



**TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DAKİ OKUL YÖNETİCİSİ
ROLLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Mahammad ASLANLI

Kütahya-2023

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DAKİ OKUL YÖNETİCİSİ
ROLLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE İNCELENMESİ**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU

Hazırlayan:
Mahammad ASLANLI

Kütahya - 2023

Kabul ve Onay**KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ****LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, 202085261204 öğrenci numaralı, Mahammad ASLANLI'nın hazırlamış olduğu "TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DAKİ OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

10/04/2023

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU (Danışman)		
Doç. Dr. Bünyamin HAN		
Doç. Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK		

Onay

Doç. Dr. Arif KOLAY

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “*Türkiye ve Azerbaycan’daki Okul Yöneticisi Rollerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

10/04/2023

Mahammad ASLANLI

Özgeemiş

İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini, Azerbaycan – Lerik şhrinde tamamlamıştır. Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi'nin Eğitim Fakültesi'nin Türkçe Öğretmenliğı bölümünden 2020 yılında mezun olmuştur. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Anabilim Dalı Tezli yüksek lisans programında eğitim görmektedir.



ÖZET

TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DAKİ OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

ASLANLI, Mahammad

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU

Nisan, 2023, 82 sayfa

Bu araştırma; Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine yönelik öğretmen görüşlerinin düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu ile Tok ve Doğan'ın (2019) geliştirdiği "Okul Yöneticisi Roller Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmaya 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Türkiye ve Azerbaycan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 418 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmada Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin okul yöneticisi rollerine ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre Azerbaycan'da görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri Türkiye'deki öğretmenlere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerine ilişkin algılarının "Ara sıra" düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca kadın öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Eğitim durumu değişkenine göre lisansüstü mezunu öğretmenlerin algıları lisans mezunu öğretmenlerin algılarından yüksektir. Öğretmenlerin yaşı ve kıdemi arttıkça okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerini algılama düzeyleri de artmaktadır. Okul kademesine göre lise öğretmenlerinin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarından daha yüksektir. Branş değişkenine göre en düşük ortalamaya sahip grup, branşı sosyal bilimler olan öğretmenler olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi Roller, Okul Yöneticisi, Okul Yönetimi, Okul Müdürü, Yönetici Yetiştirme,

ABSTRACT**AN INVESTIGATION OF SCHOOL ADMINISTRATOR ROLES IN TÜRKİYE AND AZERBAIJAN ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS****ASLANLI, Mahammad****Master Thesis, Department of Educational Sciences****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet ÖZDOĞRU****April, 2023, 82 pages**

This study was conducted to determine the level of teachers' views on the administrative roles of school administrators in Türkiye and Azerbaijan. For this purpose, a personal information form and the 'School Administrator Roles Scale' developed by Tok and Doğan (2019) were used. In the 2021-2022 academic year, 418 teachers working in official primary, secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education of Türkiye and Azerbaijan voluntarily participated in the study. The data obtained from the research were analyzed with SPSS 22.0 statistical program. In the study, a significant difference was found between the perceptions of teachers in Türkiye and Azerbaijan regarding the roles of school administrators in all dimensions. Accordingly, the level of perception of school administrator roles of teachers working in Azerbaijan is higher than that of teachers working in Türkiye. It was determined that the perceptions of the teachers participating in the study about school administrator roles were at the level of "Occasionally". In addition, female teachers' perceptions of school administrator roles are higher than male teachers. According to the education level variable, the perceptions of postgraduate teachers are higher than the perceptions of undergraduate teachers. As the age and seniority of teachers increase, their perception levels of school administrators' administrative roles also increase. According to school level, high school teachers' perceptions of school administrators' roles are higher than primary and secondary school teachers' perceptions. According to the branch variable, the group with the lowest mean was determined as teachers whose branch is social sciences.

Keywords: Administrator Training, Educational Management, School Administrator Roles, School Administrator, School Management, School Principal

ÖNSÖZ

Araştırma boyunca akademik bilgi ve birikimiyle desteğini sunan, tecrübesiyle rehberlik yapan danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU'ya sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca görüş ve önerileriyle bana destek olan Doç. Dr. Bünyamin HAN'a ve Doç. Dr. Muhammet İbrahim AKYÜREK'e teşekkür ederim. Ayrıca görüşleriyle araştırmaya veri katkısı sunan Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlere teşekkür ederim.

Yaşamımın tüm anlarında olduğu gibi yüksek lisans sürecinde hep yanımda olan aileme minnettarım. Son olarak da değerli akrabalarım ve arkadaşlarıma göstermiş oldukları sabırdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Mahammad ASLANLI

Kütahya, 2023

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. SAYILTILAR.....	5
1.5. SINIRLILIKLAR.....	5
1.6. TANIMLAR	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. GENEL OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ VE GÖREVLERİ	7
2.2. YÖNETİCİ ROLLERİ	8
2.2.1. Bireyler Arası Roller	8
2.2.1.1. Temsil Rolü.....	9
2.2.1.2. Liderlik Rolü.....	9
2.2.1.3. İlişki Rolü	10
2.2.2. Bilgiye Dayalı Roller.....	10
2.2.2.1. Gözlemleme Rolü	11
2.2.2.2. Bilgilendirme Rolü	11
2.2.2.3. Sözcülük.....	11
2.2.3. Karar Temelli Roller.....	12
2.2.3.1. Girişimcilik	12
2.2.3.2. Problem Çözücülük.....	12
2.2.3.3. Kaynak Dağıtıcılık	12
2.2.3.4. Müzakerecilik	13
2.3. TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİ.....	13

2.3.1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yapılan Düzenlemeler	16
2.4. AZERBAYCAN’DA OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİ	17
2.4.1. Azerbaycan’da Okul Müdürü	17
2.4.2. Okul Müdürünün İşlevleri	17
2.4.3. Azerbaycan’da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yapılan Düzenlemeler	20

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	22
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	22
3.2.1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler	22
3.2.1.1. Katılımcıların Ülkelerine Göre Dağılımları	22
3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları.....	23
3.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımları.....	23
3.2.1.4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	23
3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları	24
3.2.1.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Dağılımları	24
3.2.1.7. Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımları	25
3.2.1.8. Öğretmenlerin Kıdemine İlişkin Dağılımları	25
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	25
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	26
3.3.2. Okul Yöneticisi Roller Ölçeği	26
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	27
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİNİ ALGILAMA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	30
4.1.1. Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular	31
4.1.2. Ülkelerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	32

4.1.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	32
4.1.2. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	33
4.1.3. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	33
4.1.4. Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	35
4.1.5. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	36
4.1.6. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri	38

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ, TARTIŞMA	41
5.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	41
5.1.2. Ülkelere Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	41
5.1.3. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	43
5.1.4. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	44
5.1.5. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	45
5.1.6. Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	45
5.1.7. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	46
5.1.8. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	47
5.2. ÖNERİLER	48
EKLER	50
KAYNAKÇA	59
DİZİN	59

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Katılımcıların Ülkelerine Göre Dağılımları.....	23
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları	23
Tablo 3.3: Araştırmadaki Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	23
Tablo 3.4: Araştırmadaki Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları	24
Tablo 3.5: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları	24
Tablo 3.6: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine İlişkin Dağılımları	24
Tablo 3.7: Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımları	25
Tablo 3.8: Öğretmenlerin Kıdemine İlişkin Dağılımları.....	25
Tablo 3.9: Okul Yönetici Rollerini Ölçeğinin Alt Boyut ve Maddeleri.....	26
Tablo 3.10: Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alpha Katsayısı.....	26
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Düzeyleri	30
Tablo 4.2: Görev Yapılan Ülkeye Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	32
Tablo 4.3: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	32
Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	33
Tablo 4.5: Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	34
Tablo 4.6: Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları	34
Tablo 4.7: Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	35
Tablo 4.8: Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları	36
Tablo 4.9: Branşına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	37
Tablo 4.10: Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları	37

Tablo 4.11: Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama	
Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	38
Tablo 4.12: Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama	
Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları	39



ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 3.1: Okul Yönetici Roller Ölçeğinin Normallik Saçılım Grafiği	28
--	----



KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
BSTİ	Bakü Şehri Eğitim Dairesi
d	Cohen's d Etki Büyüklüğü
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DiQ	Devlet İşine Qəbul (Kabul)
Doç.	Doçent
Dr.	Doktor
LSD Testi	Least Significant Difference (En Önemsiz Fark)
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
N	Madde sayısı
Öğr.	Öğretim
P21	Partnership for 21st Century Learning
Sd	Serbestlik Derecesi
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)
Ss	Standart Sapma
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
η^2	Eta Kare Etki Büyüklüğü
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama



TEZ METNI



BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞ

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim sisteminin en önemli öğelerini öğretmen, öğrenci, yönetici ve veliler oluşturmaktadır. Ülkelerin gelişimi için nitelikli insanların yetiştirilmesi, insanlar arasında barış ve huzurun sağlanması ve topluma nitelikli bireyler yetiştirme konusunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü okul yöneticisi, yönettiği eğitim kurumundan sorumludur. Yani yöneticinin yaptığı her iş tüm okul üyelerini etkiler. Yöneticinin sergilediği eylemler okul çalışanlarını, öğrencileri ve velileri hem doğrudan hem de dolaylı yollardan olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum okulun amaçlarına ulaşmasında çok önemli etkisi olduğu bilinen öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle okulun etkililiğinde ve başarısında öğretmen davranışları ve yönetici rolleri kritik öneme sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin üzerine düşen önemli sorumluluklardan biri okul yöneticisi rollerini gereğince yerine getirmeleridir. Bunun için de okul yöneticisi olmak isteyenlerin bu konuda gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir. Okul yöneticisi rollerinin incelenmesi okullarda yapılan eğitim-öğretimin etkililiğinin sağlanmasına katkısı olması açısından önemli bir konu olduğu söylenebilir. Alan yazında okul yöneticilerinin rollerini inceleyen çeşitli araştırmalara ulaşılmaktadır. Bu araştırmalar, okul yöneticilerinin üstlenmiş oldukları yönetici rollerini tanımlamaktadır. Cemaloğlu'na (2002) göre, okuldaki yönetici, öğretmenleri kendi aralarında iş birliğine ve sınıfta eğitimin seviyesini yükseltmeleri için onlara destek olmalıdır. Yönetici, okuldaki birimler arası ast üst ilişkilerinde köprü görevi görmektedir. Okul yöneticilerinin kendinden beklenen yönetici rollerini sergilemesi akademik amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Saah, 2017).

Diğer dünya ülkelerinde yapıldığı gibi Azerbaycan ile Türkiye'de de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atamasına ilişkin bazı düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. Türkiye açısından bakıldığında okul müdürlüğünün görevlendirmeyeyle yapılan bir görev olduğu görülmektedir. Yönetici atama yönetmeliğinde belirlenen şartları sağlayan öğretmenler girdikleri sınavları başararak durumunda okul yöneticiliğine atanmaktadır. Okul yöneticiliği görevinin belirli bir süresi olup bu süre sonunda tekrar atama yapılmaktadır. Türkiye'de okul yöneticiliğine atanma öncesi

yöneticilikle ilgili bir eğitim faaliyeti bulunmamaktadır. Oysa okul müdürü ve öğretmen birbirinden farklı rolleri sergilemektedir (Kılınç, Koşar ve Koşar, 2017). Bu sürecin Azerbaycan'daki işleyişine bakıldığında ise farklı bazı düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Azerbaycan'da okul yöneticisi olan adayların atanmadan önce bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Yöneticilik eğitimine alınan adaylardan, en az 5 yıl öğretmen olarak çalışması ve halen de eğitim kurumlarında müdür yardımcısı veya öğretmenlik yapıyor olmaları gerekmektedir. Bu eğitimlerde mevzuat bilgisinin yanı sıra yönetim becerilerinin adaylara kazandırılmasına yönelik etkinlikler yer almakta, yapılacak sınavların sonucunda okul müdürlüğüne atamalar gerçekleştirilmektedir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).

Türkiye ve Azerbaycan'da okul yöneticilerinin seçimindeki ortak özelliklere bakıldığında; okul müdürü olmak isteyenlerin öncelikle birkaç yıl öğretmen olarak çalışmaları gerektiği görülmektedir. Türkiye'de Resmi Gazetede yayımlanan "21 Haziran 2018 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" Madde 5'e göre esasen yöneticilerde aranan şartlardan biri de Bakanlık bünyesinde bulunan kadrolarda belirli süre öğretmen olarak görev yapmasıdır. Aynı yönetmeliğin 6. maddesine göre okul müdürü adaylarında aranan koşullardan biri ya okul müdürü görevinde çalışıyor olmaları ya da daha alt yönetim kademelerinde görev yapıyor olmaktır. Bununla birlikte iki ülkedeki okul yöneticisi seçme sürecinde bazı farklılıklar da vardır. Azerbaycan'da okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitim aldıkları ve başarı sertifikasına sahip oldukları ancak Türkiye'de okul müdürlerinin yönetici olmadan önce hizmet öncesi eğitime tabi tutulmadıkları görülmektedir (Guluyeva, 2019).

Okullarda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları, hem okul müdürünün yönetim becerilerini, hem öğretmenlerin yönetimle olan ilişkisine ve hem de öğrenci başarısını etkilemektedir. Okul yönetici rolleri özellikle öğretmenlerin performansı ve verimliliği üzerinde etkilidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yönetici rollerinin gerekliliklerini yerine getirmesinin okullarda yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerinin üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine ilişkin öğretmenlere ait görüşlerin tespit edilmesi okulların etkililiğinin sağlanması açısından önemlidir. Tüm bu bilgiler ışığında yönetici rollerinin etkin bir biçimde kullanılması hem kaliteli eğitimin verilmesinde hem de insani ilişkilerde etkili olduğu söylenebilir. Bu

doğrultuda araştırmanın amacı Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine yönelik öğretmen görüşlerinin düzeyini saptamaktır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada amaç, Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine yönelik öğretmen görüşlerinin düzeyini saptamaktır. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

Öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri nedir?

Türkiye ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri nedir?

Öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri tanımlayıcı özelliklerine göre (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, okul kademesi, branş, kıdem) değişmekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızla gelişen dünyada eğitimde de sürekli olarak bir değişim ve gelişim gözlemlenmektedir. Bu gelişim eğitimin tüm alanlarını kapsamaktadır. Eğitimin en küçük çekirdeğini de okullar oluşturmaktadır. Okul, sosyal bir sistem olmasıyla bilinir. Yani sosyal sistem; sürekli olarak çevresi ile etkileşimde olan, çevresinden hammadde olarak aldığı girdiyi işleyerek tekrar çevresine ürün olarak sunan sistemdir. Okul da hammadde olarak aldığı öğrenciyi eğiterek tekrar çevresine her yönüyle eğitilmiş bir birey olarak kazandırır. Bu sosyal sistemin yönetilmesi okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürü, hem yönetimini gerçekleştirdiği okuldan (sosyal sistemden) hem de gelecek nesillerin olumlu yönde şekillenmesinden sorumludur. Bunun için de okul yöneticisi, üstlenmiş olduğu yönetici rollerini en etkili bir biçimde kullanmalıdır. Okul yöneticisi rolleri, geleceği şekillendiren bir okul yöneticisinin üstlendiği roller olduğu için bu konuda araştırmaların da yapılması önem taşımaktadır. Bu araştırmada, Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticisi rolleri incelenerek iki ülke için de gelecekte yapılacak olan araştırmalara bilimsel kaynak oluşturulmaya çalışılacaktır.

Okul yöneticisi rolleri ile ilgili düşünceler sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu değişim gösteren gelişmeleri takibini sağlamak için karşılaştırmalı eğitim çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Birçok ülke gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin

eğitimlerini inceleyerek önemli olanlarını kendi ülkelerine yansıtmaktadırlar. Azerbaycan ve Türkiye'nin de kalkınması ve eğitimsel olarak gelişim göstermesi buna bağlıdır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine ilişkin öğretmenlere ait görüşlerin tespit edilmesi okulların etkililiğinin sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında yönetici rollerinin etkin bir biçimde kullanılması hem kaliteli eğitimin verilmesinde hem de insani ilişkilerde etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerini tespit etmek ve bu konuda önerilerde bulunmak okulların etkililiğine katkıda bulunabilir.

1.4. SAYILTILAR

- Anketlere verilen cevapların öğretmenlerin görüşlerini yansıttığı kabul edilmiştir.
- Örneklemen evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırma ölçeği araştırmacının amacını ölçecek niteliktedir.

1.5. SINIRLILIKLAR

- Araştırma Türkiye'den Kütahya ilindeki ve Azerbaycan'ın Bakü şehrindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
- Araştırma kapsamına özel okullar alınmamıştır.

1.6. TANIMLAR

Yönetici Roller: Mintzberg'in belirlediği, örgüt yöneticisinin 3 tip rolünün olduğunu belirtir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994). Bu roller sırasıyla şöyledir: bilgiye dayalı, bireylerarası ve karar verme rolleri olarak üç başlık altında incelenmiştir.

Okul Yöneticisi: Okulu amaçlarına ulaştırmak için yönetim faaliyetlerinden sorumlu olan kişidir. Okul yöneticileri okulu etkili ve verimli kılma açısından kritik öneme sahiptir. Okul yöneticisi okulun geleceğine ilişkin planlar yapar ve okuldaki değişim çabalarına yön verir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Öğretmen: Türkiye ve Azerbaycan'da devlet okullarında çalışan öğretmenlerdir.



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. GENEL OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ VE GÖREVLERİ

Her alanda değişim ve dönüşümün hızla gerçekleştiği günümüzde toplumun önemli sosyal kurumlarından olan okulların da bu durumdan etkilenmesi kaçınılmazdır. Açık sistem özelliğine sahip okullar çevreyle ve toplumla her an iç içedir. Toplumun çağın gerektirdiği özellik ve donanıma sahip bireylere sahip olmasında okulların kritik rolü vardır. Okullarda sürdürülen eğitim-öğretim faaliyetleriyle toplum tarafından istenilen özelliklere sahip bireyler yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Okullar bu fonksiyonunu sahip olduğu insan kaynağıyla gerçekleştirmektedir. Okulların etkililiğinde öncelikle öğretmenlerle yöneticiler olmak üzere birçok faktör bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin okulun yönetiminden öncelikle sorumlu kişiler olması nedeniyle okulun amaçlarına ulaşmasında önemli payları vardır.

Yönetici, okulu amacına ulaştıran önemli bir kişidir. Yönetici, öğretimle ilgili tüm yapılması gerekenleri uygulamakla yükümlüdür (Balyer, 2012). Okulun en önemli işi, öğrencilere istendik davranışları kazandırmakla birlikte bilgi edinmelerini sağlamak için çevrede belli düzenlemeler gerçekleştirmektir. Toplumsal değişimler eğitimcileri daha çok etkilemektedir. Müdürler ile öğretmenlerden bu değişimlere ayak uydurmaları beklenmektedir (Taymaz, 2021).

Okulun amaçlarına ulaşması için okul çalışanlarının görevlerini eksiksiz olarak yerine getirmeleri beklenir. Genel olarak müdürün görevi tüm çalışanların görevlerini koordine etmek ve okulun idari işlerini yürütmektir (Casterler, 1962; Taymaz'dan, 2021). Okul yöneticileri bu görevlerini yerine getirirken çeşitli rolleri gerçekleştirmesi gerekir. Bu rollerin gruplandırılması çeşitli yaklaşımlarla mümkün olmaktadır. Müdürdan alanı bakımından yönetim faaliyetlerinde uzman olması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1982; Taymaz'dan, 2021).

Son zamanlarda okullarda yaşanan değişim okul müdürlerinin rollerinde de değişimler yaşanmasına sebep olmuş, okul müdürlerinden farklı davranışlar sergilemeleri beklenmesine yol açmıştır. Müdürlerin rollerinin en sık değiştiği alanlar eğitimin finansmanı, demokratik yönetim anlayışı, okulun gelişimine yönelik politika üretilmesi, eğitim-öğretimin etkililiği, insan kaynağının değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerdir (Balyer, 2012).

Günümüzde okul yöneticilerinden gelişime açık, teknolojiyi iyi kullanabilen, yönetsel sorumluluklarının farkında olan, insanlarla iyi ilişkiler kurabilen ve liderlik

özellikleri gösteren yöneticiler olması beklenmektedir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Okul müdürleri etkili bir yönetim faaliyeti gerçekleştirmek için iletişim sürecinde de etkili olmalıdır. Okul müdürleri öncelikli olarak öğretmenlerle etkili ve sağlıklı iletişim kurmalı ve bunun için de saygı, sevgi ve güveni içeren olumlu bir ortam yaratmalıdırlar (Durdağı ve Azimi, 2019). Aynı zamanda okul yöneticileri öğretmenlerin her yönüyle gelişimine destek olmalıdır. Bunun için yöneticiler öğretmenleri desteklemeli, okullarda çeşitli mesleki gelişim etkinlikleri düzenlenmesine öncü olmalıdır.

Toplumun etik temsilcisi konumunda olan okul müdürlerinden merhamet hissine sahip, görgü kurallarını benimsemiş bir lider olması ve tüm eylemlerinde her zaman etik kurallara uyması beklenir (Greenfield, 1991). Kirhan'a (2009) göre müdürün sergileyeceği lidere özgü eylemler onun yönetsel alanda yetenek sahibi olduğunu ifade eder. Kararları da her zaman bilime dayalı olup grupla birlikte alır. Okul müdürü, öğretmenlerle aynı duyguları paylaşır ve gelişimlerine destek olur.

2.2. YÖNETİCİ ROLLERİ

Mintzberg, örgüt yöneticisinin 3 tip rolünün olduğunu belirtir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994). Bu roller; bilgiye dayalı, bireylerarası ve karar verme rolleri olarak üç başlık altında incelenmiştir. Bu roller kendi aralarında da gruplara ayrılmaktadır.

- Bireyler arası roller: Temsil, lider ve ilişki;
- Bilgiye dayalı roller: Kontrol, dağıtma ve sözcülük;
- Karar verme rolleri: Girişimci, problem çözme, kaynak dağıtma ve müzakerecilik rolleri sıralanabilir (Koparal ve Özalp, 2013).

2.2.1. Bireyler Arası Roller

Örgütteki çalışanlar ve diğer kurumlarla ilişkileri düzenleyen rollerdir. Bu roller yöneticinin insanlarla olan ilişkisindeki becerilerine dayanmaktadır. Yöneticinin kişilik özellikleri kurulan ilişkilerde belirleyici olmaktadır (Doğan, 2019). Bireyler arası rollerin ortaya çıkmasında yöneticinin konumu etkilidir. Yöneticilerin bu rolleri gerçekleştirirken sosyal yetenekleri öne çıkmaktadır (Mavi, 2020). Bireyler arası rollerde yöneticilerin

resmi otoritesi belirleyici olmakta, temelinde insan ilişkileri bulunmaktadır (Terzioğlu, 2019).

Bireyler arası roller, örgütteki bireylerle diğer kurumların arasında ilişkileri belirler. Burada kural ve normlar geçerli değildir. Yöneten kişi kendine özgü davranışlarla kurumlar arası iletişim sağlar. Yöneticiler, örgütteki almış oldukları sorumluluklara bağlı olarak belirlenmiş bireyler arası rollerin sergilenmesinden sorumludurlar. Belirlenmiş roller birebir yöneticinin örgütteki bireyler ile dış kurumlar arasındaki ilişkileri araştıran resmiyete bağlı yetki temelini oluşturmaktadır. Bireyler arası roller, yöneticinin düzenlenmiş etkinliklerde bağlı olduğu kurumu adına davranması temsil rolü olarak bilinmektedir. Yönetici bağlı bulunduğu kurumun hedeflerini uygulamak için kurumdaki çalışanların daha verimli çalışmaları adına elinden geleni yapmalıdır. Belirli durumlarda otorite kullanılarak yapılamayan görevleri lider sıfatını kullanarak yaptırır (Koparal ve Özalp, 2013).

2.2.1.1. Temsil Rolü

Örgütte tören, kutlama vb. etkinliklerde yöneticinin göreviyle ilgili gerçekleştirdiği rollerdir (Doğan, 2019). Bu rollerin içeriğinde törenlere katılma, protokolün içinde olma gibi kurumu temsil etmeyi gerektiren eylemler bulunmaktadır (Erdoğan, 2022). Yönetici, üstlendiği sorumlulukları yerine getirdiği zaman içerisinde kurumunu biçimsel olarak tanıtmayı ve kurumunun yerine davranmasını gerektirir. Yönetici, kurumun yönetim işleriyle uğraşmakla yetinmeyerek aynı zamanda kurumunun temsilcisi rolünü de gerçekleştirmelidir (Mavi, 2020).

2.2.1.2. Liderlik Rolü

Liderlik rolünde bulunan yöneticiler, örgütün amaçlarına başarıyla ulaşması için çalışanları etkilemeli ve yönlendirmelidir (Doğan, 2019). Yöneticinin örgütün başındaki kişi olması nedeniyle sorumluluklarını yerine getirirken gerçekleştirdiği faaliyetler liderlik rollerini oluşturmaktadır (Terzioğlu, 2019). Kirhan'a (2009) göre, liderlik yapan yöneticiler, çağın gereklerini benimseyen, sorunlara anında çözüm bulan ve sorumluluk alabilen yöneticiler olmalıdır. Yıldırım'a (1995), göre gerçekleştirilmesi gereken amaçlara ulaşmak için yöneticilerin liderlik görevini üstlenmesi gerekir.

Tam olarak lider olmak için gerekli özellikler şunlardır:

- Bir liderin öncelikli olarak vizyonu olmalıdır. Belirlediği amaçlardan alacağı sonuçları iyi bilmelidir.
- Ardından bireyleri ortak bir vizyon çatısı altında toplayabilmeli ve belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmeye ikna edebilmelidir.
- Son olarak ise ikna ettiği bireyleri bu yolda yürümeleri için onların güdülenmelerini daim canlı tutmalıdır (Ünal, 2000).

Yönetici, ait olduğu örgütü ve örgüt çalışanlarını her yönüyle geliştirmekten, onların örgütte devamını sağlayacak güdülenme ve hoşgörüyü oluşturmaktan sorumludur. Yönetici bağlı bulunduğu örgütteki tüm işlerden sorumlu olması nedeniyle liderlik rolleri sergilemek durumundadır (Mintzberg, 1975).

2.2.1.3. İlişki Rolü

Bu rolde yöneticiden sürekli olarak insanlarla ve örgüt arasındaki ilişkiyi kurması beklenmektedir (Griffin,1996). Yönetici örgüt içi ve dışındaki bireylerle iletişimde bulunarak bilgi edinme ve iletişim kaynağı görevini yapmaktadır. En üst kademedeki yöneticiler bu rolü üstlenmekle bilgi edindikleri gibi alt kademedeki yöneticilerde günlük bilgi akışını sağlamak için kullanılmaktadırlar (Mintzberg, 1980: Işık'dan, 2001).

İlişki rolüne sahip olan yöneticiler, farklı örgütlerdeki düzenlemeleri, örgütler arası bilgi alış verişini sağlamada bilgi sahibi olan kişilerdir. Bu rolü üstlenen yöneticiler, örgütü ilgilendiren tüm konularda diğer örgütlerle işbirliği içinde çalışırlar (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.2. Bilgiye Dayalı Roller

Örgütlerde yöneticiler bilginin ana kaynağında olup sahip olduğu bilgiyle karşılaşılacak sorunlara çözüm üretirler. Bu noktada bilginin edinilmesi, yönlendirilmesi ve yönetilmesi konularında yöneticilerin önemli rolleri vardır (Doğan, 2019). Bu rollere sahip yöneticiler, çalışanlarını bilgi yönünden geliştirmekle yükümlüdürler. Yöneticiler karar verirken o konu hakkında doğru bilgiyi edindiklerinden emin olmalıdır. Her hangi bir kurumun yöneticisi çalışanlarından daha çok asıl bilgiye ulaşma imkânına sahiptir. Bu durumdan yola çıkarak denilebilir ki yöneticiler, diğer birimler için de kaynak niteliği taşımaktadır (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994).

2.2.2.1. Gözlemleme Rolü

Örgütün ihtiyaç duyduğu bilginin elde edilmesinde yöneticiler örgütün iç ve dış çevresini gözlemleyerek bilgi taraması yapmaktadırlar (Erdoğan, 2022). Gözlemleme rolü yöneticilerin örgüt için gerekli olan bilgileri toplayıp örgüt yararına kullanılmasıyla ilişkili alt rol olarak görülebilir (Mavi, 2020). Bu rolü üstlenen yönetici, bilgiyi araştırma ve sorunlara çözüm sunmalıdır. Yönetici, sorumluluğunu aldığı kurumun içi ve dışı ile ilgili gözetim yapar, sorunların çözümünde çalışanları ile toplantı gerçekleştirir, diğer seçeneklere de bakarak olumsuz davranışların önüne geçer. Yönetici bunları yaparak asıl bilgiyi elde etmek için bir araç oluşturmaktadır. Bir diğer yandan da yönetici etrafına bir yöneticinin gözlem yaptığı düşüncesini aktarmaktadır. Yönetici ilk olarak çevreden bilgileri alır, sonrasında ise çevreye mesaj verir (Şeker, 2014).

2.2.2.2. Bilgilendirme Rolü

Yöneticilerin edindikleri bilgileri örgüt yararını gözeterek astlarıyla paylaşması gerekir. Örgüt içirışindeki bilgi akışı süreçlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde yöneticilerin önemli rolleri vardır (Terzioğlu, 2019). Yönetici edindiği bilgileri, orantılı bir şekilde gerekli kişilere, doğru zamanda iletmekle yükümlüdür. Bilgi akışının etkili bir biçimde işlenmesini takip eden yönetici, bu sürecin sonunda aldığı bilgileri astlarına aktararak onların da bilgi sahibi olmasını sağlar (Rüzgar ve Kurt, 2013).

2.2.2.3. Sözcülük

Örgütle ilgili bilginin çevreyle paylaşılmasında yöneticilerin sözcülük rolünün olduğu bilinmelidir. Bu doğrultuda yönetici örgütü adına konuşabilir (Mavi, 2020). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen ve kamuoyunun bilmesi gereken faaliyetlerin çevreye aktarılmasında yöneticiler sözcülük rolünün gereklerini doğru ve hatasız bir şekilde yapmalıdır. Yöneticiler sadece kendi örgütleri değil aynı zamanda diğer örgütlerle de ilişkileri yönetmekle sorumludurlar. Örneğin bir işletmenin iş yaptığı farklı iş yerleri ile olan iletişimi de yöneticinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Yöneticiler farklı örgütlerle iletişim halindedirler. Bu iletişimden edindikleri bilgiler işbirliği bakımından önem arz etmektedir. Örnek verilecek olursa, bir üretim sisteminin başka sistemlerle iletişimi onlarda oluşan problemlerin bu sistemde de aynı sorunun oluşmasını önlemiş olur (Şeker, 2014).

2.2.3. Karar Temelli Roller

Örgütlerde stratejik kararların merkezinde yöneticiler bulunmaktadır. Yönetim süreçlerinin en kritik aşamalarından biri karar sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Yöneticiler, örgütü geliştirecek önemli kararları alarak örgüte yarar sağlamayı amaç edinirler. Karar verme rolünü üstlenen yöneticiler bu rolü iyi bir biçimde yerine getirmek için bilgilerin derlenip toparlanmasına, örgütler arası ilişkilerin geliştirilmesine çaba sarf etmelidir (Koparal ve Özalp, 2013).

2.2.3.1. Girişimcilik

Örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için yöneticinin örgütünü geliştirme amacıyla yenilikleri hayata geçirmede ve fırsatları yakalamada öncü olması gerekir (Doğan, 2019). Örgütte değişimin başlamasında yöneticiler öncü olmalıdır (Griffin, 1996). Yönetici, örgütün geleceğe yönelik planlarını tasarlayan ve bu planların uygulanmasında çaba gösteren kişidir. Girişimci yöneticiler, onlara sunulan fırsatları değerlendirmek için çalışmalar başlatırlar (Gökçe ve Şahin, 2003). Örgüt yöneticisi örgütünün en iyi şartlarda faaliyetlerini sürdürmesi ve başarıya ulaşması için karşısına çıkan fırsatları yakalamalı ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalıdır (Rutherford, 2001).

2.2.3.2. Problem Çözücülük

Yönetici örgütte meydana gelen sorunlara örgütsel işleyişin korunması amacıyla çözüm üretmelidir (Erdoğan, 2022). Özellikle beklenmedik sorunlar karşısında yönetici hızlı bir şekilde hareket ederek sorunun çözümüne yönelik çaba sarf etmelidir (Doğan, 2019). Yönetici, bağlı olduğu örgütün gelişimini engelleyecek bütün sorunları tespit edip onları çözmekle yükümlüdür (Özalp, 1991). Demirel'e (1994) göre, problemi çözmek için amaca ulaşmaya olanak yaratan fırsatlar üzerinde durulması gerekir. Yönetici tarafından sorunu çözmek için en etkili yöntem bulunmalı ve uygulanmalıdır.

2.2.3.3. Kaynak Dağıtıcılık

Örgütün sahip olduğu her türlü kaynağın yönetiminden yöneticiler sorumludur. Yöneticinin, ihtiyaç duyulan kaynağın nerede nasıl kullanılması gerektiğine karar vermesi gerekir (Mintzberg, 2009). Örgütün sahip olduğu kaynakların doğru bir şekilde dağıtımından yöneticiler sorumludur (Mavi, 2020).

Yöneticinin, sürecin doğru bir şekilde işlemesi için doğru kaynakları seçmesi gerekir. Yönetici her şey tamamlandıktan sonra kaynakların nasıl yönetileceği hakkındaki kararını örgüt üyelerine bildirir (Şeker, 2014). Örgütsel kaynakların kimler tarafından nasıl kullanılacağı konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Lewis, 2007; Mintzberg, 1975).

2.2.3.4. Müzakerecilik

Yönetici örgütün çıkarlarına hizmet edecek orta yolu bulmalıdır. Yöneticinin bunu gerçekleştirirken çok zaman harcadığı görülmektedir (Erdoğan, 2022). Küden, (2016) müzakerecilik rolünü şu şekilde açıklamaktadır: “Yönetici ve çalışanlar, çatışmaların nedenlerini veya geliştirdikleri uygun çözüm önerilerini ortaya koyarken birbirleriyle müzakere halinde olmaktadır. Müzakere sözlü veya sözsüz yöntemlerle bilgi alışverişinde bulunmadır”. Müzakerecilik rolleri okullarda yöneticilerin göstermesi gereken önemli yeterliklerdendir (Peters, 2009; Yalçın, Aypay ve Boyacı’dan, 2020).

Yöneticiler bu rollerini yerine getirirken çeşitli taktikler geliştirebilirler. Çözüm önerilerinde bulunma, kararları ortaklaşa alma, tavizlerde bulunma ve gerektiğinden müzakerelerden çekilme bu taktiklerden bazılarıdır. Müzakere sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin başvuracağı taktiklerin etkisi bulunmaktadır (İrmak, 2020).

2.3. TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİ

Türkiye’de MEB’e bağlı olan okulların yönetiminden okul müdürleri sorumludur. Okul yöneticisi, okulun yönetiminden, değerlendirilmesinden ve gelişiminden sorumludur. Okul müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi ile valinin uygun görmesi durumunda ataması yapılır. Okul müdürlerinin, okul büyüklüğüne göre belli sayıda “müdür yardımcısı” bulunmaktadır. Bunun yanı sıra okul bünyesinde; zümre öğretmenler kurulu ve öğretmenler kurulu bulunur. Okullara öğretmen ataması Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılır (Eurydice Türkiye, 2013).

Türkiye’de okul müdürleri ikinci bir görev olarak görevlendirme şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Okul yöneticiliğine bakanlık kadrolarında görev yapan öğretmenlerden yapılacak sınavlardan başarılı olanlar arasından atama yapılmaktadır. Öğretmenler atandıkları yöneticilik görevini belirli bir süre yapmaktadır. Görev süresinin devam etmesi yönetmeliklerde belirlenen şartları sağlamakla mümkündür. Öğretmenler

yöneticilik görevine başlamadan önce herhangi bir eğitim almamakta, yapılan sınavlardaki başarı sırasına göre atanmaktadır (Kılınç, Koşar ve Koşar, 2017).

Türkiye’ de okul düzeyindeki değerlendirme “okul müdürü” ne aittir. Okul yöneticilerinin okulu amaçlarına uygun olarak yönetmek, değerlendirmek ve geliştirmek açısından sorumlulukları vardır. Hazırlanan yönetmelikler doğrultusunda okul yöneticileri değerlendirme ve izleme görevlerini yerine getirirler. Bu görevler şunlardır:

- Ders yılı başlamadan önce öğretmenlerin hazırlamış olduğu ders planlarını a incelemek,
- Eğitim-öğretimin yasa ve yönetmeliklerle birlikte planlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,
- Eğitim-öğretim başladıktan sonra farklı zamanlarda öğretmenlerle birlikte derslere girerek derslerin işlenişini ve öğrencileri izlemek,
- Eğitim-öğretim sürecinde yaşanan sorunları tespit etmek ve bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm üretmek,

Öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantılarına katılarak etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleşmesi için öğretmenlerle iş birliği yapmak (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 60).

Türkiye’de ilköğretim ve okul öncesi kurumlarında görev yapan öğretmenlerin başarılarını değerlendirmek, Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği’ ne göre en son 2004 yılında düzenlenmiştir. Yönetmelik doğrultusunda okul yöneticilerinin birinci sicil amiri olarak öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek yetkisi vardır (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 60).

Okul yöneticisi, okulun fiziki ve teknolojik altyapısından da sorumludur. Bu olanakları öğrenci ve çevre kullanımına sunar ve aynı zamanda etkili kullanımından da sorumlu tutulmaktadır. Okul müdürü, okulun ihtiyaçlarını belirler, mali işlemleri uygular ve bütçe olanaklarına göre okul aile işbirliği içerisinde satın alma işlevini yerine getirir (Ortaöğretim Yönetmeliği, Madde 76).

Okul müdürünü, eğitimin kalitesini artırmak için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder. Okul müdürleri, alt ve üst birimlerle bağ oluşturmada sorumludur. Yönetim sürecinde etkili liderlik ve iletişim, okullarda eğitimin kalitesini ve niteliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Cemaloğlu, 2002).

Şişman'a (2002) göre öğrenme sürecini herkese açık hale getirmek okulun en önemli işlevleri arasındadır. Bu nedenle okul içindeki ve dışındaki herkes için öğrenme merkezi konumundadır ve bunu gerçekleştirmek için de yönetici, üzerine düşen sorumlulukları hakkıyla yerine getirmesi gerekir.

Başarılı okul yöneticisi disiplin yöntemini kullanmadan da öğrencinin okul ile olan bağlılığını sağlayabilmelidir. Böyle olması yöneticiliğin uzmanlık gerektiren bir meslek olmasını yeniden gündeme getirmiştir (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019). Bursalıoğlu'na (2002) göre, okul yöneticisi, tüm sorunların arasında okulu etkili bir şekilde yönetebilmelidir.

Okul yöneticilerine 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilmiş sorumluluklar:

Yöneticilerin eğitim- öğretimle ilgili sorumlulukları;

- METK ile belirtilen ilke ve amaçlarla okula ait öz amaçları uygulama yolunu tasarlar,
- Okulla ilgili tüm yapılması gerekenleri meslektaşları ile birlikte ders yılına kadar hazırlar,
- Ders dışı tüm etkinlikleri organize eder ve gidişatını izler,
- Okul içi rehberlik hizmetlerini yönetir,
- Okul ve öğrencilerle ilgili belgelere ve resmi yazılara imzasını atar,
- Nöbetlerin tutulmasını ve deftere yazılmasını takip eder,
- Rutin olarak yapılanları sabitler.

Yöneticilerin öğrenci, personel ve finansman işleri ile ilgili sorumlulukları;

- Öğrenci ile ilgili dosyaları düzenler ve korur,
- Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilere uyarılama yapar,
- Personel işlerine rehberlik eder,
- Öğretmenlere hizmet içi eğitim hakkı tanır,
- İş başında bulunmayan öğretmenlerin yerine başka öğretmeni görevlendirir
- Okulun mali işlerini mevzuata uygun olarak yürütür,
- Ödemeleri zamanında yapar

Yöneticinin okulun fiziksel alt yapı ve dış çevre ile ilgili sorumlulukları:

- Eğitim için gereken her şeyi hazır hale getirmek,
- Okulun donanımını tam yapmak ve güvenliğini sağlamak,

- Demirbaşın personele havale edilmesi,
- Eğitim ve kültür merkezi olarak okulun çevre ile ilişkisini sağlamak,
- Çevrenin ihtiyaçlarına uygun olarak eğitimi planlamak,
- Eğitim kurumunun dış unsurları ile birlikte çalışmak.

Okulun gelişimine katkı sağlamak için yöneticinin üzerine düşen sorumluluklar:

- Okulla ilgili yapılması gereken tüm planları tasarlamak ve belirlenmiş hedefleri uygulamaya dökmek,
- Okulda öğrenen birey ve kurum düşüncesini savunmak,
- Personele gerekli eğitimin verilmesi yönünde adım atmak gibi maddeler halinde verilebilir (Cereci, 2016).

2.3.1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yapılan Düzenlemeler

21. yüzyılda okul yöneticilerine ilişkin beklentilerin farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılaşma okul sistemine de yansımaktadır. Başarılı bir okulun oluşabilmesi okul müdürlerinin liderlik davranışı ile doğrudan ilişkilidir (Bartell ve Birch 1995: Akt. Karip ve Köksal 1999). Yöneticileri yetiştirilmesi öğretmenlerin işe bağlılığına ve okul-veli ilişkilerine olumlu yönde etki etmektedir (Bingöl 1990: Ada’dan, 2000).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik hazırlanan programlar uygulamadan kopuk ve sorunların çözümünden uzaktır. Bu nedenle okulla ilgili gerçeklerden uzaktır (Argyris ve Schon, 1978: Karip ve Köksal’dan, 1999). Bu sorun belli ülkelere has değildir. Gelişmekte olan ülkelerde genel olarak okul yöneticisi olarak atanmadan önce yetiştirmeye ilişkin programlara tabi tutulmamaktadırlar. Okullara yönetici olarak atanmak için öncesinde öğretmenlik yapmak ve üniversiteden mezun olmak koşulu aranmaktadır. Öğretmenler arasından başarılı olanların seçildiği ve atandığı yönetici seçme süreci yaygın olarak uygulanmaktadır. Türkiye’de de buna benzer uygulamaların varlığından söz edilebilir (Karip ve Köksal, 1999). Üniversitelerin düzenlediği lisansüstü programlar ve farklı hizmet içi eğitimler, okul yöneticilerini mesleğe uyum sağlamada ve yönetici sorumluluklarının farkına varılmasında yetersiz kalmaktadır (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002).

Günümüzdeki okul müdürü atamaları 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama

ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği” ne göre yapılmaktadır. Adı geçen yönetmelikte müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin bir çalışmaya yer verilmemektedir. Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulduğu zaman valilikler tarafından il genelinde her adayı bilgilendirmek şartıyla başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Adaylar müdürlük sınavından aldıkları puanlarla yönetmelikte belirtilen formlarla yapılan değerlendirmedeki puanlarının toplamı dikkate alınarak atanırlar (Altın ve Vatanartıran, 2014).

2.4. AZERBAYCAN’DA OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİ

2.4.1. Azerbaycan’da Okul Müdürü

Okul müdürleri okulun işletme, yönetim, organizasyon ve korunması sorumluluğunu üzerine alan kişilerdir (Qaribov, 2016). Bununla birlikte Azerbaycan’ın bazı okullarının yönetim süreçlerinde “okul konseyi”, “veli komitesi”, “veli-öğretmen dernekleri” ve “öğrenci komitesi” gibi yapılar da görev almaktadır (Memmedzade, 2010).

Okul müdürü okulda eğitim-öğretimin yürütölmesinde başlıca sorumlu kişidir. Etkili bir eğitimin gerçekleşmesi için okul müdürünün öğrenci, öğretmen ve velilerle sıkı iletişim halinde olması gerekir (Azerbaycan Müellimi, 2021).

Büyük Azerbaycanlı eğitimci Mehdi Mehdizade, "Azerbaycan halk eğitiminin hızlı gelişimi" adlı eserinde şöyle yazmıştır: "Okul müdürünün pozisyonu birçok uzmanlığı bir araya getirmektedir. Bir öğretmen, yönetici, devlet müfettişi, ifti, eğitim sürecinin organizatörü, yaşlı ve ocuk kolektifleri eğitimcisi bir kişide birleştirmelidir. Burada bilimsel yönetim, yalnızca kapsamlı ve mükemmel bir ustalığı değil, aynı zamanda seçilen işe gerçek bir özveri ve azami sadakati de gerektirir (Mehdizade, Allahverdiyev ve Aliyev, 1980).

2.4.2. Okul Müdürünün İşlevleri

Okul yönetimi ve liderliği, okul müdürü, yardımcıları, meslektaşlar ve kamu özyönetim organları tarafından yürütölür. Görev alanları ve görevleri Eğitim Kanunu ve Okul Tüzüğü ile belirlenir. Okul müdürü, okulun tüm faaliyetlerinden, eğitim durumundan ve kalitesinden devlete karşı sorumludur. Okul yöneticisi, yüksek pedagojik eğitimi, üç yıldan fazla pedagojik iş tecrübesi ve organizasyon becerisine sahip önde gelen öğretmenler arasından Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanır.

Okul yöneticisi, genel eğitim kurumunun faaliyetlerini yönetir. Okulun gelişim programını ve okulu ilgilendiren tüm planları hazırlar. Öğretimde çağdaş metotların kullanımını sağlar. Öğretim plan ve programlarının uygulanması, üstün zekâlı öğrencilerin ortaya çıkarılması ve gelişimleri ile ilgili düzenlemeler yapar. Zorunlu eğitimin uygulanmasını, uzun süreli eğitimin dışında kalmış insanları ve yetenekli öğrencilerin bireysel eğitime katılımını sağlar. Öğretmenlerin iç disiplin kurallarına ve etik davranış kurallarına uymalarından sorumludur (Süleymanlı, 2020).

Devlet dairelerinde ve kamu kuruluşlarında okul müdürü, rehberlik yaptığı okulu ve o okulun menfaatini gözetir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimi alanındaki başarıları ile ayırt edilen öğretmenlerin çalışmalarını teşvik etme konusunu daha yüksek kuruluşlar nezdinde gündeme getirir. Okul yöneticisi, okulun faaliyetlerini düzenlemeyi ve ilerideki görevleri yerine getirmeyi amaçlayan ilgili emirler verir (Genel Eğitim Okulunun Örnek Tüzüğü, Madde 5.4.3.-5.4.10).

Okul müdürü yetkili lider, eğitim sürecinin ana düzenleyicisidir. Her şeyden önce okul müdürü, bir eğitimcidir. Yöneticinin bilgisi, organizasyon yeteneği ve enerjisi, eğitim sürecinin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik olmalıdır. Uzmanlığının bilimsel-teorik ve pratik temelleri hakkında derin bilgiye sahip olan okul müdürü, mesleğinde uzman bir öğretmen olmalıdır. Okul müdürü, üstlendiği görev pozisyonuna göre, aynı zamanda bir halk figürü olarak da hareket eder (Muradov, 2011).

Okul müdürü birçok işlevleri yerine getirir (İsmixanov ve Bəxtiyarova, 2012). Bunlar:

Planlama ve tahmin işlevleri: Okulun faaliyet yönlerini belirler; yıl içinde yapılacak işleri planlar, onların uygulanması için aracı ve yollar ortaya koyar; okul etkinliğini analiz eder ve tahmin eder.

Örgütsel- eğilime geçme işlevleri: Hazırlanmış planları uygulamak için güçleri seferber eder.

- Pedagojik ekibin işini organize eder ve yönlendirir.
- Okulda sağlam manevi-psikoloji durumun oluşmasını temin eder, talim-terbiye işlerinin derslerin, ders dışı etkinliklerin düzenlenmesine rehberlik eder.
- Kadronun düzgün seçilip yerleştirilmesini temin eder.
- Öğretmen kadrolarının etkili aktivitesi için gerekli ortamı düzenler.

- Eğitim alanındaki başarıları ile seçilen öğretmenlerin emeğinin teşviki ile ilgili konuyu daha yüksek kuruluşlar karşısında gündeme getirir.
- Mevcut talepleri karşılamayan öğretmenlerin işinden uzaklaştırılması hakkında teklifleri ileri sürer.
- Okul öğrencisinin kendini yönetimini, okulun aile ve toplumla iletişimini, ebeveyn komitesinin işini yönlendirir.
- Okulun aktivitelerinin düzenlenmesini ve karşıya konulmuş görevlerin yapılması yönünde gerekli emirleri verir.

Kontrol- yöntemsel işlevler: Okul müdürü;

- Planların zamanında uygulanmasına, eğitim işlerinin gidişatını ve sonuçlarını kontrol eder.
- Öğretmenlerin derslerini ve ders dışı etkinlikleri gözlemler ve tahlil yapar; gerektiğinde özel denetim işlerini yapar.
- Okulda metodik çalışmaları organize eder ve yönlendirir.
- Pedagojik konseye, sınıf liderleri toplantısına başkanlık eder.
- Öğretmen eğitimi ve sertifikasyonunu organize eder.
- Öğretmenlerin yaratıcı etkinliği, derslerin ve ders dışı etkinliklerin üst düzey organizasyonu, okulda çağdaş teknolojinin ve yeniliğin uygulanması için gerekli ortamın oluşmasını temin eder.

Okulun mali ve ekonomik faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili işlevler:

- Okulun materyal ve eğitim tabanının güçlendirilmesi, okul için araç gereçlerin alınması, Okulun mevcut ve büyük tadilatı, yangından korunma önlemlerini alır.
- Okula tahsis edilen bütçe fonlarının uygun kullanımını organize eder.
- Okul müdürü, yönettiği okulu ve onun çıkarlarını devlet organlarında ve kamu kuruluşlarında temsil eder.
- Okul müdürünün çalışmalarının etkinliği, bilimsel-pedagojik eğitime, yönetim yeterliliğine, profesyonel yeteneklere ve kişisel niteliklere çok bağlıdır. Okulu üst düzeyde yönetebilmek için müdürün bir takım gereksinimleri karşılaması gerekir (İsmixanov ve Bəxtiyarova, 2012).

2.4.3. Azerbaycan'da Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yapılan Düzenlemeler

Okul yöneticisi olan adayların atanmadan önce yönetim işleriyle ilgili bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Okullarda 5 yıl öğretmen olarak çalışan ve halen de eğitim bakanlığına bağlı kurumlarda müdür yardımcısı ya da öğretmenlik yapanlar bu eğitimlere katılabilir. Yönetimle ilgili becerileri kapsayan çalışma ve eğitim mevzuatının da yer aldığı kısa dönemli eğitimler, Bakü Şehri Eğitim Dairesi (BSTİ) personeli tarafından verilir. Okul müdürlüğü pozisyonu için yapılacak eğitimler başarılı okul müdürleri tarafından verilir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).

Okul yöneticisi eğitimlerine önceden belirlenmiş ölçütlere göre aynı yıl içinde belli sayıda başvuru alınmaktadır. Hiçbir ücrete tabi tutulmadan verilen bu eğitimler, 10 eğitmenin yürüttüğü ayrı gruplardan oluşur. Eğitime en az 8 kişi katılım sağlar. Eğitim sonrasında okul yöneticiliğine atanmak için sınav yapılır (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2020).

Müsabakaya katılan okul yöneticisi adayları gerekli şartları sağlıyorlarsa bu şartlar müsabaka komisyonu tarafından incelenerek gerekli görülen adayların başvuruları onaylanır. Müsabakaya katılım gösteren adaylar 90 dakikalık bir sınava tabi tutulmaktadır. Bu süre zarfında adaylara çalışma hayatı, eğitim mevzuatı ve mantıktan oluşan 60 test sorusu sorulur. Kamu genel eğitim kurumları müdürlüğüne alım puanı, adayların sınav sonuçları ve açık kadro sayısı dikkate alınarak belirlenmektedir (Cabbarov, 2021).

Mülakata alınan adaylar; mesleki yeterlilik, yönetim becerileri ve genel görünüm olmak üzere 5 puandan oluşan ölçekle değerlendirilmektedir. Mülakata davet edilen adaylar, belirtilen tarihe kadar kişisel dosyalarını, diploma, kimlik kartı, sağlık sertifikası, çalışma kaydı ile birlikte eğitim belgelerinin tanınma belgesini tamamlamalıdır. Mülakatın sonuçlarına göre, açık yönetici pozisyonuna sahip aday ile bir yıllık iş sözleşmesi imzalanır. Devam eden sürecin sonunda, okulun akademik performansı dikkate alınarak sözleşme kalıcı olarak uzatılabilir veya sonlandırılabilir. Ataması yapılan müdürler kurumda 3 yıllık bir kıdeme sahiplerse, okulun final sınavları ve mezunların üniversitelere kabulü sonuçlarına göre bakanlık kararı ile yer değişikliğine izin verilmektedir (Azerbaycan Müellimi DİQ, 2021).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri toplama süreçlerine ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine yönelik öğretmen görüşlerinin düzeyini saptamaya dönük tarama modelindedir. Bu modelde birçok elamanın olduğu evrenle ilgili genel bir yargıya ulaşmak için evrenden alınan örnekleme araştırmalar gerçekleştirilmektedir (Karasar, 2000). Tarama modeli herhangi bir konu hakkında katılımcıların görüşlerinin veya tutumlarının genel yapısının belirlenmesi amacıyla kullanılır (Huck, 2012).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmada hedeflenen evren, 2021-2022 eğitim-öğretim yılını kapsayan dönem içerisinde Türkiye ve Azerbaycan'da görevde bulunan öğretmenlerden oluşmaktadır. Mevcut araştırmadaki, zaman sınırı olduğu için hedeflenen evrene ulaşmada yaşanan zorluklardır. Ekonomiklik ilkesine dayanarak yaşanan zorluktan dolayı hedeflenen evreni temsil edecek örneklem seçilmiştir. Mevcut araştırma için seçilmiş örneklem, her iki ülkeden random yöntemine dayanarak seçilmiş 418 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmadaki belirlenen örneklem sayısı alan yazındaki ölçütler doğrultusunda düzenlenmiş tabloya göre yeterlidir (Sekaran ve Bougie, 2016). Ölçekler çevrimiçi olarak öğretmenlere ulaştırılmıştır. Öğretmenler de gönüllü olarak ölçekte belirtilen soruları yanıtlamıştır.

3.2.1. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Katılımcı öğretmenlere ait; ülke, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, okul kademesi, branş, kıdem, gibi değişkenlere yönelik frekans ve yüzdeler tablolar halinde sırasıyla sunulmuştur.

3.2.1.1. Katılımcıların Ülkelerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *görev yaptıkları ülkeye* ilişkin verileri analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.1: Katılımcıların Ülkelerine Göre Dağılımları

Ülke	Frekans(<i>f</i>)	Yüzde (%)
Türkiye	213	51,0
Azerbaycan	205	49,0
Toplam	418	100,0

Tablo 3.1'e göre araştırmada görüşleri alınan katılımcıların %51'i Türkiye'de, %49'u ise Azerbaycan'da görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları

Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin *cinsiyetine* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans(<i>f</i>)	Yüzde (%)
Kadın	294	70,3
Erkek	124	29,7
Toplam	418	100,0

Tablo 3.2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,3'ü kadın, %29,7'si ise erkektir.

3.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımları

Katılımcı öğretmenlere ait *medeni duruma* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Araştırmadaki Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni durum	Frekans(<i>f</i>)	Yüzde (%)
Bekâr	157	37,6
Evli	183	43,8
Diğer	78	18,7
Toplam	418	100,0

Tablo 3.3'e göre araştırmadaki katılımcıların %37,6'sı bekar, %43,8'i evli, %18,7'si ise diğer (boşanmış, dul vb.) olduğunu ifade etmiştir.

3.2.1.4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Araştırmada yer alan öğretmenlerin *yaşına* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.4: Araştırmadaki Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans(f)	Yüzde (%)
20-29 arası	124	29,7
30-39 arası	132	31,6
40-49 arası	108	25,8
50 ve üstü	54	12,9
Toplam	418	100,0

Tablo 3.4'e göre araştırmada görüşleri alınan katılımcıların %29,7'si 20-29 arası yaşta, %31,6'sı 30-39 arası, %25,8'i 40-49 arası, %12,9'u ise 50 ve üstü yaşta olduğunu belirtmiştir.

3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *eğitim durumlarına* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Eğitim durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)
Lisans	299	71,5
Lisansüstü	119	28,5
Toplam	418	100,0

Tablo 3.5'e göre katılımcı öğretmenlerin %71,5'i lisans mezunu, %28,5'i ise lisansüstü mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

3.2.1.6. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *görev yaptıkları okul kademesine* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesine İlişkin Dağılımları

Okul kademesi	Frekans(f)	Yüzde (%)
İlkokul	115	27,5
Ortaokul	183	43,8
Lise	120	28,7
Toplam	418	100,0

Tablo 3.6'ya göre katılımcı öğretmenlerin %27,5'i ilkokulda, %43,8'i ortaokulda, %28,7'si ise lisede görev yapmaktadırlar.

3.2.1.7. Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *branşına* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.7: Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımları

Branş	Frekans(f)	Yüzde (%)
Sosyal bilimler	181	43,3
Fen bilimleri	154	36,8
Diğer	83	19,9
Toplam	418	100,0

Tablo 3.7'ye göre katılımcı öğretmenlerin %43,3'ü Sosyal bilimler (Türkçe, sosyal bilgiler, sınıf, din kültürü, rehberlik, tarih, coğrafya, İngilizce vb) alanında, %36,8'i Fen bilimleri (Matematik, fizik, fen, kimya, biyoloji, teknoloji vb) alanında, %19,9'u ise diğer (beden eğitimi, müzik, spor, sanat, meslek dersi vb.) alanlarda olduklarını ifade etmişlerdir.

3.2.1.8. Öğretmenlerin Kıdemine İlişkin Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin *kıdemine* ilişkin veriler analiz edilerek elde edilen yüzde ve frekans sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.8: Öğretmenlerin Kıdemine İlişkin Dağılımları

Kıdem	Frekans(f)	Yüzde (%)
1-5 yıl arası	115	27,5
6-10 yıl arası	137	32,8
11-20 yıl arası	100	23,9
21 yıl ve üstü	66	15,8
Toplam	418	100,0

Tablo 3.8'e göre araştırmada görüşleri alınan öğretmenlerin %27,5'i 1-5 yıl arası kıdeme, %32,8'i 6-10 yıl arası, %23,9'u 11-20 yıl arası, %15,8'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise Okul Yönetici Rollerini Ölçeğinden oluşmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin; “ülke, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, okul kademesi, branş, kıdem” gibi özelliklerini tespit etmek amacıyla çeşitli sorular bulunmaktadır (EK-1).

3.3.2. Okul Yöneticisi Roller Ölçeği

Araştırmada Tok ve Doğan (2019) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisi Roller” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Mintzberg’in (1973) “Yönetici Roller”ne dayalı olarak geliştirilmiştir. Mintzberg tarafından yapılan sınıflandırmaya göre yönetici rolleri; bireyler arası roller (interpersonal roles), bilgi sağlama rolleri (informational roles) ve karar verme rolleri (decision-making roles) olmak üzere üç ana kategoride incelenmektedir. Açıklayıcı Faktör Analizleriyle (AFA) “bireyler arası roller”, “bilgi sağlama rolleri”, “karar verme rolleri” olmak üzere üç boyutlu ve toplam 22 maddeden oluşan bir yapıya ulaşılmıştır. Doğrulamalı Faktör Analizine (DFA) ilişkin model uyum değerlerinin belirtilen kriterleri sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin boyutları için elde edilen iç tutarlık katsayısı bireyler arası roller .94; bilgi sağlama rolleri .92; karar verme rolleri .96 olarak belirlenmiştir (Tok ve Doğan, 2019).

Ölçek 5-li Likert formatında hazırlanmıştır. Her sorunun puanı 1-5 arasında puanlanmaktadır. “1: Hiçbir zaman, 2: Çok az, 3: Ara sıra, 4: Genellikle, 5: Her zaman”.

Tablo 3.9: Okul Yönetici Roller Ölçeğinin Alt Boyut ve Maddeleri

Faktör	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Bireyler arası roller	6 Madde	1,2,3,4,5,6
Bilgi sağlama rolleri	7 Madde	7,8,9,10,11,12,13
Karar verme rolleri	9 Madde	14,15,16,17,18,19,20,21,22
Toplam	22 Madde	1-22

Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin toplam puanı alınmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan “Okul Yönetici Roller Ölçeği” için Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.10: Ölçeklere İlişkin Cronbach’s Alpha Katsayısı

Ölçek	Cronbach’s Alpha
Bireyler arası roller	,903
Bilgi sağlama rolleri	,927
Karar verme rolleri	,931
Okul Yönetici Roller Ölçeği	,958

Tablo 3.10’da araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısını gösterilmektedir. Buna göre bu araştırmada kullanılan “Okul Yönetici Roller Ölçeği”nin “Bireyler arası roller” boyutunda ,903; “Bilgi sağlama rolleri” boyutunda ,927; “Karar verme rolleri” boyutunda ise ,931 olarak hesaplanmıştır. Ölçek toplamında elde edilen puanlar için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı ,958 olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliğini hesaplamak için yapılan analizler, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığına karar verilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi için Tok ve Doğan (2019) tarafından “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” ve “Barlett Küresellik Testi (Barlett test of sphericity)” uygulanmıştır. KMO değeri .96 bulunmuş ve Bartlett testi sonucu da ($\chi^2 = 3560.560$, $p = 0.000$) anlamlı çıkmıştır. “Bireyler Arası Roller” boyutunun açıkladığı varyans % 56,771, “Bilgi Sağlama Roller” boyutunun açıkladığı varyans % 6,059, “Karar Verme Roller” boyutunun açıkladığı varyans % 4,764’tür (Tok ve Doğan, 2019).

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada kapsamında kullanılacak verilerinin toplanması ve ölçme araçlarının uygulanabilmesi için il önce Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Beşeri ve Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu’ndan araştırma için etik kurul izni alınmıştır (EK-2). Daha sonra ise Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama izni alınmıştır (EK-3).

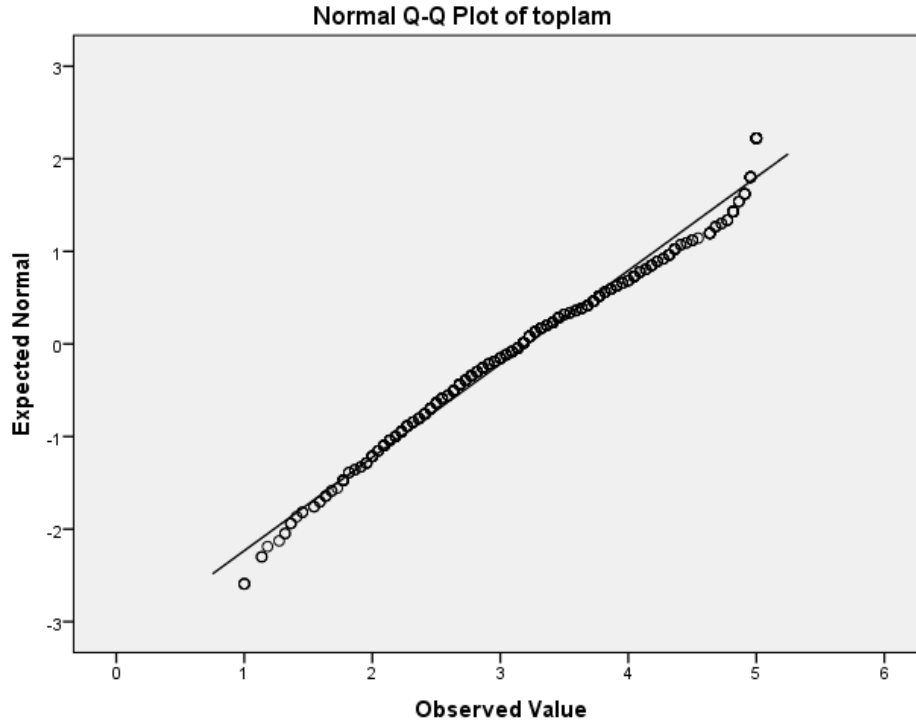
Araştırmada örneklem “basit seçkisiz örnekleme” yöntemine göre belirlenmiştir. Anketler çevrimiçi formlar yoluyla hem Türkiye’deki hem de Azerbaycan’daki öğretmenlere ulaşılmıştır. Toplanan anketler incelemeye tabi tutularak kriterleri karşılamayan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu işlemten sonra 418 anketin analiz edilerek değerlendirilmesine karar verilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada edinilen verilerin analizini yapmaya dönük olarak araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için verilerin normalliğin testi yapılmıştır. Veri setindeki normalliği test etmek amacı ile verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının hesaplanması yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin çarpıklıkla basıklık katsayılarının değer aralığı -2,00 ile 2,00 arasındadır. Dolayısıyla verilerin normal yakın bir dağılımının olduğu anlaşılmıştır (George ve Mallery, 2010). Araştırma

için “çarpıklık ve basıklık katsayıları” (,058 - ,119; -,798 - ,238) olarak hesaplanmıştır. Verilerin normalliğine ilişkin değerlendirmede saçılım grafiği de dikkate alınmıştır. Normallik Saçılım Grafiği verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Şekil 3.1: Okul Yönetici Roller Ölçeğinin Normallik Saçılım Grafiği



Bu araştırmadaki veri setinin dağılımı normaldir. Dolayısıyla analizler yapılırken parametrik testlerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde bilgisayardaki paket programlar kullanılmıştır ve betimsel analizlerle anlamlılık analizlerinin yapılması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyut ve madde ortalamalarının düzeyleri belirlenirken “1,00- 1,79: Hiçbir zaman”, “1,80- 2,59: Çok az”, “2,60- 3,39: Ara sıra”, “3,40- 4,19: Genellikle”, “4,20- 5, 00: Her zaman” kriterleri ölçüt olarak kullanılmıştır.

Analizlerdeki anlamlılık düzeyi 0.05’tir. Analizlerden alınan p değeri 0.05’den küçük olduğunda bu değer anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Eğer p değeri 0.05’den büyük olursa grupların görüş ortalamaları arasındaki fark anlamlı olmadığı yönünde karar verilir. Değişkenler arasında farkın varlığını ortaya koymak için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda anlamlı fark elde edilirse farkın kaynağını belirlemeye dönük çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden LSD testi yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

Bu bölüm, araştırmada toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulardan oluşmaktadır. Bulguların elde edilmesinde yöntem kısmında açıklanan analizlerden yapılmıştır. Bulgular araştırma problemlerinin sırasına uygun olarak verilmiştir. Ulaşılan bulguların anlaşılır olmasının sağlanması için tablolardan yararlanılmıştır.

4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİNİ ALGILAMA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerinin dağılımlarını ortaya çıkarmak için ölçme aracının boyutlar bazında, toplamında ve tüm maddelere verilen cevapların madde ortalamaları, standart sapmaları ve bunların düzeyleri hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Madde Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Düzeyleri

Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss
1. Üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir.	418	2,80	1,30
2. Okul çalışanlarının gelişimini destekler.	418	2,95	1,43
3. Okul çalışanlarıyla etkili iletişim kurar.	418	3,11	1,41
4. Okul amaçları için çalışanları etkiler.	418	3,17	1,38
5. Çalışanları motive edecek yeni hedefler belirler.	418	3,14	1,43
6. Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlar arasında bir köprü görevi görür.	418	3,04	1,43
7. Yasal ya da etik bir engel olmadıkça okul dışından aldığı bilgileri zamanında okul çalışanlarına iletir.	418	3,10	1,45
8. Yasal ya da etik bir engel olmadıkça çok kritik bir bilgiyi çalışanlarına ihtiyaç duyduğu anda verir.	418	3,19	1,39
9. Resmi yazılı bilgileri öğretmenlere zamanında iletir.	418	3,44	1,36
10. Resmi olmayan ve çalışanların bilmesi gereken duyumları çalışanlara aktarır.	418	3,27	1,38
11. Okul dışındaki kişilere okulumuzla ilgili gerekli bilgileri aktarır.	418	3,24	1,32
12. Okul çalışanlarına okul ile ilgili bilgileri iletir.	418	3,40	1,36
13. Diğer yöneticilere okulumuzun işleyişi hakkında bilgi verir.	418	3,30	1,32
14. Okul ile ilgili fırsatları tanımlamak amacıyla kurumları ya da ortamları araştırır.	418	3,21	1,35
15. Değişiklik yaratmak için geliştirici projeler başlatır.	418	3,24	1,29
16. Okulu geliştirici projelerde, yeni fikirler üretir.	418	3,36	1,30
17. İşlerin yürütülüşü hakkında köklü değişiklikler yapmayı teklif eder.	418	3,16	1,33
18. Önemli ve beklenmedik problemler çıktığında çözüm bulmak için zamanında harekete geçer.	418	3,15	1,38
19. Problemlerin büyümesini beklemeden harekete geçer.	418	3,43	1,28
20. Okul ile ilgili görev ve sorumlulukları ilgili kişilere dağıtır.	418	3,48	1,27
21. Okul bütçesi ile ilgili işleri planlar.	418	3,58	1,25
22. Okul bütçesinin kullanımı ile ilgili okul aile birliği ve öğretmenlerle görüşmeler yapar.	418	2,95	1,43
Bireylerarası ilişkiler (1-6)	418	3,04	1,14
Bilgi sağlama (7-13)	418	3,28	1,14
Karar verme (14-22)	418	3,28	1,06
Toplam (1-22)	418	3,21	0,99

“1,00- 1,79: Hiçbir zaman”, “1,80- 2,59: Çok az”, “2,60- 3,39: Ara sıra”, “3,40- 4,19: Genellikle”, “4,20- 5, 00: Her zaman”

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisi rolleri ölçeğinin toplamına ($\bar{X}=3,21$) "Ara sıra" düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisi rolleri ölçeğinin birinci boyutu olan *bireylerarası ilişkiler* boyutunun ortalaması ($\bar{X}=3,04$) "Ara sıra" olarak tespit edilmiştir. Bu boyuttaki en yüksek ortalamaya sahip madde "4. Madde: Okul amaçları için çalışanları etkiler ($\bar{X}=3,17$; ara sıra) iken en düşük ortalamaya sahip madde ise "1. Madde: Üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir ($\bar{X}=2,80$; ara sıra)" olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin ikinci boyutu olan *bilgi sağlama* boyutunun ortalaması ($\bar{X}=3,28$) "Ara sıra"; olarak tespit edilmiştir. Bu boyuttaki en yüksek ortalamaya sahip madde "9. Madde: Resmi yazılı bilgileri öğretmenlere zamanında iletir ($\bar{X}=3,44$; genellikle) iken en düşük ortalamaya sahip madde ise "7. Madde: Yasal ya da etik bir engel olmadıkça okul dışından aldığı bilgileri zamanında okul çalışanlarına iletir ($\bar{X}=3,10$; ara sıra)" olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin üçüncü boyutu olan *karar verme* boyutunda öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,28$) "Ara sıra" olarak tespit edilmiştir. Bu boyuttaki en yüksek ortalamaya sahip madde "21. Madde: Okul ile ilgili görev ve sorumlulukları ilgili kişilere dağıtır ($\bar{X}=3,58$; genellikle) iken en düşük ortalamaya sahip madde ise "22. Madde: Okul bütçesinin kullanımı ile ilgili okul aile birliği ve öğretmenlerle görüşmeler yapar ($\bar{X}=2,95$; ara sıra)" olarak tespit edilmiştir.

4.1.1. Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerinin; ülke, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, okul kademesi, branş, kıdem, gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.1.2. Ülkelerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *görev yaptıkları ülkeye* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla t-testi uygulanarak analiz edilmiş ve buna yönelik elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.2: Görev Yapılan Ülkeye Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Ülke	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bireylerarası ilişkiler	Türkiye	213	2,79	1,11	-4,608	416	,000*
	Azerbaycan	205	3,29	1,13			
Bilgi sağlama	Türkiye	213	3,09	1,10	-3,431	416	,001*
	Azerbaycan	205	3,47	1,15			
Karar verme	Türkiye	213	3,06	1,01	-4,512	416	,000*
	Azerbaycan	205	3,52	1,06			

*: $p < .05$

Tablo 4.2'ye göre *ülkelerine* göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p = ,000 < .05$). Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında Azerbaycan'da görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,44$) Türkiye'deki öğretmenlere ($\bar{X} = 3,00$) nispeten anlamlı olarak daha yüksektir.

4.1.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *cinsiyetine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla t-testi uygulanarak analiz edilmiş ve buna yönelik elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.3: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bireylerarası ilişkiler	Erkek	294	2,9405	1,14950	-2,665	416	,008*
	Kadın	124	3,2648	1,10411			
Bilgi sağlama	Erkek	294	3,1642	1,11900	-3,117	416	,002*
	Kadın	124	3,5415	1,15603			
Karar verme	Erkek	294	3,2218	1,04581	-1,848	416	,065
	Kadın	124	3,4310	1,08410			
Okul Yöneticisi Roller	Erkek	294	3,1268	,97198	-2,793	416	,005*
Toplam	Kadın	124	3,4208	1,00964			

*: $p < .05$

Tablo 4.3'e göre *cinsiyetlerine* göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında *karar verme* boyutunda anlamlı fark saptanmazken ($p = ,065 > .05$), diğer boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p = ,000 < .05$). Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında kadın öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,4208$) erkek öğretmenlere ($\bar{X} = 3,1268$) nispeten anlamlı olarak daha yüksektir.

4.1.2. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *eğitim durumuna* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla t-testi uygulanarak analiz edilmiş ve buna yönelik elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Bireylerarası ilişkiler	Lisans	299	2,8824	1,09895	-4,467	416	,000*
	Lisansüstü	119	3,4244	1,16944			
Bilgi sağlama	Lisans	299	3,1978	1,12257	-2,234	416	,026*
	Lisansüstü	119	3,4730	1,17063			
Karar verme	Lisans	299	3,2282	1,04638	-1,707	416	,089
	Lisansüstü	119	3,4239	1,08645			
Okul Yöneticisi Rollerleri Toplam	Lisans	299	3,1242	,97100	-2,963	416	,003*
	Lisansüstü	119	3,4396	1,00971			

*: $p < .05$

Tablo 4.4'e göre gibi *eğitim durumlarına* göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında *karar verme* boyutunda anlamlı fark saptanmazken ($p = ,089 > .05$), diğer boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p = ,003 < .05$). Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında lisansüstü mezunu öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,4396$) lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X} = 3,1242$) nispeten anlamlı olarak daha yüksektir.

4.1.3. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *yaşlarına* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüş ortalamaları ile standart sapma değerlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5: Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss
Bireylerarası ilişkiler	20-29	124	2,8159	1,13514
	30-39	132	2,8813	1,03266
	40-49	108	3,0093	1,16474
	50 ve üstü	54	3,9784	,92883
	Toplam	418	3,0367	1,14455
Bilgi sağlama	20-29	124	3,1164	1,07019
	30-39	132	3,2803	1,10493
	40-49	108	3,1667	1,14644
	50 ve üstü	54	3,8519	1,22764
	Toplam	418	3,2761	1,14183
Karar verme	20-29	124	3,2186	1,02757
	30-39	132	3,2382	1,05687
	40-49	108	3,1934	1,05992
	50 ve üstü	54	3,7263	1,06546
	Toplam	418	3,2839	1,06033
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	20-29	124	3,0762	,94195
	30-39	132	3,1543	,95480
	40-49	108	3,1347	1,01438
	50 ve üstü	54	3,8350	,93918
	Toplam	418	3,2140	,99125

Tablo 4.5'e göre öğretmenlerin yaşına göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ölçek toplamında 2,81 ile 3,83 arasında değişmektedir. Elde edilen görüş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA testi analizi yapılmış ve buna yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.6: Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Farkın Kaynağı
Bireylerarası ilişkiler	Gruplar arası	57,203	3	19,068	16,141	,000*	1<4
	Grup içi	489,068	414	1,181			
	Toplam	546,271	417				
Bilgi sağlama	Gruplar arası	22,360	3	7,453	5,919	,001*	1<4 2<4
	Grup içi	521,316	414	1,259			
	Toplam	543,676	417				
Karar verme	Gruplar arası	12,258	3	4,086	3,705	,012*	1<4 2<4
	Grup içi	456,572	414	1,103			
	Toplam	468,830	417				
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	Gruplar arası	24,329	3	8,110	8,711	,000*	1<4 2<4
	Grup içi	385,407	414	,931			
	Toplam	409,736	417				

Tablo 4.6'ya göre *yaşlarına* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Ortalamalar arasındaki farkın kaynağını tespit etmek amacıyla post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yaşı 50 ve üstü olan öğretmenlerin görüş ortalaması yaşı 20-29 ve 30-39 olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Buna göre öğretmenlerin yaşı arttıkça okul yöneticilerinin rollerine yönelik görüş ortalamaları artmaktadır. Yani yaşı nispeten büyük olan öğretmenlerin görüşler ortalamaları daha yüksektir.

4.1.4. Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin görev yaptıkları *okul kademesine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüş ortalamaları ile standart sapma değerlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.7: Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Okul kademesi	n	$\bar{X}$	Ss
Bireylerarası ilişkiler	İlkokul	115	2,5710	1,15027
	Ortaokul	183	2,9545	1,04262
	Lise	120	3,6083	1,05402
	Toplam	418	3,0367	1,14455
Bilgi sağlama	İlkokul	115	3,0298	1,21815
	Ortaokul	183	3,1475	1,09105
	Lise	120	3,7083	1,02672
	Toplam	418	3,2761	1,14183
Karar verme	İlkokul	115	3,0976	1,12421
	Ortaokul	183	3,1913	1,03758
	Lise	120	3,6037	,96572
	Toplam	418	3,2839	1,06033
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	İlkokul	115	2,9324	1,02441
	Ortaokul	183	3,1128	,93089
	Lise	120	3,6383	,91576
	Toplam	418	3,2140	,99125

Tablo 4.7'ye göre öğretmenlerin *okul kademesine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ölçek toplamında 2,57 ile 3,63 arasında değişmektedir. Elde edilen görüş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA testi analizi yapılmış ve buna yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.8: Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Farkın Kaynağı
Bireylerarası ilişkiler	Gruplar arası	65,389	2	32,694	28,215	,000*	1<2
	Grup içi	480,882	415	1,159			1<3
	Toplam	546,271	417				2<3
Bilgi sağlama	Gruplar arası	32,419	2	16,210	13,158	,000*	
	Grup içi	511,257	415	1,232			1<3
	Toplam	543,676	417				2<3
Karar verme	Gruplar arası	17,836	2	8,918	8,206	,000*	1<3
	Grup içi	450,994	415	1,087			2<3
	Toplam	468,830	417				
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	Gruplar arası	32,593	2	16,297	17,933	,000*	
	Grup içi	377,143	415	,909			1<3
	Toplam	409,736	417				2<3

Tablo 4.8'e göre gibi *okul kademesine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Ortalamalar arasındaki farkın kaynağını tespit etmek amacıyla post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre lisede görev yapan öğretmenlerin görüş ortalaması ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Buna göre liselerde görev yapan öğretmenlerin ortalamaları daha yüksektir.

4.1.5. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *branşına* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüş ortalamaları ile standart sapma değerlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.9: Branşına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Branş	n	$\bar{X}$	Ss
Bireylerarası ilişkiler	Sosyal bilimler	181	2,6639	1,11755
	Fen bilimleri	154	3,0584	,98859
	Diğer	83	3,8092	1,08860
	Toplam	418	3,0367	1,14455
Bilgi sağlama	Sosyal bilimler	181	3,0616	1,17226
	Fen bilimleri	154	3,1967	,98286
	Diğer	83	3,8916	1,14646
	Toplam	418	3,2761	1,14183
Karar verme	Sosyal bilimler	181	3,1271	1,08678
	Fen bilimleri	154	3,2309	,93132
	Diğer	83	3,7242	1,11832
	Toplam	418	3,2839	1,06033
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	Sosyal bilimler	181	2,9799	1,00293
	Fen bilimleri	154	3,1730	,83616
	Diğer	83	3,8007	1,00587
	Toplam	418	3,2140	,99125

Tablo 4.9'a göre öğretmenlerin *branşına* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ölçek toplamında 2,66 ile 3,89 arasında değişmektedir. Elde edilen görüş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA testi analizi yapılmış ve buna yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.10: Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Farkın Kaynağı
Bireylerarası ilişkiler	Gruplar arası	74,763	2	37,382	32,902	,000*	1<2
	Grup içi	471,508	415	1,136			1<3
	Toplam	546,271	417				2<3
Bilgi sağlama	Gruplar arası	40,743	2	20,371	16,810	,000*	1<3
	Grup içi	502,933	415	1,212			2<3
	Toplam	543,676	417				
Karar verme	Gruplar arası	20,978	2	10,489	9,719	,000*	1<3
	Grup içi	447,853	415	1,079			2<3
	Toplam	468,830	417				
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	Gruplar arası	32,593	2	16,297	21,670	,000*	1<3
	Grup içi	377,143	415	,909			2<3
	Toplam	409,736	417				

Tablo 4.10'a göre *branşlarına* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Ortalamalar arasındaki farkın kaynağını tespit etmek amacıyla post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre diğer branşlardaki

öğretmenlerin görüş ortalaması sosyal ve fen branşlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Buna göre en düşük ortalamaya sahip grup, branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerdir.

4.1.6. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeyleri

Öğretmenlerin *kıdemlerine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüş ortalamaları ile standart sapma değerlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.11: Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss
Bireylerarası ilişkiler	1-5 yıl arası	115	2,6290	1,17355
	6-10 yıl arası	137	2,6886	,91863
	11-20 yıl arası	100	3,2683	,98156
	21 ve üstü	66	4,1187	,96687
	Toplam	418	3,0367	1,14455
Bilgi sağlama	1-5 yıl arası	115	3,0422	1,18091
	6-10 yıl arası	137	3,0834	,96139
	11-20 yıl arası	100	3,2900	1,14708
	21 ve üstü	66	4,0628	1,08483
	Toplam	418	3,2761	1,14183
Karar verme	1-5 yıl arası	115	3,1227	1,11056
	6-10 yıl arası	137	3,1711	,95610
	11-20 yıl arası	100	3,2711	1,05295
	21 ve üstü	66	3,8182	1,04188
	Toplam	418	3,2839	1,06033
Okul Yöneticisi Rollerini Toplam	1-5 yıl arası	115	2,9625	1,02660
	6-10 yıl arası	137	3,0116	,83809
	11-20 yıl arası	100	3,2764	,92718
	21 ve üstü	66	3,9780	,93777
	Toplam	418	3,2140	,99125

Tablo 4.11'e göre öğretmenlerin *kıdemlerine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları ölçek toplamında 2,62 ile 4,11 arasında değişmektedir. Elde edilen görüş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA testi analizi yapılmış ve buna yönelik ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.12: Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Farkın Kaynağı
Bireylerarası ilişkiler	Gruplar arası	118,352	3	39,451	38,167	,000*	1<3,4 2<3,4 3<4
	Grup içi	427,919	414	1,034			
	Toplam	546,271	417				
Bilgi sağlama	Gruplar arası	52,239	3	17,413	14,669	,000*	1<4 2<4 3<4
	Grup içi	491,437	414	1,187			
	Toplam	543,676	417				
Karar verme	Gruplar arası	23,587	3	7,862	7,311	,000*	1<4 2<4 3<4
	Grup içi	445,243	414	1,075			
	Toplam	468,830	417				
Okul Yöneticisi Rollerini	Gruplar arası	51,797	3	17,266	19,970	,000*	1<4 2<4 3<4
	Grup içi	357,939	414	,865			
	Toplam	409,736	417				

Tablo 4.12'ye göre *kıdemlerine* göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<.05$). Ortalamalar arasındaki farkın kaynağını tespit etmek amacıyla post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kıdemi 21 ve üstü olan öğretmenlerin görüş ortalaması daha düşük kıdemleri olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Buna göre kıdemi nispeten yüksek olan öğretmenlerin görüş ortalaması daha yüksektir.



BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmada Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetici rollerine yönelik öğretmen görüşlerinin düzeyi saptanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

5.1. SONUÇ, TARTIŞMA

Bu bölümde ulaşılan bulgular ve sonuçlar literatür doğrultusunda tartışılmıştır.

5.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Okul yöneticisi rolleri ölçeğinin birinci boyutu olan *bireylerarası ilişkiler* boyutunda, ikinci boyutu olan *bilgi sağlama* boyutunda ve üçüncü boyutu olan *karar verme* boyutunda öğretmenlerin görüş ortalamalarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisi rolleri ölçeğinin toplamına “Ara sıra” düzeyinde katılmaktadırlar. Öğretmenler okul yöneticilerinin rollerini orta düzeyde sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin, çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenledikleri, bilgiye sahip olma, bilgiyi toplama ve işlemedeki, okul çıkarlarına uygun kararlar almadaki ve sorunları çözmede üstlendikleri rolleri orta düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Okulların etkililiğinde yöneticilerin önemli rolü vardır. Okul yöneticisi bilgi ve becerisiyle okulu amaçlarına ulaştırmada etkin rol almakta, gelecekte okulun nerede olması gerektiğini planlayarak değişimi yönetmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Okul yöneticisi rolleri konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında araştırma bulgularından farklı sonuçlara ulaşan araştırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Erdoğan (2022) araştırmasında okul yöneticisi rollerini yerine getirme düzeyleri yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Doğan'ın (2019) çalışmasında öğretmenler, okul müdürleri tarafından yönetici rollerinin yüksek düzeyde gerçekleştirildiği algısına sahiptir.

5.1.2. Ükelere Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptığı ülke ile okul yöneticisi rolleri algısı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu fark ölçeğin tüm boyutlarında ve toplamında geçerlidir. Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında Azerbaycan'da görev yapan

öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri Türkiye’deki öğretmenlere nispeten anlamlı olarak daha yüksektir. Alan yazında Türkiye ve Azerbaycan’da okul yöneticiliğini inceleyen çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalara bakıldığında her iki ülke arasında çeşitli farklılıkların varlığından söz edilebilir. Gasımova (2022) araştırmasında Türkiye ve Azerbaycan’daki okul yöneticilerinin nasıl seçilip atandıklarıyla ilgili bulgulara yer vermiştir. Gasımova (2022), Azerbaycan’daki okul yöneticilerinin okul yöneticisi olmadan önce yönetici rolleri benimsemeleri için hizmet öncesi eğitim aldıklarını belirtmektedir. Ancak Türkiye’de okul yöneticilerinin okul yöneticisi olmadan önce bu eğitimin verilmediği sonucuna ulaşmıştır.

Başka bir çalışmada ise Guluyeva (2019) araştırma bulgularına göre, Türkiye ve Azerbaycan’da okul yöneticisi olmaya ilişkin ortak özelliğe bakıldığında; okul müdürü olmak isteyenlerin öncelikle birkaç yıl öğretmen olarak çalışmaları gerekmektedir. Bu özelliğin kaynağına bakıldığı zaman Türkiye’de Resmi Gazetede yayımlanan 21 Haziran 2018 tarihli “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” Madde 5’e esasen yöneticilerdeki aranan şartlardan biri de Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan kadrolarda öğretmen olarak görev yapmasıdır. Aynı yönetmelikteki Madde 6’da müdür adaylarından ya müdür olmaları ya da ki müdürün alt kademelerinde görev yapması gerekmektedir. Yine Guluyeva (2019) araştırmasında Azerbaycan’da okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitim aldıkları ve başarı sertifikasına sahip olduklarını ancak Türkiye’de okul müdürlerinin yönetici olmadan önce hizmet öncesi eğitime tabi tutulmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak denilebilir ki, Guluyeva (2019) araştırmasındaki bulgular ile bu çalışmadaki ülke değişkenine ilişkin bulgular benzerlik taşımaktadır.

Hasanova (2019), araştırmasında elde ettiği bulgulara göre, Azerbaycan ve Türkiye’de öğretmenlere verilen hizmetiçi eğitimlerin programlarında sunulan bilgilerin yapılan meslek alanları ile çok az ilişkisi vardır. Türkiye’de sunulan hizmet içi eğitimin süresinin de az olduğu dile getirilmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki, mevcut araştırma ile Hasanova’nın (2019) araştırmasında edinilen bulgulara göre, Türkiye için olan sonuçlar benzerlik taşımaktadır ancak Azerbaycan için olan sonuçlar bu araştırma lehine anlamlı fark göstermektedir. Çünkü Azerbaycan’daki öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri, Türkiye’deki öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerinde daha yüksektir.

5.1.3. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre karar verme boyutunda anlamlı fark saptanmazken, diğer boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında kadın öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri erkek öğretmenlere nispeten anlamlı olarak daha yüksektir. Bu duruma kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine bakış açısının ve yöneticilerden beklentisinin erkeklerden farklı olması neden olmuş olabilir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerini algılamada cinsiyetin farklılığına neden olduğu söylenebilir.

Yapılan benzer çalışma sonuçlarına bakıldığında Öztürk'ün (2021), araştırmasında, okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bundan yola çıkarak denilebilir ki, cinsiyet yönünden Öztürk'ün (2021) yaptığı araştırma sonucu ile yapılan bu araştırma sonuçları arasında fark olduğu görülmektedir.

Tunçer'in (2003) araştırmasına göre, okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında kadın öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri erkek öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olması bakımından mevcut araştırmadaki cinsiyet değişkenine göre edinilen bulgular ile benzerlik taşımaktadır. Ayrıca kadın yöneticiler işlerinde daha da disiplinli olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Mavi (2020) araştırmasında okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine göre kadın öğretmenler lehine erkek öğretmenlere göre daha anlamlı bir fark bulmuştur. Buna göre mevcut araştırma sonuçlarıyla Mavi'nin (2020) çalışmasındaki sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Doğan'ın (2019) araştırmasında, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Mevcut araştırmada kadın öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyi ortalamalarının erkek öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olmasından dolayı Doğan'ın (2019) yaptığı araştırmadan farklılaşmaktadır.

Türkiye ve Azerbaycan’da eğitim yönetimi alanında yapılan birçok araştırmada kadın ve erkek öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olması dikkat çekicidir. Örneğin Azerbaycan’da Aliyeva’nın (2016) araştırmasında kadınların öğretmen yetiştirme modelini algılama düzeyi erkek öğretmenlerden daha yüksektir.

Benzer şekilde Türkiye’de Bahçeci (2014), araştırmasında cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışını sergilemelerine yönelik algılarında anlamlı bir fark bulmuştur.

5.1.4. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri arasında karar verme boyutunda anlamlı fark saptanmazken diğer boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında lisansüstü mezunu öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu doğrultuda öğretmenlerin lisansüstü mezunu olmasının okul yöneticilerinin yöneticilik rollerini gerçekleştirme durumlarını daha iyi gözlemlemelerini sağladığı söylenebilir. Yapılan benzer bir araştırmanın sonucunda da yüksek lisanstan mezun olan öğretmenlerin lisanstan mezun olanlara göre okul yöneticilerinin rollerini daha iyi algıladıkları ortaya çıkmıştır (Sezer, Akan ve Ada, 2014).

Öztürk’ün (2021), araştırmasında öğretmenlerden lisanstan mezun olanların okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri lisansüstünden mezun olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Buna göre yapılan bu araştırmanın sonuçlarıyla Öztürk’ün (2021) araştırma sonuçları farklılaşmaktadır.

Bu araştırmada olduğu gibi öğretmenlerle yapılan birçok araştırmada da eğitim durumu değişkeninin öğretmen görüşlerinde önemli farklılaşmalara neden olduğu görülmektedir. Aliyeva’nın (2016) araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe öğretmen yetiştirme modeline ilişkin görüşleri de olumsuz yönde artmaktadır. Lisans kademesinden mezun olan öğretmenlerin öğretmen yetiştirme modeline ilişkin görüş ortalamaları lisansüstü kademesinden mezun olan öğretmenlerin öğretmen yetiştirme modeline ilişkin görüş ortalamalarından daha yüksektir. Buna karşın eğitim durumunun öğretmenlerin algılarında farklılığa sebep olmadığı çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin Aydoğar’ın (2018) çalışmasına katılan öğretmenlerin,

yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algılarıyla eğitim durumları arasında fark bulunamamıştır.

5.1.5. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlerin yaş değişkeni ile okul yöneticisi rolleri algısı arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu fark ölçeğin tüm boyutlarında ve toplamında geçerlidir.. Buna göre öğretmenlerin yaşı arttıkça okul yöneticilerinin rollerini algılama düzeyi artmaktadır. Yani yaşı nispeten büyük olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerini algılama düzeyleri daha yüksektir. Bu durum yaşça büyük öğretmenlerin aynı zamanda daha fazla bilgi ve deneyime sahip olması yönetici rollerini daha iyi algılamalarına neden olmuş olabilir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerini algılamada yaşın farklılığı neden olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisi rolleriyle ilgili Mavi (2020), çalışmasında yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak Mavi' nin (2020) araştırma bulgularıyla yapılan bu araştırmanın bulguları farklılaşmaktadır. Bir diğer çalışmada ise Aydoğar'a (2018) göre, çalışmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algıları ile yaş değişkeni arasında fark bulunamamıştır. Mevcut araştırmanın bulguları ile Aydoğar'ın (2018) araştırma bulguları farklılaşmaktadır.

Alan yazında yaş değişkeninin öğretmenlerin algılarında farklılaşmaya neden olduğunu gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür. Aliyeva (2016) araştırmasında öğretmenlerin yaşları arttıkça öğretmen yetiştirme modeline ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Yani yaşı nispeten büyük olan öğretmenlerin görüş ortalamaları daha yüksektir. Mevcut araştırma bulguları ile Aliyeva'nın (2016) araştırma bulguları benzerlik göstermektedir.

5.1.6. Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada görev yapılan okul kademesiyle yönetici rollerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın ölçeğin tüm boyutlarında ve toplamında geçerli olduğu görülmüştür. Ulaşılan sonuçlara göre lisede görev yapan öğretmenlerin görüş ortalaması ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin

görüşlerinden daha yüksektir. Buna göre liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri daha yüksektir. Bu durum liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin göstereceği rollere daha fazla ihtiyaç duymasından kaynaklanabilir.

Yapılan benzer çalışma sonuçlarına bakıldığında Öztürk (2021) araştırmasında öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri çoğu boyutta anlamlı fark bulunmuştur. Bu araştırmadaki okul kademesine göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin bulgular ile Öztürk (2021) araştırmasındaki bulgular benzerlik göstermektedir.

Öğretmenler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda öğretmen algılarının görev yapılan okul kademesine göre farklılaştığı görülmektedir. Aydoğar'ın (2018) araştırma bulguları incelendiğinde, okul kademesi değişkenine göre çalışmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin, yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algıları, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarından yüksektir. Ama ölçek toplamına bakıldığında zaman ortaokul ve lise öğretmenlerinin, yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algıları arasındaki puan ortalamaları çok yakın olduğu için bir fark tespit edilmemiştir. Buna karşın bu araştırmada, lisede görevli öğretmenlerin yönetici rollerini algılama düzeyleri, ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarından yüksektir. Sonuç olarak denilebilir ki, yapılan bu araştırma bulguları ile Aydoğar'ın (2018) araştırma bulguları farklılık göstermektedir.

Güleş (2016), başka bir araştırmada öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesiyle yönetici davranışları algısı arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Bu araştırmada ise okul kademesi değişkeniyle okul yöneticisi rolleri algısı arasında bir ilişki olduğu için mevcut araştırma Güleş'in (2016) araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

5.1.7. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlerin branş değişkeniyle okul yöneticisi rolleri algısı arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki farkın nedenini bulmak için LSD testi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre diğer branşlardaki öğretmenlerin görüş ortalaması sosyal ve fen branşlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden daha

yüksektir. Buna göre en düşük ortalama sahip grup, branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerdir. Bu durum farklı branşlardan olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin farklı düşüncelere sahip olmasından kaynaklanabilir.

Yapılan benzer çalışma sonuçlarına bakıldığında zaman Mavi (2020) araştırmasında, okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerinde branşlarına göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır. Mavi'nin (2020) araştırma bulguları ile bu araştırma bulguları farklılaşmaktadır. Benzer şekilde Doğan'ın (2019) araştırmasında branşlara göre sonuçlara bakıldığında, branş değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan bu çalışmada ise diğer branşlardaki öğretmenlerin görüş ortalaması sosyal ve fen branşlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Bahçeci'nin (2014) çalışmasında branşla okul yöneticisinin etik liderlik davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dolayısıyla mevcut araştırma bulguları ile Bahçeci'nin (2014) araştırma bulguları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Aydoğar'ın (2018) araştırmasında öğretmenlerin, yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Branş değişkeninin öğretmen algılarında farklılaşmaya neden olduğu çalışmalara da rastlamak mümkündür. Aliyeva'nın (2016) araştırmasında branş öğretmenlerinin öğretmen yetiştirme modeline ilişkin olumsuz görüşleri, ilkökul öğretmenlerinin öğretmen yetiştirme modeline ilişkin olumsuz görüşlerinden daha yüksektir. Aliyeva'nın (2016) araştırma bulguları ile bu araştırma bulguları bazı yönlerden benzerlik taşımaktadır.

5.1.8. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Rollerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri de incelenmiştir. Buna göre kıdem değişkeniyle okul yöneticisi rolleri algısı arasında anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine yönelik görüşleri, kıdemi daha düşük olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Bu duruma kıdemi yüksek olan öğretmenlerin aynı zamanda daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmaları gereği yönetici

rollerini daha iyi algılamaları neden olmuş olabilir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerini algılamada kıdemın farklılığına neden olduğu söylenebilir.

Tunçer'in (2003), yapmış olduğu araştırma sonuçları incelendiğinde mesleki kıdem bakımından öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeyleri arasında anlamlı farkın bulunmadığını görülmektedir. Buna göre Tunçer'in (2003) yaptığı araştırma sonuçları ile bu araştırmadaki mesleki kıdeme ilişkin sonuçlar arasında farklılık olduğu söylenebilir.

Öztürk (2021), araştırmasında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, mesleki kıdemının ortalarında olan öğretmenlere göre okul yöneticisi rollerine ilişkin görüşleri daha yüksek olması bakımında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkeni bağlamında Öztürk'ün (2021) araştırmasındaki sonuçlar ile bu araştırmanın farklılaştığı görülmektedir.

Aliyeva (2016) araştırmasında mesleki kıdem değişkenine göre en üst düzeyde yer alan öğretmenlerin öğretmen yetiştirme modeline ilişkin görüşleri, mesleki kıdemın alt düzeyinde yer alan öğretmenlere göre daha yüksektir. Mevcut araştırma bulguları ile Aliyeva'nın (2016) araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Bahçeci'nin (2014) çalışmasında mesleki kıdemle okul yöneticisinin etik liderliği arasında ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak denilebilir ki, mevcut araştırma bulguları ile Bahçeci'nin (2014) araştırma bulguları arasında anlamlı bir fark vardır.

Aydoğar (2018) araştırmasında çalışmaya katılan en yüksek kıdeme sahip olan öğretmenlerin, yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine yönelik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada da öğretmenlerin okulda çalışma süreleri arttıkça okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Her iki araştırmanın bulgularının karşılaştırılmasından edinilen sonuca göre mevcut çalışmadaki kıdemlerine göre öğretmenlerin okul yöneticisi rollerini algılama düzeylerine ilişkin bulgular benzerlik göstermektedir.

5.2. ÖNERİLER

Mevcut araştırma sonuçlarına bakılarak araştırmacılara ve uygulayıcılara birtakım öneriler sunulmuştur:

- Okul yöneticileri görevlendirilmeden önce yönetici rolleri hakkında eğitim alabilirler.

- Yönetici atama sınavlarında yöneticilerden beklenen rollere yönelik uygulamalı sınavlar yapılabilir.
- Yönetici rollerinin geliştirilmesine yönelik bakanlık düzeyinde etkili politikalar oluşturulabilir.
- Okul yöneticilerinin rollerini istenen düzeyde gerçekleştirmeleri için hizmet içi eğitimlerle farkındalık çalışmaları yapılabilir.
- Yönetici rollerinin önündeki engeller tespit edilerek ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alınmalıdır.
- Okul yöneticisi rollerine yönelik iyi uygulama örnekleri yöneticilerle paylaşılarak, meslektaş öğrenmesi sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik lisansüstü programlara açılabilir. Bu programlarda yönetici rollerine yönelik eğitimler verilebilir.
- Okul yöneticisi rollerinin farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticisi rolleri, öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Aynı konuda okul yöneticilerinin de görüşleri incelenebilir.
- Bu araştırma sadece Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticisi rollerini incelemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticisi rolleri ile ilgili farklı ülkelerde de araştırma yapılabilir.
- Araştırmada Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticisi rolleri, öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Türkiye ve Azerbaycan'da eğitim yönetimi alanına ilişkin farklı araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma Bakü ve Kütahya'daki okulları kapsamaktadır. Karşılaştırma olanaklarını çoğaltmak, benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymak için Türkiye ve Azerbaycan'daki diğer illerinde yönetici görüşlerine göre çalışma yapılabilir.
- Mevcut araştırma konusuna ilişkin farklı araştırmalara veliler de dâhil edilebilir.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu araştırma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim dalında yürütülen "Türkiye ve Azerbaycan'daki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için Milli Eğitim Bakanlığı ile Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Etik Kurulundan gereken izinler alınmıştır ve araştırmaya katılım sağlamak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket kapsamında toplanacak bilgiler gizli kalıp üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

~~Mehmet~~ ASLANLI

Dr. Öğr. Uyesi Mehmet OZDOGRU

EYTEP Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekar () Diğer ()

3. Yaşınız:

20-29 ()

30-39 ()

40-49 ()

50-59 ()

59 üstü ()

1. Eğitim Durumunuz: Lisans () Lisansüstü ()

2. Hangi Okul Kademesinde Çalışmaktasınız?:

İlkokul ()

Ortaokul ()

Lise ()

3. Branşınız:

Sosyal Alanlar (Türkçe, sosyal bilgiler, sınıf, din kültürü, rehberlik, tarih, coğrafya, İngilizce vb) ()

Fen Alanları (Matematik, fizik, fen, kimya, biyoloji, teknoloji vb) ()

Diğer ()

4. Hizmet Yılı (Kıdem):

1-5 yıl ()

6-10 yıl arası ()

11- 20 yıl ()

21 ve üstü ()

A. OKUL YÖNETİCİSİ ROLLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olanların karşısına X işareti koyunuz.		Hiç Bir Zaman	Çok Az	Ara Sıra	Genellikle	Her zaman
Okul müdürümüz;						
1	Üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
2	Okul çalışanlarının gelişimini destekler.	1	2	3	4	5
3	Okul çalışanlarıyla etkili iletişim kurar.	1	2	3	4	5
4	Okul amaçları için çalışanları etkiler.	1	2	3	4	5
5	Çalışanları motive edecek yeni hedefler belirler.	1	2	3	4	5
6	Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlar arasında bir köprü görevi görür.	1	2	3	4	5
7	Yasal ya da etik bir engel olmadıkça okul dışından aldığı bilgileri zamanında okul çalışanlarına iletir.	1	2	3	4	5
8	Yasal ya da etik bir engel olmadıkça çok kritik bir bilgiyi çalışanlarına ihtiyaç duyduğu anda verir.	1	2	3	4	5
9	Resmi yazılı bilgileri öğretmenlere zamanında iletir.	1	2	3	4	5
10	Resmi olmayan ve çalışanların bilmesi gereken duyumları çalışanlara aktarır.	1	2	3	4	5
11	Okul dışındaki kişilere okulumuzla ilgili gerekli bilgileri aktarır.	1	2	3	4	5
12	Okul çalışanlarına okul ile ilgili bilgileri iletir.	1	2	3	4	5
13	Diğer yöneticilere okulumuzun işleyişi hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
14	Okul ile ilgili fırsatları tanımlamak amacıyla kurumları ya da ortamları araştırır.	1	2	3	4	5
15	Değişiklik yaratmak için geliştirici projeler başlatır.	1	2	3	4	5
16	Okulu geliştirici projelerde, yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
17	İşlerin yürütülüşü hakkında köklü değişiklikler yapmayı teklif eder.	1	2	3	4	5
18	Önemli ve beklenmedik problemler çıktığında çözüm bulmak için zamanında harekete geçer.	1	2	3	4	5
19	Problemlerin büyümesini beklemeden harekete geçer.	1	2	3	4	5
20	Okul ile ilgili görev ve sorumlulukları ilgili kişilere dağıtır.	1	2	3	4	5
21	Okul bütçesi ile ilgili işleri planlar.	1	2	3	4	5
22	Okul bütçesinin kullanımı ile ilgili okul aile birliği ve öğretmenlerle görüşmeler yapar.	1	2	3	4	5

Ek- 2: Etik Kurulu İzni



T. C.
KÜTAHYA DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve
Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI TUTANAĞI

Toplantı Tarihi:30.03.2022

Toplantı Sayısı: 2022/03

GÜNDEM 10: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.03.2022 tarihli ve E.97438 sayılı yazısı gereğince; Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması) Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Mahammad ASLANLI'nın "*Türkiye ve Azarbaycan'daki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi*" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme.

KARAR 10: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22.03.2022 tarihli ve E.97438 sayılı yazısı gereğince; Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması) Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Mahammad ASLANLI'nın "*Türkiye ve Azarbaycan'daki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi*" başlıklı akademik çalışmasında kullanılmak üzere, görüşme ve anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme.

Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda, çalışma kapsamında uygulanacak olan anket-görüşme sorularının ve ölçeklerin, gerekli izinlerin alınması kaydıyla, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Ek-3: İl Milli Eğitim İzin Belgesi

Tarih ve Sayı: 20.06.2022 - 117961



T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : E-75557786-044-117961
Konu : Anket İzni (Mevlit BOZKURT-
Mahammad ASLANLI)

20.06.2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 02.06.2022 tarihli ve E-75621633-044-113720 sayılı yazınız.
b) 02.06.2022 tarihli ve E-75621633-044-113714 sayılı yazınız.
c) Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 17.06.2022 tarihli ve E-53490996-44-52064342 sayılı yazısı.

Enstitünüz öğrencilerinden Mevlit BOZKURT ve Mahammad ASLANLI'nın anket izin talebi ile ilgili İlgi (c)'de kayıtlı yazı ve ekleri Ek'te yer almaktadır.
Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Sülbüye UMURHAN
Daire Başkanı

Ek:İlgi (c) Yazı ve ekleri (3 Sayfa)

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.06.2022-117695



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-53490996-44-52064342
Konu : Anket İzni

16.06.2022

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi : a) 07/06/2022 tarihli ve E-75557786-300-114224 sayılı yazınız.
b) 07/06/2022 tarihli ve E-75557786-300-114217 sayılı yazınız.
c) Valilik Makamının 16/06/2022 tarihli ve E-53490996-44-51967801 sayılı Onayı.
d) Valilik Makamının 16/06/2022 tarihli ve E-53490996-44-51967805 sayılı Onayı.

Üniversiteniz Lisanüstü Eğitim Enstitüsü Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi (Türkçe Eğitimi) Tezli Yüksek Lisans Programı 202085351215 numaralı Mevlit BOZKURT' un "*Türkçe Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimi Alan Öğrencilerin Okuma Becerilerini Geliştirmek Amacıyla Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri*" tez çalışması kapsamındaki anket çalışması ve Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı 202085261204 numaralı Mahammad ASLANLI' nın "*Türkiye ve Azerbaycan' da ki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi*" konulu tez çalışması kapsamındaki anket çalışması için Valilik Makamından alınan ilgi (c), ilgi (d) Onay ekte gönderilmiştir.

İlgili anket çalışmalarının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüz Ar-Ge birimine gönderilmesini arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi (c) Onay (1 Sayfa)
İlgi (d) Onay (1 Sayfa)



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-53490996-44-51967801
Konu : Anket İzni (Mevlit BOZKURT)

16/06/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 07/06/2022 tarihli ve E-75557786-300-114224 sayılı yazısı.

İlgi yazıda, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi (Türkçe Eğitimi) Tezli Yüksek Lisans Programı 202085351215 numaralı Mevlit BOZKURT'un **"Türkçe Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimi Alan Öğrencilerin Okuma Becerilerini Geliştirmek Amacıyla Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri"** konulu tez çalışması kapsamında anket uygulaması yapmak istediği bildirilmiştir.

Söz konusu Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi (Türkçe Eğitimi) Tezli Yüksek Lisans Programı 202085351215 numaralı Mevlit BOZKURT'un **"Türkçe Öğretmenlerinin Kaynaştırma Eğitimi Alan Öğrencilerin Okuma Becerilerini Geliştirmek Amacıyla Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri"** konulu tez çalışması kapsamında anket uygulaması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Hasan ERKAL
Vali a.
Vali Yardımcısı



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-53490996-44-51967805
Konu : Anket İzni (Mahammad ASLANLI)

16/06/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 07/06/2022 tarihli ve E-75557786-300-114217 sayılı yazısı.

İlgi yazıda, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı 202085261204 numaralı Mahammad ASLANLI'nın *"Türkiye ve Azerbaycan' da ki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi"* konulu tez çalışması kapsamında anket uygulaması yapmak istediği bildirilmiştir.

Söz konusu Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı 202085261204 numaralı Mahammad ASLANLI'nın *"Türkiye ve Azerbaycan' da ki Okul Yöneticisi Rollerinin İncelenmesi"* konulu tez çalışması kapsamında anket uygulaması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BAŞYİĞİT
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Hasan ERKAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek-4: Ölçek Kullanım İzni**Türkay N. TOK**

Alıcı: ben ▼

Muhammed,

Çalışmada başarılar dilerim.

Kaynak belirtmek koşuluyla ölçeğimizi kullanabilirsin.

8 May 2022 Pzr 22:39 tarihinde Mahammad Aslanlı <

Prof. Dr. Turkay Nuri TOK

İzmir Demokrasi Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Prof. Dr. Turkay Nuri TOK

Izmir Democracy University

Faculty of Education

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 132-137.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002, 16-17 Mayıs). *Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmet öncesi-Hizmet içi eğitim)*. İçinde D. Elma ve Ş. Çinkır (Ed.), [Sözlü bildiri]. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Ankara. Erişim Adresi: file:///C:/Users/Pc/Pictures/21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu.pdf.
- Aliyeva, A. (2016). *Azerbaycan'da öğretmen yetiştirme sistemine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aydoğar, N. (2018). *Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Kahramanmaraş il merkezi özel ve devlet okulları örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Azerbaycan Müellimi DİQ. (2021, 14 Şubat). *Direktor vəzifəsinə işə qəbul üzrə müsabiqəyə dair sual-cavab*. Erişim adresi: <https://www.muallim.edu.az/news.php?id=15623>.
- Azerbaycan Müellimi DİQ, (2020, 17 Şubat). *Direktor vəzifəsinə işə qəbul olmaq istəyən şəxslər üçün təlim*. Erişim adresi <https://baku.edu.gov.az/az/page/228/5114>.
- Bahçeci, F. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin karşılaştığı yıldırma davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 23-47.

- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cabbarov, M. (2021, 23 Mart). Ekonomi Bakanı Mikail Jabbarov'un Bloomberg HT'ye Röportajı. (Bloomberg, Röportaj Yapan). *Azərbaycan Respublikasının İqtisadiyyat Nazirliyi*. Erişim adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=XSn0D9v1fSg&t=82s>.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154.
- Cerici, C. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumluluklarının hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Ö. (1994). *Genel öğretim yöntemleri* (2. Basım). Ankara: Usem Yayınları.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durdağı, A. ve Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Erdoğan, E. (2022). *Okul müdürlerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile Mintzberg'in yönetici rolleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Eurydice (2013). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*, Eurydice Report Education and Training, Eurydice Report. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/key-data-teachers-and-school-leaders-europe-2013-edition>.
- Gasımova, G. (2022). *Azerbaycan'da okul müdürlerinin okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

- Genel Eğitim Okulunun Örnek Tüzüğü. (2011, Ocak 13). *Azerbaycan Muallimler Qazetesi* (Sayı 5).
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10.
- Greenfield, W.D. (1991, 3-7 April). Rationale and methods to articulate ethics and administrator training. Pollard, E. (Ed.) inside, [Verbally report]. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Portland State University, Chicago. Access Address: <https://eric.ed.gov/?id=ED332379>.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Guluyeva, G. (2019). *Türkiye ve Azerbaycan'daki okul yöneticilerinin yönetici yetiştirme ve atama süreçlerine ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.
- Hasanova, V. (2019). *Türkiye ve Azerbaycan'da öğretmenlerin hizmetiçi eğitim uygulamalarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (6th Edition). Boston: Pearson.
- Irmak, A. (2020). *Okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Işık, İ. (2001). *Öz-yeterlilik inancı: Yönetici rolleri açısından bir inceleme / Öz yeterlilik: Yönetsel rollere dayalı bir değerlendirme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İsmixanov, M. A. ve Bəxtiyarova, R. Ə. (2012). *Məktəbin idarə edilməsi. Pedaqoji institut və universitet tələbələri üçün dərs vəsaiti* (1. Nəşr). Bakı: ADPU.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemleri kavramlar, ilkeler, terimler* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Dergi Park*, 18(18), 193-207.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T. ve Abaşlı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. İstanbul: SETA.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E. ve Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Kırhan, T. (2009). *Bir okul müdürünün yönetim ve liderlik anlayışının değerlendirilmesi: Örnek olay incelemesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koparal, C. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, (2944).
- Küden, M. (2016). *Yöneticiler için etkin müzakere teknikleri*. Antalya: ATS Akademi Yayınları.
- Lewis J. P. (2007). *Fundamentals of project management* (3th Edition). New York: AMACOM, A Division of American Management Association.
- Lewis P., Goodman S. H., & Fandt P. M. (1994). *Management challenges in the 21st century* (3rd Edition). USA: West Publishing Company.
- Mavi, D. (2020). *Yönetici rolleri, örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki ilişkilere yönelik öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mehdizadeh, M., Allahverdiyev, T. A. ve Aliyev, Q. (1980). *Azərbaycan'da halk təhsilinin sürətli inkişafı* (1. Basım). Bakı: Maarif.
- Məmmədzadə, R. (2010). *Təhsildə Keyfiyyət Aparıcı İstiqamətlərdən Biri Kimi*. İçində Həsənovğ, M., Bədəlova, Ə. (Redaktorlar), *Təhsildə Keyfiyyətin Əldə Edilməsində Məktəb Rəhbərinin Rolü*. (s. 105-115). Bakı: “Müəllim” nəşriyyatı.

- Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014, 26 Temmuz). *Resmî Gazete* (Sayı 29072).
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013, 7 Eylül). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı 28758).
- Mintzberg, H. (1973). *Nature of managerial roles*. (13th Edition). New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1th Edition). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*. In J. Reynolds, J. Henderson, J. Seden, J. Charlesworth and A. Bullman (Eds.), *The managing care reader* (pp. 49-61). London: Routledge.
- Muradov, A. (2011, 3 Nisan). Məktəb direktoru - rəhbər, pedaqoq, tərbiyəçi.
Erişim adresi: <https://www.muallim.edu.az/www.old/arxiv/2011/11/19.htm>.
- Özalp, İ. (1991). Yöneticilikte çeşitli roller: Henry Mintzberg'in yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 29-40.
- Öztürk, Ö. (2021). *Okul yöneticilerinin yönetici rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Qəribov, Ş. (2016). *Ümumtəhsil məktəblərinin idarəolunmasında proqnozlaşdırma və hesabatvermə*. İçində Ş. Qəribov, İ. Əsədova, T. İsmayılova, M. Kazımov, & F. Həsənoğlu (Redktorlar) *Təhsilin İdarə edilməsinin Aktual Problemləri* (s. 41). Bakı: Şahin- MB.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (14th Edition). New Jersey: Pearson.
- Rutherford, D. (2001). *Hotel management and operations* (3th Edition). Canada: John Wiley and Sons.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.

- Saah, P. (2017). *Exploring Mintzberg's managerial roles of academic leaders at a selected higher education institution in South Africa*. [Unpublished Master thesis]. North-West University School of Business and Governance, Potchefstroom.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th Edition). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Sezer, Ş., Akan, D. ve Ada, Ş. (2014). Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeylerinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 230- 249.
- Süleymanlı, L. (2020, 24 Aralık). Direktorların v zif  s lahiyy tl rin  bunlar da daxildir – T hsil s n di. Erişim adresi: <https://azedu.az/az/news/24075>
- şeker, S. E. (2014). *Mintzberg ve Yöneticinin 10 rolü*, YBS Ansiklopedi, 1(1), 14 – 15
- şişman, M. (2002). * ğretim liderliği* (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H., (2021). *Okul yönetimi* (12. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Terzioğlu, C. (2019). * lkokullardaki okul yöneticilerinin Mintzberg'in yönetici rollerini yerine getirme düzeylerinin hesap verebilirlik açısından değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Tok, T. N. ve Doğan, H. (2019). Okul yönetici rolleri  l eği: Bir  l ek geliştirme  alışması. *Current Research in Education*, 5(1), 1-12.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2007). Cultivating principals' self-efficacy: Supports that matter. *Journal of School Leadership*, 17(1), 89-114.
- Tunçer,  . (2003). * lk ğretim okulu müdürlerinin rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
-  nal, S. (2000).  lk ğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, (7), 88-94.
- Yalçın, M., Aypay, A. ve Boyacı, A. (2020). Müdürlerin bürokrasi ile  ilesi: Okul müdürlerinin bürokrasi ile imtihanı. *Eğitim Yönetimi: Teori ve Uygulama*, 26(1), 203-260.

Yıldırım, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi: İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.



DİZİN**-E-**

Eğitim, ii, v, vii, v, ix, x, xi, xiv, 2, 3,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 27,
33, 42, 44, 54, 59, 60, 61, 62, 63, 64

-G-

Girişimcilik, viii, 12

-L-

Liderlik, viii, 9

-O-

Okul müdürü, 4, 8, 14, 17, 18, 19

Okul yönetimi, 17, 60, 64

-Ö-

Öğretmen, vi, 5, 18, 19, 31, 59, 60, 61
Örgüt yöneticisi, 12

-Y-

Yönetici, v, xi, xiii, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11,
12, 13, 25, 26, 27, 28, 42, 49, 60, 62,
64
Yönetici rolleri, 49, 60, 62, 64