterdikleri düşünülmektedir. Demircan’ın araştırmasında da (2002:40) öğretmenler “okul ve çevredeki eğitim- öğretim işlerinin örgütlenmesi” konusunda müdürlerini % 61,5 çok ve tam düzeyde yeterli görmektedir. Bu da bulgularımızı desteklemektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Çeşitli yayınlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” ($\bar{X} = 7,12$) ve “Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,” ($\bar{X} = 7,39$) ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler.

Yeterlik alanlarını belirleyen toplam 49 madde arasında okul müdürlerinin kendilerini ($\bar{X} = 7,12$) puanla en düşük yeterli hissettikleri konu “Çeşitli yayınlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” dir. Ondan sonra ise yine kendilerini en düşük yeterlikte gördükleri konu ($\bar{X} = 7,39$) puanla “Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,” yeterlidir. Diğer maddelere göre kendilerini daha az yeterli hissettikleri bu her iki madde de, okulda ya da çevrede çalışma grupları oluşturmayı ve onlarla etkili ve düzenli olarak iletişim içinde olmayı gerektiren konulardır. Bu konularda kendilerini daha az düzeyde yeterli hissetmelerinin okul müdürlerinin takım çalışmasına çok yatkın olmadıklarını ve yönetim süreçlerinden örgütlenme ve eşgüdümleme faaliyetlerinde gereken performansı gösteremediklerini düşündürmektedir. Bu konuda daha az düzeyde yeterli hissetmelerinin bir diğer

sebebi de, eğitim öğretim çalışmaları içerisinde bu görevleri, diğer görevler düzeyinde önemli görmemeleri olabilir. Ayrıca “Çeşitli yayınlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” yeterliğinin ekonomik, çevresel ve teknik boyutları da bulunmaktadır. Araştırma yapılan Ordu ilinde bu tür imkanların sınırlı olduğu da göz ardı edilmemelidir. Müdürlerin bu alanda kendilerini daha az düzeyde hissetmelerinin nedenelerinden biri de bu olabilir. Bu bulgularımız Demircan’ın bulgularıyla da örtüşmektedir. Demircan da “araştırma, geliştirme, yenileme” alanında öğretmenlerin müdürlerini diğer yeterlik alanlarına göre düşük düzeyde gördüğünü tespit etmiştir. Yine aynı araştırmanın “Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma” yeterliğini ölçen 60. maddesinde, öğretmenler müdürlerini diğer yeterlik konularına göre daha az düzeyde terli bulmaktadırlar.

Ayrıca Solakoğlu’ nun (2006:85), Türk ve Fransız ilköğretim okulu müdürlerine görev tanımlarında yer alan görevlerle ilgili görüşlerini sorarak yaptığı araştırmada, Eğitim Öğretim Görevleri bölümüne Türk okul müdürleri büyük oranda “Belirlenen görevleri uygun bulduklarını” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuç da, bizim bu bölümde ulaştığımız sonuçla genel anlamda örtüşmektedir. Ancak Solakoğlu’nun araştırmasında buna ek olarak katılımcıların bir bölümü “İlgili görev tanımlarının daha ayrıntılı ve somut yapılması,” konusunda görüş bildirmişlerdir.

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde eğitim-öğretim işleri konusunda yöneticilerin yeterli ve yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

Söz konusu ifadelerle ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 30’da** gösterilmiştir.

Yaş	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 34 ve altı	46	7,54	1,25	3;176	5,657	0,001	3-1 2-1
2. 35-44	80	8,17	1,12				
3. 45-54	47	8,46	,92				
4. 55 ve üzeri	7	8,17	1,33				

Tablo 30 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)}=5,657$, $p<0.05$]. 45-54 yaş gurubundaki ($\bar{X}=8,46$) yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki ($\bar{X}=8,17$) yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki ($\bar{X}=7,54$) yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 31**'de gösterilmiştir.

Tablo 31:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. Önlisans	41	8,59	1,04	2;177	5,435	0,005	1-2
2. Lisans	132	7,93	1,16				
3. Lisansüstü	7	8,06	1,06				

Tablo 31 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğiti-öğretim işleri ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2, 177)}=3,285$, $p<0.05$]. Önlisans mezunu yöneticiler ($\bar{X}=8,59$) lisans mezunu yöneticilere ($\bar{X}=7,93$) göre eğitim-öğretim işleri konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer

gruplar yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin kurumdaki görev süresi durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 32’de** gösterilmiştir.

Tablo 32: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kurumdaki Görev Süresi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	106	7,92	1,21	3;176	1,651	0,179	-
2. 6-10 yıl	46	8,32	1,03				
3. 11-15 yıl	14	8,32	1,08				
4. 16 yıl ve üzeri	14	8,30	1,09				

Tablo 32 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 1,651, p > 0.05$]. Bütün gruptaki yöneticiler bu konuda yeterli olduklarını beyan etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin atama durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 33’te** gösterilmiştir.

Tablo 33: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Atama Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Kadrolu	113	8,23	1,12	178	2,354	0,020
Görevlendirme	67	7,82	1,19			

Tablo 33 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin

atama durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($t_{(178)} = 2,354$, $p < .05$). Kadrolu yöneticiler ($\bar{X} = 8,23$) görevlendirme ile çalışan yöneticilerin ($\bar{X} = 7,89$) görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen her iki grup da eğitim öğretim işleri konusunda yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin branş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 34**'te gösterilmiştir.

Tablo 34: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Sınıf	130	8,15	1,20	178	1,230	0,220
Branş	50	7,91	1,05			

Tablo 34 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 1,230$, $p > .05$). Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,15$) ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 7,91$) eğitim öğretim işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam kıdem durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 35**'te gösterilmiştir.

Tablo 35: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

3. 11-15 yıl	42	8,15	1,07				
4. 16 yıl ve üzeri	96	8,36	0,97				
Toplam Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	8	7,34	1,35	3,176	8,269	0,000	3-2
2. 6-10 yıl	34	7,37	1,35				4-1

Tablo 35 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 8,269$, $p < 0.05$]. 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,15$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ($\bar{X} = 7,37$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine aynı şekilde 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,36$) toplam kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,34$) ve 6-10 yıl ($\bar{X} = 7,37$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütün kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler. Toplam kıdem süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin müdürlük kıdemi durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 36**'da gösterilmiştir.

Tablo 36: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	81	7,74	1,25	3;176	5,004	0,002	2-1
2. 6-10 yıl	50	8,22	1,11				3-1
3. 11-15 yıl	23	8,47	,86				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	26	8,52	,91				

Tablo 36 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 5,004$, $p < 0.05$]. 6-10 yıl ($\bar{X} = 8,22$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,47$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,52$) müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,74$) müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl ve 6-10 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler eğitim öğretim işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem guruplarındakiler yüksek

düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir. Müdürlük kıdemi süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam personel sayısı durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 37’de** gösterilmiştir.

Tablo 37: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-10	25	7,53	1,51	3;176	2,683	0,048	2-1
2. 11-20	92	8,09	1,14				3-1
3. 21-30	24	8,25	0,98				4-1
4. 31 ve üzeri	39	8,33	0,96				

Tablo 37 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,798$, $p < 0.05$]. 11-20 ($\bar{X} = 8,09$), 21-20 ($\bar{X} = 8,25$) ve 31 ve üzeri ($\bar{X} = 8,33$) personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler ile 0-10 ($\bar{X} = 7,53$) arası personelin görev yaptığı kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütün kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yeterlilik düzeylerinin arttığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 38’de** gösterilmiştir.

Tablo 38 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Katılma Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Evet	135	8,15	1,03	178	1,374	254
Hayır	45	7,88	1,48			

Tablo 38 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 1,374, p>.05$). Katılan yöneticiler ($\bar{X}=8,15$) ile katılmayan yöneticiler ($\bar{X}=7,88$) okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin imkan durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 39'da** gösterilmiştir

Tablo 39:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

İmkan Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. İleri	8	8,69	0,84	3;176	2,126	0,080	--
2. Ortanın Üstü	49	8,35	0,92				
3. Orta	74	8,05	1,12				
4. Ortanın Altı	28	7,74	1,55				
5. Zayıf	21	7,84	1,16				

Tablo 39 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 2,126, p>0.05$]. İleri düzeyde imkanlara sahip kurumlarda görev yapan yöneticileri yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli oldukları görüşündedir.

4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşleri Boyutuna İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin Öğrenci İşleri boyutuna ilişkin görüşleri **Tablo 40’de** verilmiştir.

Tablo 40: Öğrenci İşleri Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde No	Maddeler	\bar{X}	SS	Görelİ Önem Sırası
1	Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme,	7,82	1,78	4
2	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,	8,56	1,26	1
3	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme,	8,33	1,47	2
4	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,	8,08	1,65	3

Tablo 40’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,” ($\bar{X} = 8,56$) ve “Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme” ($\bar{X} = 8,33$) ifadelerinde belirtilen konularda en çok yeterli olduklarını düşünmektedir.

“Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme” konusunda kendilerini en çok yeterli görmelerinin, konuya toplumsal bakışımızla da örtüştüğü düşünülebilir. Bir açıdan asker toplum, bir diğer açıdan ise köy kökenli toplum olmamız nedeniyle, insanlarımızın yöneten-karar veren konumunda olduklarında etrafını terbiye etme, disiplin altına alma; yönetilen-tabi olan konumunda bulunduğu ise terbiye edilme ve otoriteye uyma gibi bir karakteristik davranış biçimi gösterdiği söylenebilir. Bu nedenle okulun yöneticisi ve karar vericisi konumunda bulunan okul müdürlerinin, toplumsal beklentilere de uygun bir şekilde

“öğrencilere istendik davranış kazandırma ve istenmeyen davranışları(disiplin olaylarını) önleme” konusunu çok önemsedikleri ve bu önemi nedeniyle konuyla ilgili yeterliklerini attırdıkları düşünülebilir. Ayrıca “öğrencilere istendik davranışlar kazandırmak” eğitim fakültelerinde yapılan eğitim tanımının baskın ögesini oluşturduğundan, Türk Eğitim Sisteminde eğitim kurumlarından ve eğitimcilerden beklenen temel bir görev olarak bu boyut ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin bu maddeye verdikleri cevaplardan da bu görevi çok önemsedikleri ve yeterliklerini bu nedenle üst düzeyde tuttukları anlaşılmaktadır. Kendi bulgularımızla örtüşecek şekilde Yakut’un araştırmasında da öğretmenler “Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme” konusunda müdürlerini çok düzeyde yeterli görmektedir. Demircan’ın araştırmasında (2001:47) ulaştığı bulgular da bizim bulgularımızı desteklemektedir. Demircan’ın araştırmasında öğretmenlerin %54,7’si müdürlerini “öğrenci örgütünü okul amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme” açısından çok ve tam düzeyde yeterli görmektedir.

“Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme” konusunda kendilerini üst düzeyde yeterli hissetmeleri ise aynı evrende denetim elamanı (ilköğretim müfettişi) olarak görev yapan ve okullarda yapılan bu tür faaliyetleri yakından izleyen araştırmacı tarafından anlamlandırılmamıştır. Okul müdürlerinin diğer görevler arasında bu konuda kendilerini daha yüksek düzeyde yeterli görmelerinin daha ayrıntılı bir araştırma ile yorumlanabileceği düşünülmektedir. Ancak genel bir bakış açısıyla yapılabilecek bir yorum ile, araştırmaya katılan okul müdürlerinin bu maddeyi, okullarda kurulması gereken sosyal kulüplerin oluşturulması sınırlılığında algıladıkları ve kendi okullarında da bu kulüpleri formal düzeyde oluşturduklarından hareketle, görevlerini üst düzeyde yerine getirdikleri yönünde bir algı içinde oldukları düşünülebilir. BVu tespitimizi Solakoğlu’ nun araştırması da doğrulamaktadır. Solakoğlu’ nun (2006:85), Türk ve Fransız ilköğretim okulu müdürlerine görev tanımlarında yer alan görevlerle ilgili görüşlerini sorarak yaptığı araştırmada, Türk okul müdürleri : “öğrencilerin sosyal etkinlikleriyle ilgili ek görevler getirilmesi ve görevlerin somut olarak tanımlanması” konusunda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca bu tespitler Demircan’ın araştırmasıyla da örtüşmektedir. Demircan’ da sosyal, kültürel, sportif faaliyetlerin merkezine “sosyal

kulüpleri” olarak bu alandaki yeterlik maddelerini sosyal kulüpler sınırlılığında oluşturmuş ve sormuştur. Araştırmaya katılan öğretmenle, bizim araştırmamızdaki müdürlerin algılarına paralel olarak “eğitsel kolların kurulması, çalıştırılması ve değerlendirilmesi ” konusunda kendi müdürlerimi %54 düzeyde çok ve tam yeterli görmüşlerdir. Ayrıca Yakut’un (2006) araştırmasında da öğretmenlerin, “sosyal kulüplerin kurulması” konusunda müdürlerini çok düzeyde yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme” ($\bar{X} = 7,82$) ve “Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,” ($\bar{X} = 8,08$) ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler. Aslında farklı maddelerde yer alan bu iki görev de okullarda “rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yönetmeliği” kapsamında verilmiş görevlerdir. Bu iki konuda diğer görevlere göre kendilerini daha az düzeyde yeterli hissetmeleri bu nedenle anlamlı bulunmuştur. Özel eğitim ve rehberlik hizmetleri ayrı bir uzmanlık gerektiren, eğitimin özel bir alanıdır. Okul müdürlerinin bu özel alanla ilgili bilgi ve beceri konusunda kendilerini gerekli düzeyde görmedikleri düşünülebilir. Yine konuyla yakından ilgili olarak Demircan (2001:49)’nın yapmış olduğu Okul Müdürlerinin yöneticilik yeterlilikleri araştırmasında da, okul müdürlerinin yeterliği ile ilgili belirlemiş olduğu 18 temel alan içinde , öğretmen algılarına göre , okul müdürlerinin en düşük yeterliği “öğrenci danışma ve rehberlik hizmetleri” alanında gösterdiği tespit edilmiştir. Başaran da (1996:116-117) “Milli Eğitim Sisteminde rehberlik hizmetlerinin 1950’ li yıllardan beri tartışıldığını, bütün bu çabalara karşın rehberlik hizmetlerinin okullarda henüz gerektiği biçimde yürütülemediğini” vurgulamaktadır. Bursalıoğlu ve Akşit’in araştırmalarında da bu yeterlik en düşük düzeyde bulunmuştur. (Aktaran Demircan, 2001: 49) Bu tespitler de bulgularımızla örtüşmektedir. Bu nedenle rehberlik hizmetleri kapsamındaki bu görevlerin okul müdürlerine düzenlenecek hizmetiçi eğitim çalışmalarında öncelikli olarak ele alınması yararlı olacaktır.

Ayrıca Solakoğlu' nun (2006:88), Türk ve Fransız ilköğretim okulu müdürlerine görev tanımlarında yer alan görevlerle ilgili görüşlerini sorarak yaptığı araştırmada, Öğrenci İşleriyle İlgili Görevleri bölümüne Türk okul müdürleri büyük oranda “Belirlenen görevleri uygun bulduklarını” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuç da, bizim bu bölümde ulaştığımız sonuçla genel anlamda örtüşmektedir. Ancak Solakoğlu'nun araştırmasında buna ek olarak katılımcıların bir bölümü “öğrenci işleriyle ilgili her okulda ayrı bir birim oluşturulması konusunda ” konusunda görüş bildirmişlerdir.

Verile bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğrenci işleri konusunda yöneticilerin yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

Söz konusu ifadelerle ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 41'de** gösterilmiştir.

Tablo 41:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 34 ve altı	46	7,63	1,41	3;176	4,930	0,003	3-1 2-1
2. 35-44	80	8,32	1,09				
3. 45-54	47	8,53	,94				
4. 55 ve üzeri	7	8,39	2,11				

Tablo 41 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin Öğrenci İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 4,930$, $p < 0.05$]. 45-54 yaş gurubundaki ($\bar{X} = 8,46$) yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki ($\bar{X} = 8,17$) yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki ($\bar{X} = 7,54$) yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 42’de** gösterilmiştir.

Tablo 42:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. Önlisans	41	8,58	1,26	2;177	2,595	0,078	-
2. Lisans	132	8,08	1,22				
3. Lisansüstü	7	8,21	0,99				

Tablo 42 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2, 177)} = 2,595, p > 0.05$]. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek derecede yeterli olduklarını düşünürken diğer öğrenim gruplarındaki yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin kurumdaki görev süresi durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 43’de** gösterilmiştir.

Tablo 43: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kurumdaki Görev Süresi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 0-5 yıl	106	8,05	1,30	3;176	1,240	0,297	-
2. 6-10 yıl	46	8,44	1,02				
3. 11-15 yıl	14	8,38	1,14				
4. 16 yıl ve üzeri	14	8,34	1,49				

Tablo 43 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 1,240, p > 0.05$]. 6-10 yıl süre ile kurumunda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer gruplardaki yöneticiler

yeterli düzeyde oldukları görüşündedirler..

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin atama durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 44**'te gösterilmiştir.

Tablo 44: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Atama Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Kadrolu	113	8,42	1,11	178	3,167	0,003
Görevlendirme	67	7,83	1,36			

Tablo 44 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($t_{(178)} = 3,167$, $p < .05$). Kadrolu yöneticiler ($\bar{X} = 8,42$) görevlendirme ile çalışan yöneticilere ($\bar{X} = 7,83$) göre öğrenci işleri konusunda daha yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin branş durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 45**'de gösterilmiştir.

Tablo 45: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşleri İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
Sınıf	130	8,20	1,28	178	0,009	0,993
Branş	50	8,20	1,12			

Tablo 45 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark

görülmemektedir ($t_{(178)} = 0,009$, $p > .05$). Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,20$) ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,20$) öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam kıdem durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 46'da** gösterilmiştir.

Tablo 46: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	8	7,71	1,56	3;176	6,381	0,000	3-2
2. 6-10 yıl	34	7,46	1,47				4-2
3. 11-15 yıl	42	8,30	1,13				
4. 16 yıl ve üzeri	96	8,45	1,05				

Tablo 46 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 6,381$, $p < 0,05$]. 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,30$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,45$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl ($\bar{X} = 7,46$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler. Toplam kıdem süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin müdürlük kıdemi durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 47'de** gösterilmiştir

Tablo 47:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 0-5 yıl	81	7,82	1,28	3;176	5,062	0,002	2-1
2. 6-10 yıl	50	8,43	1,12				3-1
3. 11-15 yıl	23	8,54	1,07				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	26	8,63	1,20				

Tablo 47 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 5,062$, $p < 0.05$]. 6-10 yıl ($\bar{X} = 8,43$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,54$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,63$) müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,82$) müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem gruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir. Müdürlük kıdemi süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam personel sayısı durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 48'de** gösterilmiştir.

Tablo 48: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 0-10	25	7,74	1,62	3;176	1,970	0,120	---
2. 11-20	92	8,21	1,25				
3. 21-30	24	8,14	0,95				
4. 31 ve üzeri	39	8,50	1,02				

Tablo 48 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 1,970$, $p > 0.05$]. 31 ve üzeri ($\bar{X} = 8,33$) personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler öğrenci işleri alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yeterlilik düzeylerinin arttığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 49'da** gösterilmiştir.

Tablo 49: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Katılma Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Evet	135	8,27	1,14	178	1,127	0,264
Hayır	45	7,99	1,48			

Tablo 49 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 1,127$, $p > .05$). Katılan yöneticiler ($\bar{X} = 8,27$) ile katılmayan yöneticiler ($\bar{X} = 7,99$) okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin imkan durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 50'de** gösterilmiştir.

Tablo 50:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğrenci İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

İmkan Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. İleri	8	8,75	0,94	3;176	2,069	0,087	--
2. Ortanın Üstü	49	8,44	1,01				
3. Orta	74	8,17	1,18				
4. Ortanın Altı	28	7,69	1,64				
5. Zayıf	21	8,20	1,25				

Tablo 50 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 2,069, p > 0.05$]. ortanın üstü düzeyde imkanlara sahip kurumlarda görev yapan yöneticileri yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli oldukları görüşündedir.

4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşleri Boyutuna İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin Personel İşleri boyutuna ilişkin görüşleri **Tablo 51**'de verilmiştir.

Madde No	Maddeler	\bar{X}	SS	Görelİ Önem Sırası
1	Okuldaki kurulların çalışmaları sırasında (zaman yönetimi , toplantı yönetimi , iletişim teknikleri ... gibi) etkili yöntem ve teknikleri kullanabilme,	7,94	1,44	11
2	Mesleki yeterliliklerini artırmak için öğretmenleri teşvik etme ; onlara ortam ve materyal sağlayabilme,	8,17	1,48	9
3	Aday öğretmen ve personeli yetiştirebilme	8,49	1,54	7

4	Çalışanların ; “belirlenen ortak hedefler doğrultusunda, eşgüdüm içinde hareket etmelerini” sağlayabilme,	8,12	1,36	10
5	Gerektiğinde ayrıntılı ve açık ifadelerle astlarınıza yetki devri yapabilme,	8,59	1,50	6
6	Personele karşı örnek davranış, tutum ve etkili bir kişilik sergileyebilme,	8,82	1,28	3
7	Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme,	7,81	1,58	13
8	Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,	9,23	1,18	1
9	Görevini başarı ile yürütenleri (çalışmalarını ve kuruma bağlılığını artıracak nitelikte) ödüllendirebilme,	8,76	1,59	4
10	Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz.	7,92	1,80	12
11	Özürleri sebebiyle görevine gelemeyen personelin yerine uygun görevlendirme ile gerekli önlemi alabilme	8,67	1,62	5
12	Bütün çalışanların görev tanımlarını açık ve sınırlandırılmış şekilde belirleyebilme,	8,12	1,51	10
13	Görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak personeli görevlendirebilme,	8,43	1,47	8
14	Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme ,	9,22	1,29	2

Tablo 51’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” ($\bar{X} = 9,23$) ve “Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” ($\bar{X} = 9,22$) ifadelerinde belirtilen konularda en çok yeterli olduklarını düşünmektedir. İlköğretim okulu yöneticileri bu konularda yüksek düzeyde yeterli olduklarını beyan etmektedir. Araştırmada kullanılan 49 maddelik yeterlik alanı içerisinde okul müdürlerinin ($\bar{X} = 9,23$) puanla kendilerini en yüksek derecede yereli gördükleri konunun “Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra kendilerini en yüksek düzeyde yeterli gördükleri konunun ise ($\bar{X} = 9,22$) puanla

“Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” yeterliği olduğu belirlenmiştir.

“Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” konusunda diğer maddelere göre kendilerini en yüksek düzeyde görmeleri, sicil raporlarının bir form niteliğinde olmasından, formda kriterlerin ayrıntılı bir şekilde yazılı olarak belirtilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Zaten okul müdürlerine bu konudaki gözlemleri ve kanaatlerine göre formları doldurma hakkı verilmiştir. Her ne kadar kendi gözlem ve kanaatlerine de dayansa, kendilerine tanınan “kanaat kullanma yetkisi” ile görevlerini gerçekleştirdiklerinden kanaatlerinde objektif olduklarını düşünmeleri ve kendilerini bu görevle ilgili üst düzeyde yeterli görmeleri anlamlı kabul edilebilir. Ayrıca müdürlerin sicil raporlarında verdikleri puanların Bilgi Edinme Kanunu kapsamında öğretmenler tarafından istediğinde öğrenilebiliyor olması da müdürlerin bu konuda hassas ve objektif olmalarını sağlamış olabilir. Bu bulgularımız yine Demircan’ın bulgularıyla örtüşmektedir. Demircan’ın araştırmasında “başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme” alanında öğretmenlerin % 64,4 müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli görmektedirler. Yine Demircan’ın araştırmasında “ mevzuatın verdiği taktir yetkisini kullanabilme” alanında öğretmenlerin % 70,8’nin müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli gördüğü tespit edilmiştir. Ancak, Yakut’un araştırmasında, bire bir bizim yeterlik cümlemiz yer almamakta ise de “okuldaki tüm iş ve işlemler sırasında demokratik kurallara uygun davranma” şeklinde ifade edilen, benzer bir yeterlik ile ilgili bizim bulgumuzdan farklı olarak, öğretmenler müdürlerini orta düzeyde yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 51’de görüldüğü gibi, “Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” konusunda diğer görevlere göre kendilerini daha yüksek düzeyde yeterli görmelerinin ise, okullara gelen ve duyurulması gereken nitelikte olan yazıların, ya kişilerin özlük haklarıyla ilgili olmasından ya da okul işleyişi içinde herkeze bilinmesi gereken emir veya görev niteliğinde yazılar olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu yazılar ilgili kişilere zamanında ve gerekli açıklamalar yapılarak duyurulmadığı taktirde ilgili kişilerin

mağdur olacağı, kurum işleyişinin aksayacağı ortadadır. Okul müdürlerinin bu nedenle konuyla ilgili gerekli hassasiyeti taşıdıkları ve görevi yerine getirme konusunda sahip olmaları gereken yeterliliğe üst düzeyde ulaştıkları düşünülmektedir. Akşit'in (2009:56) araştırması da bu bulgularımızı doğrulamaktadır. Bu araştırmada öğretmenler kendi müdürlerinin "gelen yazılardan personele bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurduğu" yargısına üst düzeyde katılmaktadırlar.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin "Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme," ($\bar{X} = 7,81$) ve "Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz," ($\bar{X} = 7,92$) ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler.

"Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme" konusunda diğer görevlere göre kendilerini daha az düzeyde yeterli hissetmeleri bu görevi kendi yöneticilik görev ve rolleri içinde ağırlıklı bir görev olarak algılamamış olmalarından kaynaklanabilir. Klasik yönetim anlayışı iş-verim odaklı bir anlayış olduğundan, personelin yetiştirilerek bir üst göreve hazırlanması yönetim görevi olara algılanmamaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin de bu klasik anlayış doğrultusunda, personeli yetiştirilerek bir üst göreve hazırlanmayı diğer görevlere göre yeterince önemsemedikleri ve bu nedenle konuyla ilgili yeterliliklerini artırmak için bir çaba göstermedikleri söylenebilir. Bulduğumuz bu sonuç ile Yakut'un (2006) aynı yeterlik konusunda öğretmenlerden elde ettiği görüş ile bire bir uyuşmaktadır. Yakut'un araştırmasında öğretmenler "Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme" konusunda müdürlerini orta düzeyde yeterli bulmaktadır. Bulgularımız Akşit'in (2009:57) elde ettiği bulgularla da örtüşmektedir. Akşit'in araştırmasında, öğretmenler müdürlerinin "Personelin daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma." görevini kısmen yerine getirdiklerini

belirtmektedirler. Bizim bu konuda ulaştığımız bulgularla Demircan'ın (2001) araştırmasında ulaştığı bulgular arsında ise kısmen farklılıklar bulunmaktadır. Demircan'ın araştırmasında öğretmenlerin %62 si “personeli hizmet içinde ve iş başında yetiştirme olanakları yaratma” yeterliği açısından müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli görmektedirler. Demircan'ın araştırmasında müdürlerin bu alandaki yeterliği bir çok maddeden daha üst düzeydedir.

“Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerini kullanabilme” konusunda diğer görevlere göre kendilerini daha düşük düzeyde yeterli görmeleri ise, yöneticilerin kendilerine tanınan ceza verme niteliğindeki yetkilerini fazla kullanmak istemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Müdürlerin, görevini yapmayan personele karşı yasal yaptırım yetkilerini kullanmak yerine, ağırlıklı olarak informal ilişkilerle sorunları çözdüğü düşünülebilir. Bu durum ilk başta tamamen olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak informal ilişkilerle sorunların çözülmesi olumlu bir yönetici davranışı olabileceği gibi, informal ilişki şeklinin baskı kurma, tehdit etme, tavır alma gibi olumsuz bir tarzda olması bu davranış biçimini de olumsuz kılabilir. Bu bulgularımız da Yakut'un (2006) bulgularıyla diğer yeterliklere göre daha az düzeyde yeterli görme boyutuyla örtüşmektedir. Ancak Yakut'un araştırmasında öğretmenler okul müdürlerini tüm 40 madde içerisinde en “az” düzeyde bu konuda yeterli görmektedir. Bu boyutu ile ise bizim bulgularımızla farklılık göstermektedir. Çünkü bizim bulgularımızda okul müdürleri kendilerini bu alanda diğer maddelere göre daha düşük düzeyde yeterli görmekte iseler de sonuçta yine de kendilerini “yeterli” görmektedirler. Demircan'ın bulguları da bu doğrultudadır. Demircan'ın (2001, s.46) araştırmasına katılan öğretmenler “ödül ve ceza sistemini verimi ve morali yükseltecek biçimde uygulama” yeterliği açısından müdürlerini diğer yeterliklere göre daha düşük düzeyde yeterli görmektedirler.

Ayrıca Solakoğlu'nun (2006, s.89) araştırmasında da, Türk okul müdürleri büyük oranda “Personel İşleri bölümünde yer alan görevleri uygun bulduklarını” söylemektedirler. Bu sonuç da bizim ulaştığımız sonuçla örtüşmektedir. Ancak Solakoğlu'nun araştırmasında, müdürler buna ek olarak “görevlerin daha ayrıntılı ve somut yapılması” görüşünü bildirmişlerdir.

Gözlem sonuçlarına göre personel işleri konusunda yöneticilerin yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

Söz konusu ifadelere ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 52**'de gösterilmiştir.

Tablo 52:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Göre Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 34 ve altı	46	7,98	1,24	3;176	4,697	0,004	3-1
2. 35-44	80	8,58	0,96				2-1
3. 45-54	47	8,73	0,88				
4. 55 ve üzeri	7	8,09	1,82				

Tablo 52 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin Personel İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 4,697$, $p < 0.05$]. 45-54 yaş gurubundaki ($\bar{X} = 8,73$) yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki ($\bar{X} = 8,58$) yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki ($\bar{X} = 7,98$) yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler ve 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 53**'te gösterilmiştir.

Tablo 53:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. Önlisans	41	8,83	1,12	2;177	3,255	0,041	1-2
2. Lisans	132	8,33	1,07				
3. Lisansüstü	7	8,39	1,05				

Tablo 53 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(2, 177)} = 3,255$, $p < 0.05$]. Önlisans mezunu yöneticiler ($\bar{X} = 8,83$) lisans mezunu yöneticilere ($\bar{X} = 8,33$) göre eğitim-öğretim işleri konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer guruplar yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin kurumdaki görev süresi durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 54**'te gösterilmiştir.

Tablo 54: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Görev Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kurumdaki Görev Süresi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamli fark (LSD)
1. 0-5 yıl	106	8,32	1,13	3;176	1,379	0,251	-
2. 6-10 yıl	46	8,63	0,94				
3. 11-15 yıl	14	8,77	0,76				
4. 16 yıl ve üzeri	14	8,51	1,45				

Tablo 54 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 1,379$, $p > 0.05$]. 0-5 yıl süre ile kurumunda görev yapan müdürler yeterli düzeyde oldukları görüşünde iken diğer guruplardaki yöneticiler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin atama durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 55**'te gösterilmiştir.

Tablo 55: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Atama Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Atama Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
Kadrolu	113	8,62	1,03	178	2,756	0,006
Görevlendirme	67	8,16	1,16			

Tablo 55 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre personel işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir ($t_{(178)} = 2,756$, $p < .05$). Kadrolu yöneticiler ($\bar{X} = 8,62$) görevlendirme ile çalışan yöneticilere ($\bar{X} = 8,16$) göre personel işleri konusunda daha yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin branş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 56**'da gösterilmiştir

Tablo 56: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşleri İlişkin Görüşlerinin Branş Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Sınıf	130	8,49	1,12	178	0,759	0,449
Branş	50	8,35	1,02			

Tablo 56 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 0,759$, $p > .05$). Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,49$) yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken branş öğretmeni kökenli yöneticiler ($\bar{X} = 8,35$) personel işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam kıdem durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 57**'te gösterilmiştir.

Tablo 57:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Kıdem Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Toplam Kıdem	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	8	7,62	1,58	3;176	6,594	0,000	3-1
2. 6-10 yıl	34	7,87	1,26				3-2
3. 11-15 yıl	42	8,59	0,91				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	96	8,65	0,96				4-2

Tablo 57 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 6,594, p < 0.05$]. 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,59$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,65$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 7,62$) ve 6-10 yıl ($\bar{X} = 7,87$) toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler personel işleri alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler. Toplam kıdem süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin müdürlük kıdemi durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 58**'da gösterilmiştir.

Tablo 58:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Müdürlük Kıdemi Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-5 yıl	81	8,17	1,18	3;176	3,329	0,021	2-1
2. 6-10 yıl	50	8,60	0,93				3-1
3. 11-15 yıl	23	8,75	0,81				4-1
4. 16 yıl ve üzeri	26	8,73	1,13				

Tablo 58 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,329$, $p < 0.05$]. 6-10 yıl ($\bar{X} = 8,60$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 8,75$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 8,73$) müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ($\bar{X} = 8,17$) müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem gruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir. Müdürlük kıdemi süresi arttıkça yöneticilerin daha yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin toplam personel sayısı durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 59'da** gösterilmiştir.

Tablo 59: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Personel Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Müdürlük Kıdemi	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. 0-10	25	7,78	1,55	3;176	4,075	0,008	2-1
2. 11-20	92	8,49	1,03				3-1
3. 21-30	24	8,65	0,84				4-1
4. 31 ve üzeri	39	8,67	0,88				

Tablo 59 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 4,075, p < 0.05$]. 11-20 ($\bar{X} = 8,49$), 21-30 ($\bar{X} = 8,65$) ve 31 ve üzeri ($\bar{X} = 8,67$) personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin personel işlerine ilişkin yeterlilik düzeyi ile 0-10 personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-10 arası personeli bulunan kurumlarda yöneticilik yapan müdürler personel işleri alanında yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler. Personel sayısı arttıkça yöneticilerin yeterlilik düzeylerinin arttığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 60**'da gösterilmiştir.

Tablo 60: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Katılma Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Evet	135	8,52	0,96	178	1,236	0,221
Hayır	45	8,24	1,41			

Tablo 60 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir ($t_{(178)} = 1,236, p > .05$). Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen katılan yöneticiler ($\bar{X} = 8,52$) okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken katılmayan yöneticiler ($\bar{X} = 8,24$) yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirmelerinin imkan durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları **Tablo 61**'de gösterilmiştir.

Tablo 61:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Personel İşlerine İlişkin Görüşlerinin İmkan Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

İmkan Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	F	P	Anlamlı fark (LSD)
1. İleri	8	8,91	0,91	3;176	3,163	0,015	1-4
2. Ortanın Üstü	49	8,71	0,78				2-4
3. Orta	74	8,46	0,99				3-4
4. Ortanın Altı	28	7,88	1,69				
5. Zayıf	21	8,38	0,89				

Tablo 61 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$F_{(3, 176)} = 3,176, p < 0.05$]. İleri düzeyde ($\bar{X} = 8,91$), ortanın üstü ($\bar{X} = 8,71$) ve orta düzeyde ($\bar{X} = 8,46$) imkanlara sahip kurumlarda görev yapan müdürlerin personel işlerine ilişkin görüşleri ile ortanın altı düzeyde ($\bar{X} = 7,88$) imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortanın altı ve zayıf imkanlara sahip kurumlarda görev yapan müdürler personel işleri alanında yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

5.1. SONUÇ

Araştırmada, Ordu ilindeki ilköğretim okul müdürlerinin , 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri nedir ve bu hisler müdürlerin bireysel özelliklerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir? şeklinde belirlenmiş olan problemin çözümü için yanıtı aranan alt probleme ilişkin ulaşılan başlıca araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

İlköğretim okul müdürlerinin, kendilerini ile ilgili yaptıkları değerlendirmelerine göre, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri ile ilgili olarak;

1-Okul işletme boyutu açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri:

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Okulda yürütülen rutin işleri, sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme” ve “Okulun ayniyat, gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme” konularında kendilerini yüksek düzeyde yeterli kabul etmektedir. Bu iki ifade ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerdir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin ise “Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme” ve “Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme, bunları uygulama ve denetleyebilme,” ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul işletmesi konusunda yöneticilerin yeterli ve yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

Öğrenim durumuna göre ise okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler lisans mezunu yöneticilere göre okul işletmesi konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer guruplar yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde ise kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. 6-10 yıl süre ile çalıştığı kurumda görev yapan yöneticiler ile 11-15 yıl süre ile çalıştığı kurumda görev yapan yöneticiler lisans mezunu yöneticiler okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını beyan ederken diğer guruplardaki yöneticiler bu konuda yeterli olduklarını beyan etmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kadrolu yöneticiler okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken görevlendirme ile çalışan yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

Branş durumuna göre ise okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ve 6-10 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri

toplam kıdeme sahip yöneticiler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem guruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-20, 21-20 ve 31 ve üzeri personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler ile 0-10 arası personelin görev yaptığı kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21 ve üzeri personeli olan okullarda görev yapan yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre okul işletmesine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İleri düzeyde imkanlara sahip kurumlar ile orta, ortanın altı ve zayıf düzeyde imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine aynı şekilde ortanın üstü düzeyde imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri ile ortanın altı düzeyde imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İleri ve ortanın üstü düzeyde imkanlara sahip yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

2-Eğitim-Öğretim İşleri boyutu açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri:

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Okulda yapılan törenlerin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,” ve “Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme” konularında kendilerini yüksek düzeyde yeterli kabul etmektedir. Bu iki ifade ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerdir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Çeşitli yayımlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” ve “Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,” ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. Yeterlik alanlarını belirleyen toplam 49 madde arasında okul müdürlerinin kendilerini puanla en düşük yeterli hissettikleri konu “Çeşitli yayımlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” dir. Ondan sonra ise yine kendilerini en düşük yeterlikte gördükleri konu puanla “Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,” yeterliğidir. Ancak yine de ilköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler.

Gözlem sonuçlarına göre eğitim-öğretim işleri konusunda yöneticilerin yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin Eğitim Öğretim İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki yöneticilere göre eğitim-öğretim işleri alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki

yöneticiler eğitim-öğretim işleri alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğiti-öğretim işleri ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre de anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler lisans mezunu yöneticilere göre eğitim-öğretim işleri konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer gruplar yeterli olduklarını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bütün gruptaki yöneticiler bu konuda yeterli olduklarını beyan etmektedir.

Aştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kadrolu yöneticiler görevlendirme ile çalışan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen her iki grup da eğitim öğretim işleri konusunda yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde ise anlamlı bir fark görülmemektedir. Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler eğitim öğretim işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine aynı şekilde 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler ile 0-5 yıl ve 6-10 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütün kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre de anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir. 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl ve 6-10 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler eğitim öğretim işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem guruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-20 , 21-20 ve 31 ve üzeri personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler ile 0-10 arası personelin görev yaptığı kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bütün kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. İleri düzeyde imkanlara sahip kurumlarda görev yapan yöneticileri yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli oldukları görüşündedir.

3-Öğrenci İşleri boyutu açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri:

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,” ve “Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme” ifadelerinde belirtilen konularda en çok yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme” ve “Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden

yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,” ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler. Verile bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğrenci işleri konusunda yöneticilerin yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin Öğrenci İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul işletmesine ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek derecede yeterli olduklarını düşünürken diğer öğrenim gruplarındaki yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. 6-10 yıl süre ile kurumunda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer gruplardaki yöneticiler yeterli düzeyde oldukları görüşündedirler..

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kadrolu yöneticiler görevlendirme ile çalışan yöneticilere göre öğrenci işleri konusunda daha yeterli oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark. Sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler ile branş öğretmeni kökenli yöneticiler öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir . 11-15 yıl ve 16 yıl ve

üzeri toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 6-10 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem guruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. 31 ve üzeri personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürler öğrenci işleri alanında yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. ortanın üstü düzeyde imkanlara sahip kurumlarda görev yapan yöneticileri yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan yöneticiler yeterli oldukları görüşündedir.

4-Personel İşleri boyutu açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri:

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, “Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” ve “Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” ifadelerinde belirtilen konularda en çok yeterli olduklarını

düşünmektedir. İlköğretim okulu yöneticileri bu konularda yüksek düzeyde yeterli olduklarını beyan etmektedir. Araştırmada kullanılan 49 maddelik yeterlik alanı içersinde okul müdürlerinin puanla kendilerini en yüksek derecede yeterli gördükleri konunun “Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra kendilerini en yüksek düzeyde yeterli gördükleri konunun ise puanla “Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” yeterliği olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en az yeterli olduklarını düşündükleri ifadelerin “Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme,” ve “Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz,” ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. İlköğretim okulu yöneticileri bu ifadelerde belirtilen konularda yeterli olduklarını beyan etmektedirler. Gözlem sonuçlarına göre personel işleri konusunda yöneticilerin yeterli olduklarını düşündüğü söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin Personel İşlerine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticilerle 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler 34 ve altı yaş gurubundaki yöneticilere göre okul işletmesi alanında kendilerini daha yeterli görmektedir. 45-54 yaş gurubundaki yöneticiler ve 35-44 yaş gurubundaki yöneticiler kendilerini yüksek derecede yeterli görürken diğer yaş gurubundaki yöneticiler okul işletmesi alanında yeterli olduklarını ifade etmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler lisans mezunu yöneticilere göre eğitim-öğretim işleri konusunda daha yeterli olduklarını düşünmektedir. Önlisans mezunu yöneticiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünürken diğer guruplar yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde kurumdaki görev süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. 0-5 yıl süre ile

kurumunda görev yapan müdürler yeterli düzeyde oldukları görüşünde iken diğer gruplardaki yöneticiler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin atama durumuna göre personel işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Kadrolu yöneticiler görevlendirme ile çalışan yöneticilere göre personel işleri konusunda daha yeterli oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin branş durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen sınıf öğretmeni kökenli yöneticiler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken branş öğretmeni kökenli yöneticiler personel işleri alanında yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde toplam kıdem durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri ile 0-5 yıl ve 6-10 yıl toplam kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahip yöneticiler personel işleri alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken diğer kıdem gruplarındaki yöneticiler yeterli oldukları görüşündedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde müdürlük kıdemi durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri müdürlük kıdemine sahip yöneticiler ile 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl müdürlük kıdemine sahip yöneticiler öğrenci işleri alanında yeterli olduklarını düşünürken diğer kıdem guruplarındakiler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde toplam personel sayısı durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 11-20, 21-30 ve 31 ve üzeri personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin personel işlerine ilişkin yeterlilik düzeyi ile 0-10 personele sahip kurumlarda yöneticilik yapan

müdürlerin yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-10 arası personeli bulunan kurumlarda yöneticilik yapan müdürler personel işleri alanında yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumuna göre öğrenci işlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmektedir. Anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen katılan yöneticiler okul işletmesi alanında yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşünde iken katılmayan yöneticiler yeterli olduklarını düşünmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görüşlerinde imkan durumuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İleri düzeyde, ortanın üstü ve orta düzeyde imkanlara sahip kurumlarda görev yapan müdürlerin personel işlerine ilişkin görüşleri ile ortanın altı düzeyde imkanlara sahip kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortanın altı ve zayıf imkanlara sahip kurumlarda görev yapan müdürler personel işleri alanında yeterli oldukları görüşünde iken diğer kurumlarda görev yapan müdürler yüksek düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler.

5- Genel bir değerlendirme ile :

a)Araştırmada okul müdürlerinin kendilerini yeterli hissetme düzeyleriyle ilgili 10' lu derecelendirme ölçeğine verdikleri cevaplarda aritmetik ortalaması 6,79'un altında olan bir maddeye rastlanmamıştır. Yani okul müdürlerinin kendilerini düşük düzeyde yeterli, az düzeyde yeterli ve orta düzeyde yeterli gördükleri bir madde yoktur. Araştırmamızda Okul müdürlerinin tüm görevleri konusunda kendilerini yeterli ya da yüksek düzeyde yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

b)Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kendilerini Yeterli Hissetme Düzeyi: Yaşlarına, En son mezun oldukları okula, Atanma durumlarına, Toplam kıdemlerine, Müdürlük kıdemlerine, Okullarının toplam personel sayısına göre tüm temel yeterlilik alanlarında, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

c) Sınıf ya da branş öğretmeni olmalarına, Eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu alıp almadıklarına göre tüm temel yeterlilik alanında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

d) Buldukları okulda müdürlük yapma sürelerine göre , Okul İşletmesi ile ilgili yeterliliklerde anlamlı bir farklılık göstermekte, diğer yeterlilik alanlarında ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir; Çalıştığı okulu bir bütün olarak algılama seviyelerine göre ise ; Okul İşletmesi ve Personel İşleri konusundaki yeterliliklerde anlamlı bir farklılık göstermekte, Eğitim Öğretim ve Öğrenci İşleri ile ilgili yeterliliklerde ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

e) Araştırmada kullanılan 49 maddelik yeterlik alanı içerisinde okul müdürlerinin ($\bar{X} = 9,23$) puanla kendilerini en yüksek derecede yereli gördükleri konunun “Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,” olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra kendilerini en yüksek düzeyde yeterli gördükleri konunun ise ($\bar{X} = 9,22$) puanla “Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme” yeterliği olduğu belirlenmiştir.

f) Yeterlik alanlarını belirleyen toplam 49 madde arasında okul müdürlerinin kendilerini ($\bar{X} = 7,12$) puanla en düşük yeterli hissettikleri konu “Çeşitli yayınlar yoluyla, okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi, gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme” dir. Ondan sonra ise yine kendilerini en düşük yeterlikte gördükleri konu ($\bar{X} = 7,39$) puanla “Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,” yeterliğidir

Bu araştırmanın en önemli katkısı, Ordu ilinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre, 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan “görev tanımlarında” belirtilen görevleri yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri saptanmıştır. Böylece eğitimin hizmetinin sunulmasında ve niteliğinin yükseltilmesinde kilit rol oynayan ve çok yönlü görevler yüklenen müdürlerin, bu görevleri yerine getirmeleriyle ilgili güçlü, zayıf ve eksik yönleri belirlenmeye

alışılmıştır.

Müdürlerin görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin tespit edilmesiyle; a) müdürlerin görev tanımlamalarının daha ayrıntılı, gerçekçi ve somut yapılmasını amaçlayan bilimsel metinler için öneriler geliştirerek , b) kendi yeterlik düzeylerini değerlendirmeleri yoluyla güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri sağlanarak c) görevlerini yerine getirmeleri sırasında belirli bir düzeyde yeterliliğe sahip olmaları gerektiğini ortaya koyup, yetkilerini yeterlikleriyle güçlendirerek örgüt amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirmelerine katkıda bulunulmuştur.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bulgularına göre uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

1-Okul müdürlerinin kendilerini resmi görev tanımları konusunda ağırlıklı yeterli ve yüksek düzeyde yeterli görmeleri, onların mevcut görevleri yapma konusunda uzmanlaştıkları ve daha zor görevlere hazır oldukları anlamında yorumlanabilir. Bu kapsamda, değişen gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamak için yeni, ayrıntılı ve daha üst becerile gerektiren görevler belirlenebilir.

2-Okul müdürlerinin görevlerini yapabilme konusunda kendilerini yeterli hissetme düzeyleri ile , sistem içinde müdürlerin görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili dönüt niteliğın taşıyan teftiş raporları, ulusal ya da uluslar arası düzeyde yapılan sınav ve yarışmalardan alınan sonuçlar karşılaştırılmalıdır.Bu karşılaştırma ile müdürlerin kendi yeterlikleri konusundaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olması durumunda bunun neden kaynaklandığı incelenmelidir.

3-Okul müdürlerinin, kendilerini “yüksek düzeyde yeterli” görmedikleri görevlerle ilgili hizmet içi eğitimden geçirilmeleri öncelikli olarak ele alınmalıdır.

4-Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi maksadıyla, gelecekte yapılacak seminer, kurs ve eğitim programlarının, böyle araştırmaların sonuçlarına göre planlanması ve programlanması yararlı olacaktır.

5-Bu ve benzeri araştırmaların devam ettirilmesi, ülke çapında hem ilköğretim hem de orta öğretim kurumlarında bakanlıkça desteklenerek yapılması, okul müdürlerinin görevlerinin ve yeterlik düzeylerinin paydaşlarca algılanmasını sağlayarak eğitim-öğretimde başarıyı arttıracaktır.

6-Ayrıca eğitim yönetiminde etkililiğın artırılması amacıyla bu ve benzeri araştırmalardan yararlanılarak İlköğretim okulları müdürlerinin ve benzeri diğer okul yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve terfi işlemlerine ilişkin işlemler yeniden düzenlenebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma, Türkiye'deki bütün ilköğretim okullarını kapsayacak şekilde yapılabilir.
2. Araştırmanın , yalnızca ilköğretim okul müdürlerinin değil, il, ilçe milli eğitim müdürlerinin, bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin de görüşleri alınabilecek şekilde uygulanması yararlı olacaktır.
3. Bu araştırma Ordu ilindeki ve diğeri illerdeki farklı kademelerdeki (okul öncesi, ortaöğretim) okullarını kapsayacak şekilde yapılabilir.
4. Bu araştırma Ordu ilindeki ve diğeri illerdeki okullar dışında farklı eğitim kurumlarında (dershane, muhtelif kurslar, halk eğitim merkezleri) görevli müdürleri kapsayacak şekilde yapılabilir.
5. Bu araştırma, okul müdürü ve aynı evren ve örnekleme bulunan diğeri paydaşlarıyla (İlköğretim müfettişleri , öğretmenler , veliler, öğrenciler, vb.) beraber yapılarak, birbirleriyle karşılaştırılacak şekilde yapılabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç, (1994) Okul Yöneticiliği, Ankara. PEGEM yayınları.

AÇIKALIN, Aytaç, (1997) Okul Yöneticiliği; Toplumsal, Kuramsal ve Teknik yönleriyle, Ankara. PEGEM yayınları.

AÇIKGÖZ, Kemal, (1994) Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir. Kanyılmaz matbaası.

AKSÜT, Mehmet, (1997) Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara-1097

AKŞİT, Yılmaz, İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Öğretmen Algıları, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2009.

AYDIN, Mustafa, (1994) Eğitim Yönetimi; kavramlar, kuramlar, Süreçler, ilişkiler. Ankara, Hatipoğlu Yayınevi.

BALCI, Ali (1980). Lise Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

BALCI, Ali, (1995) Örgütsel gelişme, Ankara. Hatipoğlu Yayınevi.

BALCI, Ali, (1996) “Etkili okul ve Türkiye’de Uygulama Birliği”, Yeni Türkiye Eğitim Özel sayısı.

BALCI , Ali ve ÇINKIR, Şakir (2002). Türkiye 'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyum Bildirileri. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

BAŞAR, Hüseyin, (1999) Sınıf yönetimi, İstanbul, Meb Yayınları Öğretmen Kitapları Dizisi.

BAŞARAN, İ. Ethem, (1994) Türk Eğitim Sistemi. Ankara .

- BAŞARAN, İ. Ethem, (1994) Eğitim Yönetimi. Ankara .
- BİLEN, Mürüvvet, (1996) Plandan Uygulamaya Öğretim. Ankara. Kendi Yayını
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1981) Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara. Ankara Üniversitesi Yayınları No:93
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1994) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara. PEGEM Yayınları No:9
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1997) Okul Yönetiminde teori ve Uygulama. Ankara. PEGEM Yayınları. Onuncu yıl:1
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2006). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu. Ankara:Pegem Yayınları.
- CAN ve ÇELİKTEN , Milli Eğitim Dergisi ,148. Sayı, 2000
- ÇELİK, Vehbi (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇETİN, Kadir- Yalçın Murat, (2002) 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyum Bildirileri. 21. Yüzyıl Hizmet İçi Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- ÇETİN, Münevver- ADIGÜZEL, Sebinaz, “İstanbul ili resmi ilköğretim okulu müdürlerinin uzmanlık yeterliliklerinin incelenmesi” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2 Aralık-2006.
- DAĞLI, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DEAL Terence, E. Peterson (1994). **The Leadership Paradox: Balancing**

Logic And Artistiry in Schools. SanFransisco:Jossey-Bass Inc.

DEMİRCAN, Ali, İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik yeterliliklerine ne derece sahiptirler, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2001

DİNÇER, Mehmet, (1997) Eğitim Yönetimine Giriş ders Notları, İzmir. Ege Üniversitesi Basımevi.

DUMRUL, Seher. (1987). İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri. Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ERDOĞAN, İrfan, (2000) Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul. Sistem yayıncılık.

ERDOĞAN, İrfan, (2004) Eğitimde Değişim Yönetimi , Ankara. Pegema Yayıncılık.

GÜRSEL, Musa, (2003) Okul Yönetimi Konya. Eğitim Kitabevi.

HESAPCIOĞLU,M ve ÖZCAN, Ş, (2005) Küresel Rekabet Ortamında Türk Eğitim Sisteminin Kalitesi, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

ILGAR, Lütfi, (1994) İlköğretim Okullarının Amaçlarını Geliştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Eşgüdümlemesinde Yönetimin Etkililiği. Bolu, İzzet baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KALAYCI, Ş. (2006) **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.** Ankara: Asil Yayıncılık

KALYONCU, İbrahim (2002) Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyum Bildirileri. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

KARASAR, N. (2003) **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KAYA, Y. Kemal, (1993) İnsan Yetiştirme düzenine Yeni Bir Bakış, (Eğitimde model Arayışı), Ankara. Bilim Yayınları.

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

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

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği. Eylül 2003 Sayı:2554 <http://mevzuat.meb.gov.tr>. (15.12.2009)

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları. Tebliğler Dergisi. Ağustos 2000. Sayı:2508. Cilt: 63

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 13.08.2009/27318 S.RG. <http://mevzuat.meb.gov.tr>. (15.12.2009)

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı (Mayıs-1997) "Okul müdürleri için Ulusal Standartlar"

<http://www.memurlar.net/haber/146554>. (15.12.2009)

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

ÖZDEN, Yüksel, (1998) Eğitimde Dönüşüm, Ankara. PEGEM Yayınları.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (1996) Örgütsel davranış. Eskişehir. T.C.

Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma çalışmaları vakfı Yayınları.

ÖZMEN, F. Ve BATMAZ, C. (2006) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki etkililikler Hizmet yılı ve görev Türü Değişkenine göre öğretmen Görüşleri” Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2 (2006) 102-120.

ROUSS, Eric George. (1990). Essential Competecies for Independent School Leaders.Ph. D. Üniversty of Virginia. Dissertation Abstract International 54 (5) 1623A,).

SACIR, Sezer (1978). Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlilikleri. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

SARITAŞ, Mustafa (1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri.Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi

SOLAKOĞLU, Recep (2006).Fransa-Türkiye İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Görev Tanımlarının Karşılaştırılması. Çanakkale. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ŞAHİN, Ali Ekber, İlköğretim Okul Müdürlerinin Yetrlikleri, Ankara.Hacettepe Üniversitesi,Eğitim fakültesi Eğitim Bilimleri Bölüm, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000

ŞIŞMAN, Mehmet (2004) Öğretim Liderliği, Ankara. Pegama Yayınları.

TAYMAZ, A. Haydar, (1995) Okul Yönetimi, Ankara. Saypa Yayınları.

TATERONİS, Elanie G. (1987). Indentifying Effective Leadership Qualities of School Administrtors. D. Ed. Boston College. Dissertation Abstract _nternational 54(1) 54-55A

TDK, Güncel Türkçe Sözlük, <http://tdk.org.tr/TR/SozBul.asp>, (15.12.2009)

TORTOP, Nuri ve İspir (1983) Yönetim Bilimi. Ankara. Bilim Yayınları.

ULUÇAY, Rebi, İlköğretim okulu müdürlerinin tanımlanan görevlerinin okul vizyonu oluşturmada ki etki düzeyi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana bilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale-2005.

YAKUT, Günay, İlköğretim okulu Müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2006.

EKLER

Ek-A : Bireysel ve Mesleki Özellikler Anketi.

Ek-B : İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarında Belirtilen Görevleri Yerine getirebilme Açısından Kendilerini yeterli Hissetme Düzeyi Anketi:

Ek-C : Yönetici Atama Yönetmeliği.

Ek-D : İlköğretim Kurum Müdürleri Görev Tanımları.

Ek-E : Gruplanmış Anket

Ek-F : 2508 Sayılı Tebliğler Dergisindeki Görev Listesi ve Ankete Maddelerinin İlişkisini Gösteren Tablo

Ek-G : Araştırma evreninde bulunan ilköğretim okulları.

Ek :H : Anket Uygulama İzni

EK-A : Bireysel ve Mesleki Özellikler Anketi :

Cinsiyetiniz: <input type="radio"/> Bay <input type="radio"/> Bayan	Yaşınız:
En Son Mezun Olduğunuz Okul: <input type="radio"/> Yüksek Okul <input type="radio"/> Üniversite <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora <input type="radio"/> Diğer	
Kaç Yıldır Bu Okulda Müdürlük Yapıyorsunuz : <input type="radio"/> 0-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16 yıl ve üstü	
Atanma Durumunuz: <input type="radio"/> Kadrolu <input type="radio"/> Görevlendirme	Branşı: <input type="radio"/> Sınıf Öğretmeni <input type="radio"/> Branş Öğretmeni(Yazınız).....
Toplam Kıdeminiz: <input type="radio"/> 0-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16 yıl ve üstü	Müdürlük Kıdeminiz: <input type="radio"/> 0-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16 yıl ve üstü
Okulunuzun Toplam Personel Sayısı ? : <input type="radio"/> 0-10 <input type="radio"/> 11-20 <input type="radio"/> 221-30 <input type="radio"/> 31 ve üzeri	
Eğitim yönetimi dersi ya da eğitim yönetimi hizmet içi eğitim kursu aldınız mı? : <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır	
Çalıştığınız okulu bir bütün olarak düşündüğünüzde imkânlarını nasıl tanımlarsınız. <input type="radio"/> İleri <input type="radio"/> Ortanın Üstü <input type="radio"/> Orta <input type="radio"/> Ortanın Altı <input type="radio"/> Zayıf	

EK-B: İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımlarına İlişkin Yeterlilik Algıları Ölçeği:

SIR A NO	İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV TANIMLARINA AİT YETERLİLİK ALANLARI	KENDİNİZİ YETERLİ HİSSETME DÜZEYİNİZ (0 rakamı 'Az yeterliyim'e; 10 rakamı ise 'Çok yeterliyim'e karşılık gelmektedir. <u>Kendinizi yeterli hissetme düzeyinizi</u> 0'dan 10'a kadar olan bir puanla rakamın üzerine (x) işareti koyarak ifade ediniz.)
1	Görevlerinizle ilgili mevzuat, emir ve çalışma programlarını takip ederek bunları uygulayabilme,	Az yeterliyim Çok Yeterliyim (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2	Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3	Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme , bunları uygulama ve denetleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4	Eğitim ve öğretim problemlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5	Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

6	Belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda, tüm çalışanlarda öğrenme arzusu oluşturarak, sürekli olarak motive edebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
7	‘İnsan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma’ anlayışı kapsamında , ilgililer ile işbirliği yaparak, çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlayabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
8	Bütün çalışanların görev tanımlarını açık ve sınırlarlandırılmış şekilde belirleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
9	Görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak personeli görevlendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
10	Planlama ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik edebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
11	Öğretmenler tarafından hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
12	Okuldaki kurulların çalışmaları sırasında (zaman yönetimi , toplantı yönetimi , iletişim teknikleri ... gibi) etkili yöntem ve teknikleri kullanabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
13	İlgili kurullarda (Öğretmenler, zümre,şube..vb.) alınan kararları uygulamaya geçirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
14	Mesleki yeterliliklerini artırmak için öğretmenleri teşvik etme ; onlara ortam ve materyal sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
15	Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin derslerini izleyerek onların güçlü ve iyileşmeye açık yönlerini eğitimsel açıdan , objektif olarak belirleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
16	Öğretmenlerin , okulun bölümlerini (laboratuvar , kütüphane , spor alanları... vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını takip edebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
17	Çalışanların ; “belirlenen ortak hedefler doğrultusunda, eşgüdüm içinde hareket etmelerini” sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
18	Gerektiğinde ayrıntılı ve açık ifadelerle astlarınıza yetki devri yapabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
19	Personele karşı örnek davranış, tutum ve etkili	

	bir kişilik sergileyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
20	Yapılan işbölümü çerçevesinde personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmeleri için gerekli ortam ve imkanı sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
21	Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
22	Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
23	Görevini başarı ile yürütenleri (çalışmalarını ve kuruma bağlılığını artıracak nitelikte) ödüllendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
24	Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz.	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
25	Okulda yapılan törenlerinin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
26	Özürleri sebebiyle görevine gelemeyen personelin yerine uygun görevlendirme ile gerekli önlemi alabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
27	Öğretmenlere okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikte ek görevler verebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
28	Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
29	Aday öğretmen ve personeli yetiştirebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
30	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
31	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
32	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
33	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun kararlarını usul ve içerik yönünden denetleyerek uygun olanları belirleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

34	Okulun tüm bölümlerini ve araç-gereçlerini her an yararlanılacak şekilde hizmete hazır bulundurabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
35	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun eğitim imkanlarını zenginleştirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
36	Okulun bakımı, temizliği , yangına karşı korunması, ve güvenliğini sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
37	Çağın ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamını oluşturabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
38	Ders araç-gereçlerinin teminini , verimli kullanılmasını, korunmasını, bakım ve temizliğini sağlayabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
39	Yakın çevre ve velilerle sıkı bir işbirliği yaparak çevrenin imkanlarından yararlanabilme ve onların okuldan beklentilerini karşılayabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
40	Okulun imkanlarını çevreye açarak; çevrenin imkanlarını okula taşıyarak okulu bilim ve kültür merkezi haline getirebilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
41	Çeşitli yayınlar yoluyla,okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi,gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
42	Film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak , gösterimini uygun gördüklerinizden öğrencileri yararlandırabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
43	Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
44	Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
45	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yaptırabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
46	Göreve başlama ve ayrılma halinde taşınır malların tespiti, sayımı ve devir teslim işlemlerini yapabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
47	Okulun ayniyat,gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
48	Okulda yürütülen çeşitli çalışmalar ilgili, (istendiği taktirde) amirimize ya da ilgili kurumlara anlaşılır ve sistemli bir şekilde rapor sunabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
49	Okulda yürütülen rutin işleri , sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

EK-C : Yönetici Atama Yönetmeliği:

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
ATAMA VE YER DEĞİŞTİRMELERİNE İLİŞKİN YÖNETMELİK

Resmî Gazete: 13.8.2009/27318

BİRİNCİ

BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personeli kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 30/4/1992 tarihli ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 56 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesine göre ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

c) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

ç) Eğitim Kampusu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı değişik tür ve derecedeki birden fazla okul ve kurum ile bunlara bağlı pansiyon, yatakhane, yemekhane, kütüphane, spor alanları, rehberlik ve sağlık ünitesi, konferans salonu, çok amaçlı salon ve benzeri yerleri içerisinde bulunduran alanı,

d) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kampusları ile ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki okul ve merkezler de dâhil her derece ve türdeki okul ve kurumu,

e) İl Değerlendirme Komisyonu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla valiliklerde kurulacak komisyonu,

f) Kurucu Müdür: İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan eğitim kurumunu, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılmaya ve norm kadro verilinceye kadar geçen süre içerisinde geçici olarak görevlendirilenleri,

g) Meslekî ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumları: Meslekî ve teknik eğitim alanında diplomaya götüren orta öğretim kurumları ile belge ve sertifika programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın meslekî ve teknik eğitim-öğretim kurumlarını,

ğ) Müdür Yetkili Öğretmen: Müdür normu bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere görevlendirilen öğretmeni,

h) Seçme Sınavı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumu müdür yardımcılığı ve müdürlüğüne atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı,

i) Seçme Sınavı Komisyonu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumu müdür yardımcılığı ve müdürlüğüne atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavlara ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla Bakanlıkta oluşturulacak komisyonu,

i) Yıl: Değerlendirmeye esas hizmetin başlangıcından itibaren geçen 12 aylık süreyi,

j) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampusu bünyesinde yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,

k) Yönetici adayı: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Temel İlkeler, Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel ve Özel Şartlar

Temel ilkeler

MADDE 5 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır;

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

Yönetim kademeleri

MADDE 6 – (1) Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır;

- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,

- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- c) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

MADDE 7 – (1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır;

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak; halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdürlüklerine atanacaklarda atölye, laboratuvar ya da meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı ve müdür yardımcılığı ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticiliklerine atanacaklarda ise Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre atamasına esas olan alanların karşılığında gösterilen derslerle sınırlı olmak üzere, atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,
- c) Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,
- ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

(2) Fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, bilim sanat merkezleri, güzel sanatlar ve spor liseleri ile her türdeki Anadolu liseleri yöneticiliklerine bu eğitim kurumları her biri kendi içinde olmak üzere, ilgili mevzuatına göre seçilerek öğretmen olarak atanıp, görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olmakla birlikte yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilecek nitelikte olanlar arasından atama yapılır.

(3) Anadolu statülü mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacak meslek dersleri, atölye ve laboratuvar öğretmenleri bakımından bu statüdeki kurumlarda görev yapma veya yapmış olma şartı aranmaz.

(4) Bu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen şartları taşıyan aday bulunamaması durumunda bu fıkra da sayılanlar da dâhil olmak üzere diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar atanmış oldukları eğitim kurumu yöneticiliğinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar. Bu şekilde atanmış olanlar başka bir yönetim kademesine atanmak istemeleri hâlinde bu Yönetmelikle belirlenmiş olan genel şartları taşımaları gerekir.

Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar

MADDE 8 – (1) Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak.

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

Komisyonların Oluşumu ve Görevleri

Komisyonların oluşumu

MADDE 9 – (1) Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla aşağıdaki komisyonlar oluşturulur.

a) Seçme Sınavı Komisyonu: Bakanlıkta, Personel Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığında; İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ve Personel Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, mesleki ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşar tarafından belirlenecek bir daire başkanı ile bir hukuk müşaviri olmak üzere toplam sekiz üyeden oluşur.

b) İl Değerlendirme Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının/şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişi ile millî eğitim müdürlerince belirlenecek bir (A) tipi eğitim kurumu müdüründen olmak üzere toplam beş üyeden oluşur.

(2) Komisyonlara aynı usulle birer yedek üye belirlenir.

(3) Seçme Sınavı Komisyonunun sekretarya işlemleri Personel Genel Müdürlüğünce, İl Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri ise yönetici atamadan sorumlu birimce yürütülür.

Seçme sınavı ve il değerlendirme komisyonlarının görevleri

MADDE 10 – (1) Seçme Sınavı Komisyonunun görevleri şunlardır;

- a) Sınav sorularındaki her bir görev alanlarıyla ilgili temel mevzuat konularını belirlemek,
- b) Sınav konularını esas alarak Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce sınav sorularının hazırlanmasını sağlamak,
- c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirlemek,
- ç) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlamak,
- d) İtirazların incelenerek karara bağlanmasını ve ilan edilmesini sağlamak.

(2) İl Değerlendirme Komisyonunun görevleri ise eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayları, bu Yönetmeliğin 18, 19, 20, 21 ve 22 nci maddelerine göre değerlendirerek, atamaya yetkili makamca atama yapılmak üzere il millî eğitim müdürlüğüne sunmaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Seçme Sınavı

Seçme sınavı

MADDE 11 – (1) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır.

(2) Seçme sınavı, Seçme Sınavı Komisyonunca tespit edilecek merkezlerde Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce merkezî sistemle yazılı olarak veya elektronik ortamda yapılır.

(3) Seçme sınavları müdürlük ve müdür yardımcılığı için eş zamanlı olarak yapılabileceği gibi farklı tarihlerde de yapılabilir.

(4) Müdürlük ve müdür yardımcılığı sınav soruları ve sınav salonları farklı düzenlenir.

(5) Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerlidir. Bir sınav sonucuna dayalı olarak ancak bir kere atama yapılabilir.

(6) Mevcut yöneticiler ve daha önce yöneticilik yapmış olanlar ile bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin ikinci fıkrasında sayılanlar, istemeleri hâlinde müdürlük ve müdür yardımcılığı sınavlarına da girebilirler. Bu durumda olanlar istemeleri halinde bu Yönetmeliğin sınava dayalı atamaya ilişkin hükümleri çerçevesinde değerlendirilirler.

Sınavların konuları ve puan değerleri

MADDE 12 – (1) Müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 5,

c) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,

) T.C. Anayasası: (Toplam %9)

1) Genel Esaslar: %3,

2) Temel Hak ve devler: %3,

3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,

d) Genel Kültür: % 6,

e) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali

Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) Türkçe-dil bilgisi: %10,
- b) Resmî yazışma kuralları: % 4,
- c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,
- ç) Okul Yönetimi: % 4,
- d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,
- e) Okul geliştirme: % 4,
- f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,
- g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

ğ) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(3) Bu maddenin 1 inci fıkrasının (e) bendi ile 2 nci fıkrasının (ğ) bendinde münhasıran sayılan kanunlar ile görevin gerektirdiği Bakanlık mevzuatı esas alınır.

(4) Seçme sınavında sorulacak sorulara ilişkin görevin gerektirdiği temel mevzuat ile diğer konularda sorulacak toplam soru sayısı gibi hususlar seçme sınavı komisyonunca belirlenir ve sınava ilişkin yapılacak duyurularda belirtilir.

Sınavlar için duyuru ve başvuru

MADDE 13 – (1) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı için sınavların yapılacağı tarihten en az bir ay önce Bakanlıkça ülke genelinde duyuru yapılır.

(2) Duyuruda; sınavların yapılacağı yer, zaman, sorulacak soru sayısı ve puan değeri, başvuru yöntemi ve süresi ile sınav komisyonunca belirlenecek diğer hususlar duyuruda belirtilir.

(3) Eğitim kurumu müdür yardımcılığı sınavına; Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olanlar, eğitim kurumu müdürlüğü sınavına ise bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde yer alan özel şartları taşıyanlar başvuruda bulunabilirler.

(4) Sınavlara başvurulara ilişkin esas ve usuller hazırlanacak sınav kılavuzunda belirlenir.

Sınavların değerlendirilmesi

MADDE 14 – (1) Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavlarda 60 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılır.

Sınav sonuçlarının ilânı

MADDE 15 – (1) Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren 15 gün içinde, sınavın elektronik ortamda yapılması durumunda sınav günü veya ertesi gün Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (EĞİTEK) tarafından elektronik ortamda ilan edilir. Sınavların sonuçları adaylara elektronik ortamda Personel Genel Müdürlüğüne ise liste hâlinde yazılı olarak bildirilir. Sınavların sonuçları, ilanı tarihinden itibaren bir sonraki sınav tarihine kadar geçerlidir. Sonuçlar ilgili mevzuatına göre Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne saklanır.

Sınavların sonuçlarına itiraz

MADDE 16 – (1) Sınavların sonuçlarına ilânı tarihinden itibaren 15 gün içinde bir dilekçe ile doğrudan Personel Genel Müdürlüğü aracılığıyla Seçme Sınavı

Komisyonuna itiraz edilebilir. Bu itirazlar, 15 gün içinde incelenerek sonucu, sınavları yapan birimce ilgiliye bildirilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Atama ve Yer Değiştirme

Atama yetkisi

MADDE 17 – (1) İller arası yer değiştirme suretiyle atamalar hariç olmak üzere bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

Müdür yardımcılığı için duyuru ve atama

MADDE 18 – (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

(2) Müdür yardımcılığı sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş müdür yardımcılıklarına atanmak üzere, bu Yönetmelik eki Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi (İLSİS) üzerinden başvuruda bulunabilirler.

(3) Başvuruda bulunan adayların atamaları sınav puanı üstünlüğüne göre yapılır.

(4) Atama sonuçları elektronik ortamda duyurulur.

Müdür başyardımcılığına duyuru ve atama

MADDE 19 – (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdür başyardımcılıklarına ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda;

atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

(2) Yapılan duyuru üzerine, en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla, duyuruda belirtilen esaslar çerçevesinde duyurusu yapılan boş müdür başyardımcılıklarına atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(3) Başvuruda bulunanlar arasından bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek- 2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda oluşacak puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre atama yapılır.

Müdürlük için duyuru ve atama

MADDE 20 – (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

(2) Müdürlük sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş müdürlüklere atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda İLSİS üzerinden başvuruda bulunabilirler.

(3) Başvuruda bulunan adayların atamaları, Müdürlük sınavından almış oldukları puan ile bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre yapılır. Sonuçlar elektronik ortamda duyurulur.

İsteğe bağlı yer değiştirme suretiyle atamalar ve diğer atamalar

MADDE 21 – (1) Eğitim kurumu yöneticileri, buldukları eğitim kurumunda bu Yönetmeliğin 28 inci maddesinin üçüncü fıkrasında sayılanlar hariç olmak üzere en az iki yıl görev yapmış olmak kaydıyla il içinde, görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı ya da daha alt veya bu Yönetmelikte aranan şartları taşımak kaydıyla daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine yer değiştirmek için bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(2) Daha önce eğitim kurumu yöneticiliği yapmış olanlar, il içinde görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı ya da daha alt veya bu Yönetmelikte aranan şartları taşımak kaydıyla daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine yeniden atanmak için bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(3) Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin ikinci fıkrasında sayılanlardan bu Yönetmelikte aranan şartları taşıyanlar, il içinde duyurusu yapılan eğitim kurumları yöneticiliklerine atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(4) Bu maddenin 1 inci, 2 nci ve 3 üncü fıkralarında sayılanların başvuruları birlikte alınır. Bunlar bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucu almış oldukları puana göre tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğü esasına göre atanırlar.

Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, il içinde aynı veya daha üst tipteki eğitim kurumları olacak şekilde tercihleri dikkate alınmak suretiyle bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(2) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumunun niteliğine ve durumlarına uygun atanabilecekleri eğitim kurumu bulunmayanların atamaları bir sonraki zorunlu yer değiştirme döneminde yapılır.

(3) Zorunlu yer değiştirmeye ilişkin yapılacak duyurular üzerine bu kapsamda bulunan yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunmayanların zorunlu yer değiştirmeleri durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarından birine yapılır. Tercihlerinden birine atanamayanların atamaları boş bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine bilgisayar kurası ile yapılır.

(4) Zorunlu yer değiştirmelerde beş yıllık çalışma süresinin hesaplanmasında o yılın temmuz ayının ilk günü esas alınır.

Atama ve yer değiştirme dönemleri

MADDE 23 – (1) Atama ve yer değiştirme işlemleri aşağıdaki sıralama ve takvim esas alınarak;

a) Seçme sınavı sonucuna göre müdürlük ve müdür yardımcılığına yapılacak atamalar yıl boyunca ihtiyaca göre,

b) İsteğe bağlı yer değiştirmeler, yeniden atama ve bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin ikinci fıkrasında sayılan görevlerde bulunmuş olanların ataması mayıs ve haziran aylarında,

c) Zorunlu yer değiştirmeler temmuz ve ağustos aylarında gerçekleştirilir.

Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası

MADDE 24 – (1) Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda puan eşitliği halinde sırasıyla;

a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,

- b) Başöğretmen,
 - c) Uzman öğretmen,
 - ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,
 - d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla,
- olanlara öncelik verilir.

(2) Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacaklarda bu maddenin birinci fıkrasına göre yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması halinde sırasıyla alan/bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaylara öncelik verilir.

Yönetim kademelerinde geçmiş sayılan diğer görevler

MADDE 25 – (1) Genel idare hizmetleri sınıfına dâhil kadrolarda görev yapanlardan öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla ve bu Yönetmelikteki yönetim kademelerine atamayla sınırlı olmak üzere; Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK uzmanlığı, ilköğretim müfettişliği, eğitim ataşeliği, eğitim müşavirliği görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler beşinci kademe yöneticiliğinde, kamu kurum ve kuruluşlarında genel idare hizmetleri sınıfına dâhil şef kadrosunda geçen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Bu görevlerde bulunanlar, boş bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere; valiliklerde görev yapanlar görev yaptıkları valilik aracılığıyla, merkez teşkilatında görevli olanlar ise Personel Genel Müdürlüğü aracılığıyla zamana bağlı olmaksızın bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile boş eğitim kurumu yöneticilikleri için başvuruda bulunabilirler. Bu durumda olanlardan aynı eğitim kurumu yöneticiliğine atanmak üzere birden fazla adayın başvuruda bulunması hâlinde, bu adayların bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre atamaları yapılır.

(2) Bu Yönetmelikteki yönetim kademelerine atamayla sınırlı olmak üzere; ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki eğitim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler dördüncü kademe, müdür yardımcısı olarak geçirilen süreler birinci kademe yöneticiliğinde; görevli olduğu eğitim kurumunda eğitim kurumunu eğitim öğretime açmak kaydıyla kurucu müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; en az bir yıl görev yapmış olmak kaydıyla müdür yetkili öğretmen olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, özel eğitim okullarında müdür olarak geçirilen süreler dördüncü kademe, müdür yardımcısı olarak geçirilen süreler ise birinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Bunlardan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenler, yapılacak duyurulara başvurmaları halinde atanmak istedikleri eğitim kurumu için bu Yönetmelikte öngörülen hizmet süresi de dikkate alınarak atama usul ve esaslarına göre atanırlar.

Kapatılan, dönüştürülen ve birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinin atamaları

MADDE 26 – (1) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde;

a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinden başvuruda bulunanlar arasından bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

b) Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, önceki kurum yöneticilerinin norm kadro imkânları ölçüsünde atamaları yapılır. Dönüşen eğitim kurumunun yönetici norm kadrosunun mevcut yöneticiden az olması durumunda ise bu Yönetmelik eki Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

c) Kapatılan eğitim kurumlarının yöneticileri, istek ve ihtiyaç birlikte değerlendirilerek uygun görülecek eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen hükümlere göre atanamayan yöneticiler, istekleri de dikkate alınarak, varsa durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir başka eğitim kurumu yöneticiliklerine, durumlarına uygun boş eğitim kurumu yöneticiliği bulunmaması hâlinde ise istekleri de dikkate alınarak kendi okullarına ya da ihtiyaç bulunan bir başka eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

Yöneticilik görevinin sona ereceği hâller

MADDE 27 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden;

a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıl ve daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin yöneticilikleri,

b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların yöneticilikleri,

c) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların yöneticilikleri

sona erer ve bu şekilde yöneticilikleri sona erenler daha sonra yeniden atama kapsamında duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunabilirler.

(2) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticiler, istek ve ihtiyaç birlikte değerlendirilerek uygun görülecek eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar. Durumlarına uygun boş eğitim kurumu bulunmaması ya da kendilerine önerilen eğitim kurumlarına atanmak istemeyenlerin yöneticilikleri iki öğretim yılı daha devam eder ve bu süre içerisinde yapılacak duyurulara başvuruda bulunabilirler. Bu sürenin sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan ve durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliğine atanamayan eğitim kurumlarında görevli yöneticiler, istekleri de dikkate alınarak durumlarına uygun eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar.

(3) Norm kadro fazlası yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre en az puan alandan başlanarak belirlenir.

Yöneticilik görevinden ayrılma

MADDE 28 – (1) Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler.

(2) Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında/alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; istememeleri ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

(3) Yöneticilik görevlerinden;

a) Eş, sağlık, öğrenim durumu gibi özürler nedeniyle,

b) Alan değişikliği nedeniyle,

c) Norm kadro fazlası olması nedeniyle,

d) İl içi ve iller arası yer değiştirmeler nedeniyle

ayrılmış olanlar hariç olmak üzere, kendi istekleri ile ayrılmış olanlar bir yıl geçmeden yeniden yöneticilik görevine atanamazlar.

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;

a) Görev yerlerinin değiştirilmesi gerekenlerin durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine,

b) Yöneticilik görevlerinden alınması gerekenler ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak,

atanırlar.

(2) Sicil raporlarına göre son iki yıla ait sicil notu olumsuz değerlendirilenlerin görev yerleri, bir alt yönetim kademesi olacak şekilde il içinde değiştirilebilir.

(3) Yöneticiliğe atanma şartlarından herhangi birini kaybedenler yöneticilik görevinden alınırlar.

ALTINCI BÖLÜM

Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Kurum tiplerinin tespiti

MADDE 30 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-3 Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

(2) Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

1) 25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 20-24 arasında olanlar (B) tipi,

3) 20 den az olanlar (C) tipi.

b) İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,

3) 25 den az olanlar (C) tipi.

c) Liselerden;

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 40-59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 40 dan az olanlar (C) tipi.

ç) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinden;

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 45-59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 45 den az olanlar (C) tipi.

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, turizm eğitim merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfus;

1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

e) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfusu;

1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 200.000 den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi.

f) Öğretmen evi/ öğretmen evi ve Akşam Sanat Okulları puanı;

1) 90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 79-89 arasında olanlar (B) tipi,

3) 79 dan az olanlar (C) tipi,

g) Halk eğitimi merkezlerinden;

1) İlçe teşkilatı bulunmayan il merkezlerinde bulunanlar (A) tipi,

2) Merkez ve köy nüfusu dahil toplam nüfusu 50.000 den fazla olan ilçelerde bulunanlar (A) tipi,

3) Merkez ve köy nüfusu dahil toplam nüfusu 50.000 ve daha az olan ilçelerde bulunanlar (B) tipi

olarak tespit edilir.

(3) Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

(4) Özel eğitim kurumu niteliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir.

(5) Bakanlığa doğrudan bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır.

(6) Herhangi bir nedenle eğitim kurumu tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Kurum tipi belirleme komisyonu

MADDE 31 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe millî eğitim müdürü ile (A) tipi eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş üyeden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. İhtiyaç duyulması hâlinde üyeleri valiliklerce belirlenmek üzere ilçelerde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yöneticilikleri boş olan eğitim kurumları için duyuru

MADDE 32 – (1) Eğitim kurumu yöneticilikleri için yapılacak duyurularda yöneticiliği boş olan tüm eğitim kurumları için bu Yönetmeliğin 23 üncü maddesinin birinci fıkrasında yer alan sıralama esas alınarak duyuru yapılır.

İller arası yer değiştirme

MADDE 33 – (1) Yöneticilerin iller arası yer değiştirmeleri, yapılacak duyuru üzerine Bakanlıkça gerçekleştirilir.

(2) İller arası yer değiştirme başvurularının son gününden geriye doğru bulunduğu ilde ez az üç yıl yöneticilik görevi yapmış olanlar, halen buldukları yönetim göreviyle aynı kademedeki yönetim görevine olmak üzere iller arası yer değiştirme isteğinde bulunabilirler.

(3) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine iller arası yer değiştirme yoluyla atanmak üzere başvuracakların, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüklerini erteletmiş olmaları şarttır.

(4) İller arası yer değiştirmeler eylül ve ekim aylarında yapılabilir. İller arası yer değiştirmelere ilişkin iş ve işlemler bu Yönetmelik hükümlerine göre Bakanlıkça hazırlanacak kılavuz çerçevesinde Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu'na göre puan üstünlüğü dikkate alınarak yapılır.

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 34 – (1) 24/4/2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

(2) Diğer yönetmeliklerde yer alan eğitim kurumu yöneticiliğine atamaya ilişkin hükümler uygulanmaz.

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte eğitim kurumlarında asaleten yönetici olarak görev yapanlar bu görevlerine devam ederler. Ancak, farklı kurumlara ya da yönetim kademelerine atanmak isteyenler bu Yönetmelik hükümlerine tabidir.

GEÇİCİ MADDE 2 – (1) Bu Yönetmeliğin 34 üncü maddesiyle yürürlükten kaldırılan yönetmelik çerçevesinde müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan herhangi bir eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanamayanların kazanılmış hakları saklıdır.

Yürürlük

MADDE 35 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 36 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür

EK-D: Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev tanımları:

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İLKÖĞRETİM OKULLARI
MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV TANIMI
(Tebliğler Dergisi Ağustos-2000 (2508) Cilt : 63**

1	GÖREVİN ADI	İlköğretim Okulu Müdürü (ilköğretim Okulu-YİBO-
2	KODU	
3	SINIFI	Eğitim – Öğretim
4	GÖREVİN ÖZETİ	Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler
5	a. AYNI UNVANDA PERSONEL	Tüm ilköğretim Okulu, YİBO ve PİO müdürlükleri
	b. BU BİRİMDE AYNI GÖREVDEKİ KİŞİLERİN SAYISI	1
6	RAPOR VERDİĞİ ÜST AMİRLERİ	İl/ilçe Millî Eğitim Müdürü
7	PERSONELİN İLİŞKİLİ OLDUĞU	Okul içinde; • idarî personel • Öğretmenler • Öğrenciler • Diğer okul personeli Okul dışında; • Öğrenci velileri • Okul Koruma Derneği • Okul Aile Birliği Diğer okul ve kurum müdürlükleri • ilçe Millî Eğitim Müdürlüğü • il Millî Eğitim Müdürlüğü • Millî Eğitim Bakanlığı Yerel Yönetimler Gönüllü kuruluşlar Öğrenci taşımacılığı • Okul kantin işletmeciliği Okul çevresi
8	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER 1)Eğitim	Yüksek öğrenim görmüş olmak Tercih: • Lisans düzeyinde eğitim görmüş olmak.
	b. Meslekî eğitim, sertifika vb.	Yönetici Seçme Sınavından en az 70, • Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet içi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda; • (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, • (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75,

2) Tecrübe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak, ▪ ▪ Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak, ▪ ▪ Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, ▪ ▪ Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, ▪ ▪ Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maas
------------	---

	<p>kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır. ▪ ▪ Duyuru yetkisi Valiliklere alt olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunmaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda; ▪ ▪ Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanlan almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler, ▪ ▪ Zorunlu hizmet bölgesine dahil ikinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanlan almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar, ▪ ▪ Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir. <p>Tercih:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Yöneticilik tecrübesine sahip olmak, ▪ ▪ Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.
	<p>3) Kişisel Özellikler</p> <p>Bu göreve atanacaklarda;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen, • Misyon ve vizyon sahibi, • Temsil yeteneği olan, • Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip, • Sevk ve idare yeteneği olan, • Dinamik, • Ekip çalışması anlayışına önem veren, • Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen, • İyi insan ilişkileri kurabilen, • Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, • Objektif değerlendirmeler yapabilen, • Problem çözebilen, • Muhakeme- mukayese becerisine sahip, • Kendisi ile barışık, eleştiriye açık, • Astarları ile uyumlu çalışabilen, • Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren, • Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan, • Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen, • Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.
	<p>4) Yabancı Dil</p> <p>Tercih: KPDS'ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak.</p>
9	<p>GEREKEN BECERİLER</p> <p>a. Makine ve ekipman kullanma becerisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar kullanabilmelidir. • Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi. totokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.
	<p>b. Özel bilgi ve yetenek</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak

10	ÇALIŞMA KOŞULLARI	
	a. İş ortamı	• Görev büro ortamındadır.
	b. İş riski	• İş riski bulunmamaktadır.
	c. Ulaşım	• Toplu taşıma veya kurum hizmet araçlarıyla.
	d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati	• Çalışma günleri; 8.30-17.30, yemek saati ise 12.30-13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışma yapılabilir.
	e. Çalışmanın sürekli ya da geçici olması	• Sürekli.
	f. Kılık-kıyafet	• ilgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.
	h. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)	• Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumun bulunmaması gerekir.
11	BU GÖREVDEKİ KİŞİYE BAĞLI ELEMENLARIN GÖREVLERİ VE SAYILARI	Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel
12	GÖREV LİSTESİ:	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür. 2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir. 3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştire-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar. 4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelerin uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar. 5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır. 6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar. 7. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler. 8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur. 9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler. 10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler. 11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir. 12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür. 13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler. 14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar. 15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar. 16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar. 17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır. 18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur. 19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır. 20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.

	<p>21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.</p> <p>22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.</p> <p>23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.</p> <p>24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.</p> <p>25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.</p> <p>26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.</p> <p>27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.</p> <p>28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.</p> <p>29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.</p>
	<p>30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.</p> <p>31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.</p> <p>32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.</p> <p>33. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.</p> <p>34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanne, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.</p> <p>35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.</p> <p>36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.</p> <p>37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.</p> <p>38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.</p> <p>39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.</p> <p>40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.</p> <p>41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.</p> <p>42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.</p> <p>43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, lâboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.</p> <p>44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.</p> <p>45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.</p> <p>46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.</p> <p>47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.</p> <p>48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.</p> <p>49. Öğretmenlerin lâboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.</p> <p>50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.</p> <p>51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.</p> <p>52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.</p> <p>53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.</p> <p>54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.</p> <p>55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.</p>

	<p>56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.</p> <p>57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.</p> <p>58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.</p> <p>59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.</p> <p>60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.</p> <p>61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.</p> <p>62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.</p> <p>63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.</p> <p>64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.</p> <p>65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.</p> <p>66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.</p>
13	<p>YÜKSELME</p> <p>Gerekli koşulları taşıması halinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya • Yönetmelikte belirlenen Genel idare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.

GÖREV TANIMINI HAZIRLAYANLAR

ADI VE SOYADI	Sadlye İSKENDER	H.Ömer GÜLSEREN
GÖREVİ	Eğitim Uzmanı	Görevli Öğretmen
BİRİMİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı	
TARİH	25/10/1999	

GÖREV TANIMINI ONAYLAYAN

ADI SOYADI	Kadir ÇETİN
GÖREVİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanı
İMZASI	

EK- E : Gruplanmış Anket

SIRA NO	İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREV TANIMLARINA AİT YETERLİLİK ALANLARI	KENDİNİZİ YETERLİ HİSSETME DÜZEYİNİZ (0 rakamı 'Az yeterliyim'e; 10 rakamı ise 'Çok yeterliyim'e karşılık gelmektedir. Kendinizi yeterli hissetme düzeyinizi 0'dan 10'a kadar olan bir puanla rakamın üzerine (x) işareti koyarak ifade ediniz.)
	TEMEL GÖREV ALANLARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİN SINIFLANDIRILMASI	
	OKUL İŞLETMESİ	
1	Görevlerinizle ilgili mevzuat, emir ve çalışma programlarını takip ederek bunları uygulayabilme,	Az yeterliyim Çok Yeterliyim (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2	Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3	Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme , bunları uygulama ve denetleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun eğitim imkanlarını zenginleştirebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5	Yapılan işbölümü çerçevesinde personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmeleri için gerekli ortam ve imkanı sağlayabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
6	Öğretmenlerin , okulun bölümlerini (laboratuvar , kütüphane , spor alanları... vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını takip edebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
7	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun kararlarını usul ve içerik yönünden denetleyerek uygun olanları belirleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
8	Okulun tüm bölümlerini ve araç-gereçlerini her an yararlanılacak şekilde hizmete hazır bulundurabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
9	Okulun bakımı, temizliği , yangına karşı korunması, ve güvenliğini sağlayabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
10	Yakın çevre ve velilerle sıkı bir işbirliği	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

	yaparak çevrenin imkanlarından yararlanabilme ve onların okuldan beklentilerini karşılayabilme ,	
11	Göreve başlama ve ayrılma halinde taşınır malların tespiti, sayımı ve devir teslim işlemlerini yapabilme	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
12	Okulun ayniyat,gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
13	Çağın ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamını oluşturabilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
14	Okulda yürütülen rutin işleri , sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme ,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
15	Ders araç-gereçlerinin teminini , verimli kullanılmasını, korunmasını, bakım ve temizliğini sağlayabilme	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
	EĞİTİM ÖĞRETİM İŞLER	
1	Eğitim ve öğretim problemlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapabilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2	Belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda, tüm çalışanlarda öğrenme arzusu oluşturarak, sürekli olarak motive edebilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3	‘İnsan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma’ anlayışı kapsamında , ilgililer ile işbirliği yaparak, çalışmalarını öğretim yılı başlamadan önce planlayabilme	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4	Planlama ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik edebilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5	Öğretmenler tarafından hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilme	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
6	Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin derslerini izleyerek onların güçlü ve iyileşmeye açık yönlerini eğitimsel açıdan , objektif olarak belirleyebilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
7	Öğretmenlere okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikte ek görevler verebilme,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
8	Çeşitli yayınlar yoluyla,okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte dergi,gazete, ve duvar gazetesi çıkartabilme ,	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
9	Okulda yürütülen çeşitli çalışmalar ilgili, (istendiği takdirde) amirimize ya da ilgili kurumlara anlaşılır ve sistemli bir şekilde	0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

	rapor sunabilme,	
10	İlgili kurullarda (Öğretmenler, zümre,şube..vb.) alınan kararları uygulamaya geçirebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
11	Okulda yapılan törenlerinin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
12	Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
13	Okulun imkanlarını çevreye açarak; çevrenin imkanlarını okula taşıyarak okulu bilim ve kültür merkezi haline getirebilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
14	Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
15	Film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak , gösterimini uygun gördüklerinizden öğrencileri yararlandırabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
	ÖĞRENCİ İŞLERİ	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
1	Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
2	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yaptırabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
	PERSONEL İŞLERİ	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
1	Okuldaki kurulların çalışmaları sırasında (zaman yönetimi , toplantı yönetimi , iletişim	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

	teknikleri ... gibi) etkili yöntem ve teknikleri kullanabilme,	
2	Mesleki yeterliliklerini artırmak için öğretmenleri teşvik etme ; onlara ortam ve materyal sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
3	Aday öğretmen ve personeli yetiştirebilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
4	Çalışanların ; “belirlenen ortak hedefler doğrultusunda, eşgüdüm içinde hareket etmelerini” sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
5	Gerektiğinde ayrıntılı ve açık ifadelerle astlarınıza yetki devri yapabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
6	Personele karşı örnek davranış, tutum ve etkili bir kişilik sergileyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
7	Personelin performansını, yeterliliklerini ve eğitim ihtiyacını gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
8	Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
9	Görevini başarı ile yürütenleri (çalışmalarını ve kuruma bağlılığını artıracak nitelikte) ödüllendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
10	Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkilerinizi kullanabilme yeterliliğiniz.	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
11	Özürleri sebebiyle görevine gelemeyen personelin yerine uygun görevlendirme ile gerekli önlemi alabilme	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
12	Bütün çalışanların görev tanımlarını açık ve sınırlandırılmış şekilde belirleyebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
13	Görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak personeli görevlendirebilme,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)
14	Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme ,	(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

Ek-F : 2508 Sayılı Tebliğler Dergisindeki Görev Listesi ve Ankete Maddelerinin İlişisini Gösteren Tablo :

S R A N O	2508 Sayılı Tebliğler Dergisindeki Görev Listesi	Ankette Yer Alan Şekliyle
1	Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.	1- Görevlerinizle ilgili mevzuat, emir ve çalışma programlarını takip ederek bunları uygulayabilme
2	Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.	2-Okulunuz için vizyon ve misyon oluşturabilme
3	Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirile-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.	3-Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için okula özgü planlar yapabilme , bunları uygulama ve denetleyebilme
4	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar. (Son cümlelerin içeriği anketin 3. maddesi kapsamında düşünüldüğünden ayrıca ankette yer verilmemiştir.)	4-Eğitim ve öğretim problemlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yapabilme 5- Yapılan araştırmalar sonucunda , problemleri çözmeye yönelik projeler üretebilme ; ilgili makamlarca onaylanan projeleri uygulama ve değerlendirebilme
5	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.	6-Belirlenen amaçlarına ulaşma doğrultusunda, tüm çalışanlarda öğrenme arzusu oluşturarak , sürekli olarak motive edebilme yeterliliğiniz.
6	Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.	(Anketin 16. Maddesi benzer bir yeterliliği kapsamından ayrı bir madde düzenlenmemiştir)
7	. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.	7-‘İnsan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanma’ anlayışı kapsamında , ilgililer ile işbirliği yaparak, çalışmalarını öğretim yılı

		başlamadan önce planlayabilme
8	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.	8-Bütün tüm çalışanların görev tanımlarının açık ve sınırlandırılmış şekilde yapabilme 9-Görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurarak personeli görevlendirebilme
9	Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.	10-Planlama ve diğer çalışmalarında öğretmenlere rehberlik edebilme,
10	Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.	11-Öğretmenler tarafından hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığını denetleyebilme
11	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.	12-Okuldaki kurulların çalışmaları sırasında zaman yönetimi , toplantı yönetimi , iletişim teknikleri ... gibi etkili yöntem ve teknikleri kullanabilme 13- İlgili kurullarda (Öğretmenler, zümre,şube..vb.) alınan kararları uygulamaya geçirebilme
12	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.	(Anketin 17. maddesi bu yeterliliği kapsadığından ayrı bir madde düzenlenmemiştir)
13	Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler	14-Mesleki yeterliliklerini artırmak için öğretmenleri teşvik etme ; onlara ortam ve materyal sağlama
		15-Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin derslerini izleyerek onların güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini eğitimsel açıdan , objektif olarak belirleyebilme 16- Öğretmenlerin okulun bölümlerini (laboratuar , kütüphane , spor alanları... vb.) etkili ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıklarını takip edebilme
14	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.	17-Çalışanların ; “belirlenen ortak hedefler doğrultusunda, eşgüdüm içinde hareket

		etmelerini ” sağlayabilme
15	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.	18-Gerektiğinde ayrıntılı ve açık ifadelerle, çerçevesi belirlenmiş bir şekilde astlarınıza yetki devri yapabileme
16	Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.	19-Personele karşı örnek davranış,tutum ve etkili bir kişilik sergileyebilme .
17	Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.	20-Yapılan işbölümü çerçevesinde personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmeleri için gerekli ortam ve imkanı sağlayabilme
18	Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.	21-Personelin performansını, eğitim ihtiyacını ve yeterliliklerini gözetip değerlendirerek onların yetiştirilmesini ve bir üst göreve hazırlanmasını sağlayabilme
19	Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.	(Anketin 24. maddesi bu yeterliliği kapsadığından ayrı bir madde düzenlenmemiştir)
20	Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir	22-Sicil raporlarında belirtilen kriterler doğrultusunda (özel ilişkilerden etkilenmeksizin) personeli objektif olarak değerlendirebilme yeterliliğiniz.
21	Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.	23-Görevini başarı ile yürütenleri (çalışmalarını ve kuruma bağlılığını artıracak nitelikte) ödüllendirebilme
22	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.	24-Görevlerini gerektiği gibi yapmayanlara karşı yasal yetkinlerinizi kullanabilme yeterliliğiniz..
23	. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.	25-Okulda yapılan törenlerinin yönetmelik hükümlerine ve günün önemine uygun bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilme
24	İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarından birisine vekâlet verir.	(Anketin 17 ve 25. maddesi bu yeterliliği de kapsadığından ayrı bir

		madde düzenlenmemiştir.)
25	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.	26-Özürleri sebebiyle görevine gelemeyen personelin yerine uygun görevlendirme ile gerekli önlemi alabilme.
26	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.	27-Öğretmenlere okulun eğitim kalitesini artıracak nitelikte ek görevler verebilme
27	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.	28-Öğrencilerin rehberlik hizmetlerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlayabilme
28	Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.	29-Aday öğretmen ve personeli yetiştirebilme
29	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.	30-Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin olaylarını önleyici tedbirleri alabilme
30	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.	31-Ders dışı eğitici , sosyal , kültürel ve sportif faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilme
31	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.	32-Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitiminden yararlanmalarını sağlayacak tedbirleri alabilme
32	Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.	(Görev listesinde yer alan 32,33,34,35,36,37,38,39,40,42,61. maddeler Yatılı İlköğretim Bölge okullarında çalışan yöneticilere ait özel görevler olduğundan ve araştırma evreninde az sayıda (8 adet)YİBO bulunduğundan bu yeterliliklere ankette yer verilmemiştir)
33	Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.	
34	Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.	
35	Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.	
36	Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.	
37	Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.	
38	Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.	
39	Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.	

40	Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.	
41	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.	33-Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun kararlarını usul ve içerik yönünden denetleyerek uygun olanları belirleyebilme
42	Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasında, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.	
43	. insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.	34-Okulun tüm bölümlerini ve araç-gereçlerini her an yararlanılacak şekilde hizmete hazır bulundurabilme
	(Üsteki Maddenin 2. cümlesi ayrı bir madde olarak (29.madde) ankette düzenlenmiştir.	35- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak okulun eğitim imkanlarını zenginleştirilebilme
44	Okul. bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.	36-Okulun bakımı, temizliği , yangına karşı korunması, ve güvenliğini sağlayabilme
	(Üsteki Maddenin 2. cümlesi ayrı bir madde olarak (31.madde) ankette düzenlenmiştir.	37-Çağın ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamını oluşturabilme
45	Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.	38-Ders araç-gereçlerinin teminini , verimli kullanılmasını, korunmasını, bakım ve temizliğini sağlayabilme
47	Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	39-Yakın çevre ve velilerle sıkı bir işbirliği yaparak çevrenin imkanlarından yararlanabilme ve onların okuldan beklentilerini karşılayabilme
48	Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	40-Okulun imkanlarını çevreye açarak; çevrenin imkanlarını okula taşıyarak okulu bilim ve kültür merkezi haline getirebilme
49	Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.	(Bu madde kapsamındaki yeterlilik anketin 7,16,18,19,38,39maddelerinde belirtilmiştir.Bu nedenle ayrı bir madde olarak düzenlenmemiştir.)
50	Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.	(Bu madde kapsamındaki yeterliliğe anketin 14. maddesinde yer verilmiştir.)
51	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur	41-Çeşitli yayınlar yoluyla,okulun eğitim ortamını zenginleştirecek nitelikte

67	İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.	Her yıl gazete ve okul gazetesi çıkartılmayacağından ayrı bir madde düzenlenmemiştir.
52	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.	42-Film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak , gösterimini uygun gördüklerinizden öğrencileri yararlandırabilme
53	Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.	(özel bir yeterlilik gerektirmeyen, evrak düzenleme boyutunda bir görev olduğundan , anketin 1. maddesi kapsamında genel-rutin işler içinde değerlendirilerek ayrı bir madde düzenlenmemiştir.)
54	Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.	43-Haftalık ders programını , günlük çalışma ve nöbet çizelgelerini okulun eğitim kalitesine en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde (kişilerin özel durumlarını da dikkate alarak) düzenleyebilme
55	Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.	(özel bir yeterlilik gerektirmeyen, evrak düzenleme boyutunda bir görev olduğundan , anketin 1. maddesi kapsamında genel-rutin işler içinde değerlendirilerek ayrı bir madde düzenlenmemiştir.)
56	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur	44-Gelen yazıları (ilgili kişilere gerekli açıklamaları yaparak) zamanında duyurabilme
57	Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar	(özel bir yeterlilik gerektirmeyen, evrak düzenleme boyutunda bir görev olduğundan , anketin 1. maddesi kapsamında genel-rutin işler içinde değerlendirilerek ayrı bir madde düzenlenmemiştir.)
58	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.	45-Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yaptırabilme
59	Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.	(Taşınmalı eğitim tüm okullarda olmadığından , bu yeterlilik yalnızca taşıma merkezi okul müdürlerini kapsadığından bu özel yeterliliğe ankette yer verilmemiştir.)
60	Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.	46-Göreve başlama ve ayrılma halinde taşınır malların tespiti, sayımı ve devir teslim işlemlerini yapabilme
61	YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.	(YİBO 'lara özgü bir yeterlilik olduğundan ankette yer verilmemiştir)
62	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.	47-Okulun ayniyat,gelir-gider, ödenek, bütçe işlemlerini mevzuatına uygun olarak yürütebilme
63	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar	(Anketin 46. maddesi kapsamında yer verildiğinden ayrı bir madde düzenlenmemiştir.
64	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.	(özel bir yeterlilik gerektirmeyen, evrak düzenleme boyutunda bir görev olduğundan , anketin 1. maddesi kapsamında genel-rutin işler içinde değerlendirilerek ayrı bir madde düzenlenmemiştir.)
65	İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder	48-Okulda yürütülen çeşitli çalışmalar ilgili, (istendiği takdirde) amirimize ya da ilgili kurumlara anlaşılır ve sistemli bir şekilde rapor sunabilme
66	Yapılan rutin işleri standartlaştırır.	49-Okulda yürütülen rutin işleri , sistemli bir hale getirebilmek için standartlar oluşturabilme

Ek-G : Araştırma evreninde bulunan ilköğretim okulları.

S.N.	İLÇE	OKUL ADI
1	AKKUŞ	İMKB YİBO
2	AKKUŞ	Cumhuriyet Kız YİBO
3	AKKUŞ	Akpınar YİBO
4	AKKUŞ	Salman İÖO
5	AKKUŞ	Çayıralan Yazıkıyısı İÖO
6	AKKUŞ	Seferli İÖO
7	AKKUŞ	Damyeri İÖO
8	AKKUŞ	Kızılelma İÖO
9	AYBASTI	Atatürk İÖO
10	AYBASTI	Merkez İÖO
11	AYBASTI	Çakırlı İÖO
12	AYBASTI	Zaferimilli İÖO
13	AYBASTI	Ertuğrul Gazi İÖO
14	AYBASTI	Ortaköy İÖO
15	AYBASTI	Armutlu 1 İÖO
16	AYBASTI	Pelitözü İÖO
17	AYBASTI	Sefalık İÖO
18	AYBASTI	Alacalar ŞYŞ İÖO
19	AYBASTI	Haciosmanlı İÖO
20	ÇAMAŞ	Şehit Yıldırım UYGUN İÖO
21	ÇAMAŞ	Şehit Erda Uygun İÖO
22	ÇAMAŞ	Edirli Kocaman İÖO
23	ÇAMAŞ	100.Yıl İÖO
24	ÇATALPINAR	Atatürk İÖO
25	ÇATALPINAR	Merkez İÖO
26	ÇATALPINAR	Göller H.Ö. İÖO
27	ÇATALPINAR	Keçili Merkez İÖO
28	ÇATALPINAR	Sayacatürk Merkez İÖO
29	ÇATALPINAR	Karahamza S.A.K İÖO
30	ÇAYBAŞI	Atatürk İÖO
31	ÇAYBAŞI	Göksu İÖO
32	ÇAYBAŞI	İlküvez İÖO
33	ÇAYBAŞI	Köklük İÖO
34	ÇAYBAŞI	Kapılı İÖO
35	ÇAYBAŞI	İ.Taşkesiği İÖO
36	FATSA	Atatürk İÖO
37	FATSA	Sakarya İÖO İÖO
38	FATSA	A.Rıza Demircan İÖO
39	FATSA	Ş.Harpüt İÖO
40	FATSA	Büyükata İÖO
41	FATSA	Fatsa Merkez İÖO
42	FATSA	Çetinkaya İÖO
43	FATSA	Dumlupınar İÖO
44	FATSA	Hatice Bahattin İÖO
45	FATSA	M.Akif Ersoy İÖO
46	FATSA	Bolaman İÖO
47	FATSA	Aslancami İÖO
48	FATSA	Demircili İÖO

49	FATSA	Hatıplı İÖO
50	FATSA	İslamdağ İÖO
51	FATSA	Kösebucağı İÖO
52	FATSA	Meşebükü İÖO
53	FATSA	Yalıköy İÖO
54	FATSA	Yassıtaş İÖO
55	GÖLKÖY	Atatürk İÖO.
56	GÖLKÖY	Hürriyet İÖO
57	GÖLKÖY	KALE 75.YIL YİBO
58	GÖLKÖY	Alanyurt İÖO
59	GÖLKÖY	Aydoğan İÖO
60	GÖLKÖY	Haruniye İÖO
61	GÖLKÖY	Kozören Cumhuriyet İÖO
62	GÖLKÖY	Süleymaniye İÖO
63	GÖLKÖY	Ahmetli İskender Ulus İÖO
64	GÖLKÖY	Düzyayla İÖO.
65	GÖLKÖY	Emirler İÖO
66	GÖLKÖY	Karahasan İÖO
67	GÖLKÖY	Direkli İÖO
68	GÖLKÖY	Şehir Er Bilgin Çelenk İÖO
69	GÖLKÖY	Güzelyurt İÖO
70	GÜLYALI	Turnasuyu İÖO
71	GÜLYALI	Merkez İÖO.
72	GÜLYALI	Turnasuyu İÖO
73	GÜRGENTEPE	Batıyılar Ş.Birol Çelik İ.Ö
74	GÜRGENTEPE	Ş.Sezgin Karaca İ.Ö
75	GÜRGENTEPE	Muratçık Kadioğlu İ.Ö
76	GÜRGENTEPE	Şirinköy İ.Ö
77	GÜRGENTEPE	Gürgentepe İ.Ö
78	GÜRGENTEPE	Tikenlice İ.Ö
79	GÜRGENTEPE	Işıktepe İ.Ö
80	GÜRGENTEPE	Cumhuriyet İ.Ö
81	GÜRGENTEPE	Atatürk YİBO
82	İKİZCE	İkizce İlköğretim Okulu Müdürlüğü
83	İKİZCE	Selehattin Tiryaki İlköğretim Okulu
84	İKİZCE	Kurtluca İlköğretim Okulu
85	İKİZCE	Devecik Merkez İlköğretim Okulu
86	İKİZCE	Kaynartaş Merkez İlköğretim Okulu
87	İKİZCE	Şenbolluk Merkez İlköğretim Okulu
88	İKİZCE	Yoğunluk YİBO
89	KABADÜZ	Merkez YİBO
90	KABADÜZ	Özlükent İlköğretim Okulu
91	KABADÜZ	Yokuşdibi İlköğretim Okulu
92	KABADÜZ	Derinçay İlköğretim Okulu
93	KABATAŞ	Atatürk İ.O.
94	KABATAŞ	Osman Özyurt İ.O.
95	KABATAŞ	Alankent İ.O.
96	KABATAŞ	Ş.P.Çvş.Salih Keskin İ.O.
97	KABATAŞ	Beylerli İ.O
98	KÖRĞAN	Körgan İÖO
99	KÖRĞAN	YİBO
100	KÖRĞAN	Atatürk İÖO
101	KÖRĞAN	Yeni Pınar İÖO
102	KÖRĞAN	Yazıcı V.K İÖO

103	KORGAN	Çamlı 75 Y.İÖO
104	KORGAN	Çiftlik İÖO
105	KORGAN	T.Alan İÖO
106	KORGAN	Ç.Kent ŞNÇ İÖO
107	KUMRU	Kumru İMKB YİBO
108	KUMRU	Kumru Atatürk İÖO
109	KUMRU	Aşağıdamlalı İÖO
110	KUMRU	Çatılı İÖO
111	KUMRU	Ergentürk İÖO
112	KUMRU	Eskiçokdeğirmen İÖO
113	KUMRU	Güneycik İÖO
114	KUMRU	Karacalar İÖO
115	KUMRU	Konaklı İÖO
116	KUMRU	Kurtuluş İÖO
117	KUMRU	Yukarıdamlalı İÖO
118	MERKEZ	Yeşilyurt Ahmet Karlıbel İlköğretim Okulu
119	MERKEZ	Akyazı Çamsan İlköğretim Okulu
120	MERKEZ	Utku Acun İlköğretim Okulu
121	MERKEZ	Adil Karlıbel İlköğretim Okulu
122	MERKEZ	Yukarıtepe İÖO
123	MERKEZ	Saraycık İlköğretim Okulu
124	MERKEZ	Eyüplü Ş. Sezar Aydın İlköğretim Okulu
125	MERKEZ	Kuylu İlköğretim Okulu
126	MERKEZ	Gazi İlköğretim Okulu
127	MERKEZ	Ş.Üs. Doğan Gökbulut İlköğretim Okulu
128	MERKEZ	75. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
129	MERKEZ	İsmetpaşa İlköğretim Okulu
130	MERKEZ	Başöğretmen İlköğretim Okulu
131	MERKEZ	Merkez İlköğretim Okulu
132	MERKEZ	Fatma Mağden İlköğretim Okulu
133	MERKEZ	Karacaömer İlköğretim Okulu
134	MERKEZ	Gökömer İlköğretim Okulu
135	MERKEZ	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
136	MERKEZ	Haki Yener İlköğretim Okulu
137	MERKEZ	60. Yıl İlköğretim Okulu
138	MERKEZ	Güzelordu İlköğretim Okulu
139	MERKEZ	Altıncıdık İlköğretim Okulu
140	MERKEZ	Durugöl İlköğretim Okulu
141	MERKEZ	Kökenli İlköğretim Okulu
142	MERKEZ	Bayadı İlköğretim Okulu
143	MERKEZ	Yağızlı İlköğretim Okulu
144	MERKEZ	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
145	MERKEZ	19 Eylül İlköğretim Okulu
146	MERKEZ	Şahincili İlköğretim Okulu
147	MERKEZ	Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu
148	MERKEZ	Vakıfbank İlköğretim Okulu
149	MERKEZ	M.Oktay Uğurel İşitme Engelliler İÖO
150	MERKEZ	Hürriyet İlköğretim Okulu
151	MERKEZ	Gerçe İlköğretim Okulu
152	MERKEZ	Kayabaşı İlköğretim Okulu

153	MERKEZ	Topluca İlköğretim Okulu
154	MERKEZ	Öceli Hüsamettin Çabuk İÖO
155	MESUDİYE	Mesudiye YİBO
156	MESUDİYE	Köykent İ.Ö.O.
157	MESUDİYE	Topçam İ.Ö.O.
158	PERŞEMBE	Atatürk İ.Ö.O
159	PERŞEMBE	Yarlı İ.Ö.O
160	PERŞEMBE	Gazi İ.Ö.O
161	PERŞEMBE	Beyli İ.Ö.O
162	PERŞEMBE	Çaka Çaytepe İ.Ö.O
163	PERŞEMBE	Ortatepe İ.Ö.O
164	PERŞEMBE	İsmail Dede İ.Ö.O
165	PERŞEMBE	Sarak Köyü İ.Ö.O
166	PERŞEMBE	Kırlı İ.Ö.O
167	PERŞEMBE	Kuyuluca İ.Ö.O
168	PERŞEMBE	Çan..Şeh.Cum..Çel.İ.Ö.O
169	PERŞEMBE	Medreseönü İ.Ö.O
170	PERŞEMBE	Cumhuriyet İ.Ö.O
171	ULUBEY	Akoluk İlköğretim Okulu
172	ULUBEY	Akpınar V.Ç.İlköğretim Okulu
173	ULUBEY	Aydınlar İlköğretim Okulu
174	ULUBEY	Ohtamış İlköğretim Okulu
175	ULUBEY	Uzunmahmut İlköğ. Okulu
176	ULUBEY	Ş.Öğrt.M.Eren İlköğ. Okulu
177	ULUBEY	Durak C.Y.İlköğretim Okulu
178	ULUBEY	Kardeşler Ş.U.A.İlköğ. Okulu
179	ULUBEY	Merkez Kız YİBO
180	ULUBEY	Gazi İlköğretim Okulu
181	ULUBEY	Güzelyurt İlköğretim Oku
182	ÜNYE	Anafarta İlköğretim Okulu
183	ÜNYE	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
184	ÜNYE	Erenyurt İlköğretim Okulu
185	ÜNYE	Fatih İlköğretim Okulu
186	ÜNYE	Fatih Meydan İlköğretim Okulu
187	ÜNYE	Fehmi Cerrahoğlu İlköğretim Okulu
188	ÜNYE	Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
189	ÜNYE	İnkur İlköğretim Okulu
190	ÜNYE	İnönü İlköğretim Okulu
191	ÜNYE	Kaledere İlköğretim Okulu
192	ÜNYE	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
193	ÜNYE	Merkez Atatürk İlköğretim Okulu
194	ÜNYE	Nuriye İlköğretim Okulu
195	ÜNYE	Pelitliyatak İlköğretim Okulu
196	ÜNYE	Prof.Dr.Necmettin Polvan İÖO
197	ÜNYE	Şht.Cemal Mutlu İlköğretim Okulu
198	ÜNYE	Şht.Hüseyin Başaran İlköğretim Okulu
199	ÜNYE	Şehit İsmail Ustaoglu İlköğretim Okulu
200	ÜNYE	Üçpınar İlköğretim Okulu
201	ÜNYE	Ünye Merkez Meçhul Asker İÖO

202	ÜNYE	Puset Polvan İlköğretim Okulu
203	ÜNYE	Yaşar Gazioğlu İlköğretim Okulu
204	ÜNYE	Yenikent Merkez İlköğretim Okulu
205	ÜNYE	Yeniköy İlköğretim Okulu
206	ÜNYE	Yeşilkent İlköğretim Okulu
207	ÜNYE	Yunus Emre İlköğretim Okulu
208	ÜNYE	Tekkiraz Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
209	ÜNYE	Yüceler Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

Sayı : B.08.4/MEB.4.32.00.04.000
Konu : Araştırma

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
BİLANBUL

İlgilisi Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarında Yapılacak Araştırma ve
Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi
N:28.02.2009 tarihli ve B.30.2.YTU.0.70.00.00.000/1460 sayılı yazıdır.

Çevresel ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Değerlendirme Yürütme Kurulu
Öğrencisi Osman ÖZYURT'un, "Okulda Öğretmenlerin Okul Müdürlüklerinde Görev Yürütme ve
Belirtilen Görevleri Yeterine Getirebilme Açısından Kararlılıklarını Yeterine Getiren Öğretmenler"
isimli tez çalışması için ilimiz dahilindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere anket
uygulaması yapmasının uygun görüldüğüne dair ilgilili onay, bilgilendirme anket formu ve
açıklama tutanaklarından sonra, araştırmanın teslimine ilişkin mahallimane tutanak (EK-1)
ekinde gönderilmizdir.

Bilgilerinizi ve araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç 2 hafta içerisinde
araştırmanın 2 (iki) örneğinin (CD kayıtlı olarak) ve EK-1 formunun doldurulmuş olarak,
Müdürlüğümüze teslim edilmesini arz ederim.

Yürüklü
Millî Eğitim Müdürü

EKLER

- 1- Onay (1 sayfa)
- 2- EK-1 tutanak (1 sayfa)
- 3- Anket (4 sayfa)

ÖZGEÇMİŞ

1970 Ordu-Fatsa doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Fatsa'da tamamladım. Kastamonu Eğitim Yüksek Okulu'ndan 1990 yılında mezun oldum. Aynı yıl Kastamonu Şenpazar ilçesinde sınıf öğretmeni olarak göreve başladım.1994 Yılında Buca Eğitim Fakültesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümüne başladım.1998 yılında buradan mezun oldum. 1999 yılında İstanbul İline İlköğretim Müfettişi olarak atandım.2007 Yılından itibaren Ordu İlinde İlköğretim Müfettişi olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki çocuk babasıyım.