

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
MÜDÜRLERİN ETKİLİ MÜDÜRLÜK DAVRANIŞLARI**

Mehmet DEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT**

İzmir, 2015

Y Ü K S E K L İ S A N S
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Mehmet DEMİR
Anabilim/Bilim Dalı : İşletme/ İşletme Bilim Dalı
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT

Öğrenci No : 122001976
Tez Savunma Tarihi :
Tez Savunma Saati :

Tez Konusu : İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları

1- Düzeltme ve Red durumlarında jüri üyelerinin ortak öneri ve görüşleri:

KABUL ☐	DÜZELTME ☐	RED ☐
--------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

JÜRİ ÜYESİ	KARAR	İMZA	ORTAK KANAAT

YEDEK JÜRİ	KARAR	İMZA

2- Jüri Üyelerinin kişisel olumsuz öneri ve görüşleri** :

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KİŞİSEL GÖRÜŞ

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	

* Oybirliği durumunda “düzeltme” veya “red” kararı veren jüri üyeleri ittifak ettikleri öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.

** Oyçokluğu veya oybirliği durumlarında “düzeltme” veya “red” kararı veren jüri üyeleri ittifak hali dışında kişisel öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.

Belirtilecek açıklamalar için ayrılan yerlerin yeterli olmaması durumunda formun arka yüzü veya ek bir kâğıt da kullanılabilir.

Y Ü K S E K L İ S A N S
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Mehmet DEMİR Öğrenci No : 122001976
Anabilim/Bilim Dalı : İşletme/ İşletme Bilim Dalı Tez Savunma Tarihi :
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT Tez Savunma Saati :

Tez Konusu : İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **33.Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin _____'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED /

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED /

ÖNSÖZ

Günümüz iletişim dünyasında ve bilgi çağında bilgi çok hızlı bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir. Dün doğru bildiğimiz bilgilerin bir kısmının bugün bazılarının yanlış olduğu bilinmektedir. Özellikle yönetim alanında bazı bilgilerin tekrar gözden geçirilmesinde fayda olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği niteliklere sahip olmaları gerekir. Okul yöneticileri yeniliğe ne kadar açıksa, değişime ne kadar önem veriyorsa ve kendini bu doğrultuda yetiştiriyorsa öğretmenleri o kadar etkileyecektir. Yönetim özellikle de yönetici çağın gerektirdiği bilgi, donanım ve yeterliliğe sahip olmalı, uygulamada da bu donanımını etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterlilikte olmalıdır. Çağın gerektirdiği yönetici profiline uygun davranışlar geliştiren, kendini geliştiren yöneticiler öğretmenlerimizi de etkileyecek, bu da öğrencilerimizin başarısını sağlayacaktır. Bu çalışma ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algılarına göre müdürlerin etkili müdürlük davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Tez çalışmasının oluşumundan bitimine kadar, her türlü desteğini, hoşgörüsünü, akademik tecrübesini benimle paylaşan ve beni daima cesaretlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT' a şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans çalışması boyunca desteklerini benden hiç esirgemeyen, fedakârlık gösteren eşim Şehriban'a, çocuklarımız Berk Karan ve Emine Azra'ya ayrıca çalışmalarında SPSS ile ilgili bilgilerini paylaşan kıymetli öğretmen arkadaşım Duran ÇELİK' e de teşekkür ederim.

2015

Mehmet DEMİR

ÖZET

İlköğretim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici algılarına göre etkili müdürlük davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmış bu araştırmada, İzmir İlinin Konak, Karabağlar, Buca ve Bornova İlçelerinin ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin algıları ve bu öğretmen algıları arasında onların kişisel ve mesleki özellikleri ile okulun resmi ya da özel olması değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, 2014 – 2015 Eğitim – Öğretim yılında, İzmir ili Konak, Karabağlar, Buca ve Bornova İlçelerinin resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 679 öğretmen, 45 yönetici olmak üzere 724 ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında “Etkili Müdürlük Davranışları” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t- testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim kurumları müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algıları öğretmenlerinkinden daha yüksektir. İlköğretim kurumu öğretmenlerinin kurum müdürlerinin etkili okul müdürü davranışlarına ilişkin algıları okuldaki görev, branş ve okul türü değişkenleri açısından önemli fark göstermektedir. İlköğretim kurumu öğretmenlerinin kurum müdürlerinin etkili okul müdürü davranışlarına ilişkin algıları branş bazında sınıf öğretmenlerinin lehine, okul türüne göre de özel okul öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir. Katılımcıların kurum müdürlerinin etkili okul müdürü davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi ve öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre ise önemli bir farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimler: Etkili Okul, Etkili Okul Müdürü, Yönetici, Etkili Müdürlük Davranışları

ABSTRACT

This research has been carried out in order to determine effective management behaviours according to the perspectives of teachers and administrators who work at Primary Education Institutions. Whether there is a statistically meaningful difference according to the perception of the teachers who work at primary education institutions of Konak, Karabağlar, Buca and Bornova provinces of İzmir about the frequency of the directors' effective management behaviours and the variants which are related to their personal and professional characteristics and the school's status, namely, being private or state school has been tried to be determined.

The teachers and directors who work at official and private primary and secondary schools in Konak, Karabağlar, Buca and Bornova provinces of İzmir in 2014-2015 Academic Year constitute population of this research. In total 724 primary and secondary teachers and directors including 679 teachers, 45 directors constitute the sample of the research. "Effective Management Behaviours" scale has been used to collect the data in research. In order to analyse the data, frequency, percentage, arithmetic averages, standard deviation analyses and t - test, one way analysis of variance (ANOVA) test were used. Those conclusions were reached in the research:

Primary Institution Directors' perceptions regarding the effective management behaviour are higher than teachers'. The perception of teachers concerning effective management behaviours of institutions' directors shows significant difference in terms of their jobs, branches and school type variables. The perceptions of Primary Institutions teachers according to directors' effective management behaviours were in favor of class teachers in terms of branch and were in favor of private school teachers in terms of school type. Participants' perceptions regarding the directors' effective management behaviours didn't show any significant differences according to gender, age, educational level, work period at their school and seniority in teaching profession.

Keywords: Effective School, Effective School Directors, Directors, Effective Director Behaviours

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

SAYFA NO

ÖNSÖZ i

ÖZET ii

ABSTRACT iii

İÇİNDEKİLER iv

TABLolar LİSTESİ vii

BÖLÜM 1 GİRİŞ

1.1 Problem Durumu 1

1.2 Araştırmanın Amacı 13

1.3 Araştırmanın Önemi 13

1.4 Problem Cümlesi 15

1.5 Alt Problemler 15

1.6 Araştırmanın Sayıtları16

1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları 16

1.8 Tanımlar 17

1.9 Kısaltmalar 17

BÖLÜM 2. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

2.1.1. İlgili Yayınlar 18

2.1.1.1. Okul 18

2.1.1.2. Okulun İşlevi 19

2.1.1.3. Etkili Okul 22

2.1.1.4. Öğretmenler	26
2.1.1.5. Okul Müdürü	28
2.1.1.6. Okul Yöneticisinin Sahip Olması gereken Nitelikler	31
2.1.1.7. Etkili Okul Müdürü	32
2.2. İlgili Araştırmalar	37
2.2.1. Yurt içi Araştırmalar	37
2.2.2. Yurt dışı Araştırmalar	43

BÖLÜM III. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli	46
3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3. Veri Toplama Aracı	50
3.4. Verilerin Toplanması	51
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	52

BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	53
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	56
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	57
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	58
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	59
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	60
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	62
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	62
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	64

BÖLÜM V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar, Tartışma	66
5.2 Öneriler	74
5.2.1 Uygulayıcılar için Öneriler	74
5.2.2 Araştırmacılar için Öneriler	74

KAYNAKÇA	76
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	90

TABLÖLAR LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Örneklem Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	47
Tablo 2. Örneklem Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	48
Tablo 3. Örneklem Gruplarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı	48
Tablo 4. Örneklem Gruplarının Branş (Alan) Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 5. Örneklem Gruplarının Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 6. Örneklem Gruplarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 7. Örneklem Gruplarının Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 8. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri	53
Tablo 9. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okuldaki Görevlerine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)	57
Tablo 10. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)	58
Tablo 11. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Yaşa Göre Dağılımları	58
Tablo 12. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 13. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Branşa (Alan) Göre Dağılımları	60
Tablo 14. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımları	61

Tablo 15. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 16. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)	62
Tablo 17. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları	63
Tablo 18. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 19. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımları	64
Tablo 20. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları	65

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada adı geçen terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Gelişme süreçlerinin ilk aşamalarında gereksinimlerini tek başlarına karşılama durumunda olan insanlar, zamanla artan gereksinimlerini karşılamak ve doğanın zorlayıcı koşullarına karşı yaşamlarını sürdürebilmek için diğer insanlarla bir araya gelmek zorunda kalmışlardır. Bu durum belli bir düzen içinde yaşamayı ve kuralların belirlenmesini sağlamıştır. Kuralların ve standartların belirlendiği bu yaşam formu, örgütlü olmayı gerektirmiştir.

Barnard (1971)'a göre, örgüte ilişkin klasikleşmiş tanımlardan biri: "İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinlikleri sistemidir" şeklindedir. Bu tanıma göre, bir örgütün var olabilmesi için üç temel öge ileri sürülmüştür. Bunlar:

- ✓ Birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler,
- ✓ Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği,
- ✓ Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Akt. Sağım, 2008).

Bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi hem bireylerin amaca katkıda bulunmasına hem de örgütün "etkili" ve "yeterli" olmasına bağlıdır. Bu üç önemli kavram birbirleriyle etkileşim içerisinde. Birinde meydana gelen bir değişiklik diğerine de kolayca yansiyabilir (Tanrıöğen, 1988). Eğer örgüt bir amaca hizmet etmiyorsa, etkili ve yeterli değilse o örgütün varlığını uzun süre sürdürebilmesi mümkün değildir.

Çünkü örgütlerin ortaya çıkmasına neden olan en önemli etkenlerden biri “toplumda ortaya çıkan ihtiyaçlar”dır.

Barnard (1969)’a göre, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri "etkili" ya da "yeterli" olmalarına bağlıdır. Örgütlerin daha uzun yaşayabilmeleri ise, hem etkili hem de yeterli olmaları ile olanaklıdır (Akt. Sağım, 2008). Aksi takdirde etkililiğini ve yeterliliğini yitiren örgütlerin varlıkları sona erecektir.

Okul örgütü de paydaşları ile birlikte, örgütü oluşturan bileşenlerle birlikte değişimin sonucunu yaşamakta ve onlardan etkilenmektedir. Makro ya da mikro ekonomik değişimler, sosyal hareketlilikler (savaş, iç göç, dış göç, işsizlik vb.), dünyada değişen bilimsel görüşler, yeni eğitim sistemleri gibi olgular eğitim örgütünü de doğrudan etkilemektedir.

Globalleşen dünyada bilginin sürekli ve sistematik olarak gelişimi, eğitim sürecini de kaçınılmaz olarak etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Günümüz dünyasında bilgi baş döndürücü bir şekilde değişmekte, gelişmekte ve bunun doğal sonucu olarak da eğitim süreçlerini etkilemektedir. Dünyanın farklı bir noktasında eğitim alanında yapılan bir çalışma diğer topluluklara da hemen ulaşabilmektedir.

Kitle iletişiminin kolaylaşması ve artması sonucu insan ve toplumların birbirini kolaylıkla izleyebildiği, etkilediği ve etkilendiği dünyamızda, eğitimi doğrudan ya da dolaylı etkileyecek her türlü bilgi, kuram veya uygulama yaygınlaşarak dünya insanların kullanımına ulaşmaktadır

Eğitim; bütün diğer toplumsal, ekonomik, yönetsel ve siyasal gelişmeler için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Eğitim; (1) en kârlı, (2) en pahalı, (3) sonucu en geç alınan yatırım olup (4) iyi yönetilmezse en korkunç olan yatırımdır (Kaya, 1984). Eğitim hayat boyu devam eden bir süreçtir. Çağdaş toplumlar eğitime çok önem vermekte ve bütçelerinde en büyük payı eğitime ayırmaktadırlar. Eğitim politikaları uzun bilimsel uğraş ve çabalar sonucu oluşturulmuş süreklilik arz eden çalışmalardır. Bunun kökeninde de sonucu en geç alınan bir yatırım olması yatar. Bu alanda yapılan bir hatanın ya da olumsuzluğun sonuçları yıllar sonra karşımıza çıkacak ve telafisi mümkün olmayacaktır.

İnsanlar sosyalleşme sürecinden önce ve sonra eğitim çabalarını sürdürmüşlerdir. Öncelikli olarak informal eğitim yapılmış, bireyler öncüllerinden gördüklerini yaparak, yaşayarak öğrenmişler, daha sonra toplumlarda iş bölümünün artması sonunda da formal eğitim kurumlarını yani günümüzdeki anlamıyla okulları kurmuşlar, eğitimciler aracılığıyla eğitim faaliyetlerini geliştirmişlerdir.

Ülkeleri, dolayısıyla da milletleri ayakta tutan, istikrarlı ve sistemli bir şekilde verilen ve bu anlayışın yeşermesine zemin hazırlayan eğitim kurumlarıdır (Kayaalp, 2006). Onun içindir ki geleceğini düşünen ve bu konuda çok çalışan çağdaş toplumlar en büyük yatırımı eğitime ve eğitim kurumlarına yapmışlardır.

Toplumlara gelişmeye ve ilerlemeye götürecekt en önemli yatırım eğitimidir. Yapılan etki araştırmaları göstermiştir ki eğitime yapılan 1 (bir) birimlik harcama topluma 7 (yedi) birim olarak geri dönmektedir. Bu durum ise eğitimle toplumların geleceğinin yönlendirilmesinde doğru eğitim politikalarının uygulanmasının önemini artırmaktadır (Kaytaş, 2005).

Ulusları yapılan bu programlı eğitim çalışmaları ilerletmektedir. 19. yy ortalarında Japonya’da başlatılan Meiji Restorasyonu ve aynı dönemde Osmanlı Devleti’nde Tanzimat süreci içerisinde yer alan eğitimde yenilik hareketleri Japon ve Türk toplumlarının günümüz milletleri arasındaki konumunu belirleyen hareketlerin başlangıçları oluşturmıştır.

Eğitim insanın düşünce ufğunun gelişmesine, kafasındaki kalıpların kırılmasına, dünyaya daha esnek ve geniş açılan bakmasına imkân verir. Eğitim olmadığı takdirde insan bildikleriyle sınırlı kalır, dünyanın zenginliği ve çeşitliliğini mutlaka kendi kafasındaki kalıplara oturtmak için çaba harcar. Buna yüzeysellik denir. Yüzeyselliği aşmak ancak etkili bir eğitimle, okumakla ve okuduğunu özümlemekle mümkün olur. Çünkü bilgi farklılık yaratan farktır (Baltaş, 1989). Günümüz dünyasında çağdaş ve gelişmiş toplumlara baktığımızda, gazete tirajlarının ve kitap okuma oranlarının çok yüksek olduğu görülecektir. Okumak bireye ve topluma geniş bir bakış açısı sağlar. Okuyan bireyler sürekli değişen bilgilerden haberdar olur ve kendini geliştirebilmek için bu bilgileri kullanırlar. Yoksa tekdüze bir yaşantı ve yüzeysel bir düşünce yapısı ortaya çıkacaktır.

İnsanlık tarihiyle yaşıt olan eğitim çabaları tarih boyunca birçok aşamadan geçip günümüzde de olanca hızıyla sürmektedir. Yüz yıl önce bilginin çok az üretilebildiği, işlenebildiği ve paylaşılabildiği bir dünyadan, günümüzde kitle iletişim araçlarının çoğalması ve hızlanması (internet) sonucunda neredeyse sonsuz denecek çoklukta bilgi ve bilgi kaynağına ulaşılmaktadır. Ancak burada da sorun olarak bilginin yeniden işlenip kendi bilgimiz haline getirilmesi ve bilginin doğruluğu sorunları karşımıza çıkmaktadır. Bilginin doğru ve yerinde kullanımı için oluşturulacak sistemin temel taşlarından olan okulun sağlıklı olması gerekmektedir.

Okullar, eğitimin temel hedefi olan “davranış değiştirme” sürecinin oluşturulduğu ve sürdürüldüğü biçimsel ve özel bir çevredir. Başka bir anlatımla okullar; bireyler üzerinde çalışan, hammaddeyi insan olan fabrikalardır (Aydın, 2005).

Okulun temel işlevi bireye sadece yeni bilgiler kazandırmak değil, kazandığı bilgiyi işlemesini öğretmek, işleyip kendi bilgisi haline getirdiği bu yeni bilgiyi davranışa döndürmek, bilgiyi arayıp bulmayı, paylaşmayı öğrenmek, bilgiyi teknolojiyle birleştirip ekonomik fayda sağlamak, bilgiyi doğa ve çevreyi korumak, insanlığı yüceltmek amacıyla kullanmayı öğretmek okulların hedeflerinden olan “Davranış Değiştirme” çabası olmalıdır.

Okulların etkili olmaları, yani belirledikleri özel hedeflere ulaşabilmeleri, büyük ölçüde okuldaki eğitim öğretim programlarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmasına bağlıdır (Tanrıöğen, 1988). Bu ise okul müdürünün çağdaş anlamdaki yönetsel anlayışının bilimsel çerçeveye uygunluğuna ve pratikliğine bağlıdır.

Bir eğitim sistemi genel ve özel hedeflerine ulaşabilmek amacıyla eğitim programları geliştirir ve bunları uygular. Bu programların başarısı eğitim paydaşlarının sorumluluğundadır. Ancak yapılandırılmış eğitim sistemlerinde sorumluluktaki en büyük pay okul örgütünündür. Okul adına da okul müdürleri program hedeflerine ulaşmada görev dağıtımından, ölçme değerlendirme ve strateji geliştirmeye kadar tüm eğitim süreçlerinden sorumludur.

Okullar, insanlar üzerinde çalışan, hammaddeleri insan olan fabrikalardır. Birbirlerinden çok farklı, birbirleriyle çatışan, karmaşık değerlere sahip birçok insan, okul içinde sosyal, politik ve ekonomik vb. amaçlara yöneltilmeye çalışılır. Okulların bu özelliği yönetimlerinin karmaşıklıklarını artırır ve bu da okulları diğer örgütlerden farklılaştırır. Bu karmaşık şartlar içinde okulların başarılı olmaları ancak etkili olarak yönetimleri ile mümkün olabilir (Yenipinar, 1998). Okullar, içinde yer aldıkları toplumların küçük ölçekli birer örnekleridir. İçinde yer aldıkları sistemin her türlü olumlu veya olumsuz yaşantılar ya da değer sistemleri okulların yaşamında yer almakta ve süreci etkilemektedir. Okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de okul sistemi içinde bulunan paydaşların olumlu, ilerici ve sonuca odaklı değerleri paylaşımcı bir bilinçle çalışmalarını düzenlemektir. Buradan yola çıkıldığında verimli bir okul modelinden bahsedebilmek için etkinliği ve yetkinliği denetlenebilen bir sistemin varlığından bahsetmek gerekir.

Etkili okul ancak, okul yöneticisinin etkililik ilkelerini bilmesi, benimsemesi, özümsemesi, bu ilkeleri uygulaması ile mümkün olabilir (Korkmaz,1997). ‘ ‘ Okul, müdürü kadar okuldur.’ ’ cümlesi bu ifadeyi desteklemektedir. Etkili bir liderlik yapamayan yöneticinin çalıştığı kurumda, başarı elde etmesi mümkün değildir. Bu da kurumlarda özellikle de okullarda liderlik kavramının önemini ortaya çıkarır.

Özdemir (2000 : 36)’ e göre etkili okulun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Açık ve belirgin amaçlar ve amaçlar üzerine odaklanmış okul misyonuna sahip olma,
2. Yöneticilerin kendilerini, yönetsel işlerin yürütülmesi yani sekreterlikten ziyade öğretim lideri olarak görmesi,
3. Tüm tarafların yüksek beklentilere sahip olması,
4. Her öğrenciye, yerinde ve zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme olanakları sunma,
5. Öğrenci ilerlemesini takip etme ve zengin akademik programlara sahip olma,
6. Okul-aile ilişkilerini en üst seviyede geliştirme,
7. Güçlü yönetsel liderlik stilini benimseme,

8. Uygun okul iklimine sahip olma,
9. Temel becerilerin geliştirilmesi üzerinde odaklaşma,
10. Etkin bir yönetme sistemine sahip olma,
11. Okulun bütün kaynaklarını öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirmedi.

Yukarıda sayılan “Etkili Okul Özellikleri” her okulda olmayabilir ya da istendik ölçüde bulunmayabilir. Etkili okul yöneticileri belirtilen bu özelliklerin niteliklerini ve niceliklerini arttırmaya çalışmalıdır.

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Etkili okul yöneticileri, okul programlarının geliştirilmesine ve öğrenme öğretme ortamının düzenlenmesine önem verirler (Çelik, 1999).

Eğitim programlarında hedeflenen amaca ulaşmak için kullanılması gereken insan kaynakları ile maddi kaynakları okul yöneticisi temin etmek ve bunları etkin kullanmak durumundadır.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003).

Öğrenme ortamının gelişmişlik düzeyi okulun hedeflerine ulaşmasındaki en önemli faktördür. Günümüzde ders içi ve ders dışı etkinlikler önem kazanmış ve ders programları içerisinde yeri oldukça artmıştır. Yaparak ve yaşayarak öğrenme çabalarının önem kazanması okullara da bu alanda güçlü olma sorumluluğu yüklemekte, bu sorumluluğun birinci derecede yükümlüsü de okul yöneticileri olmaktadır.

Eğitim programlarında artan çeşitlilik, sosyal ve ekonomik yaşantıda oluşan değişime uyum sağlamak, küresel gelişim ve değişim yarışında yer alabilmek için eğitim yönetimi modeli olarak, eğitim yöneticisi insan ve madde kaynaklarını çoğaltarak bunları en çok fayda sağlayacak şekilde çalıştıracak örgütlenme sistemini kurmak

zorundadır. Bunu sağlamak içinde eğitim kurumunda yer alan tüm paydaşlarla politikalar oluşturmak durumundadır.

Konunun uzmanları, etkili bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadırlar: Konununun ya da makamının verdiği güç yerine,

- ✓ Kurumunu ve amaçlarını iyi tanıma,
- ✓ Geniş bilgi ve coşkuya sahip olma,
- ✓ Çevresindeki bireylerle iyi ilişkiler kurma,
- ✓ Yetkilerini bilgece kullanmasını bilme,
- ✓ Herkese karşı anlayışlı, hoşgörölü ve herkese eşit davranma,
- ✓ Sorunların kendisine gelmesini bekleme yerine sorunları kendisi bizzat arama,
- ✓ bir öneriyi savunabilme ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilme,
- ✓ Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışma, gerektiğinde onları övmekten çekinmeme,
- ✓ Eğitime inanma, gönöl verme ve öğrencinin yararlarını ve menfaatlerini her şeyin üstünde tutma,
- ✓ Yetki ve görevlerini gerektiğinde başkalarına bırakmayı bilmedir (Duman, 2005: 11).

Eğitim yöneticisi yukarıdaki niteliklere ne denli sahipse, bilgi ve deneyimlerini ne denli örgütü ile paylaşabilirse kurumda açıklıktan ve şeffaflıktan söz edebiliriz. Çağdaş eğitim sistemi öğrenciye didaktik öğretme yönteminden vazgeçtiği ölçüde yönetsel açıdan da örgütün demokratik ve şeffaflığına önem vermektedir.

Yönetici; okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesidir (Güçlüöl, 1985).Türk Eğitim Sistemi Anayasa başta olmak üzere Temel Eğitim Kanunu ve buna bağılı olarak yönetmelik, genelge ve diğeri yasal metinlerle yönetilmek üzere düzenlenmiştir.Okulda yer alan her birim ve her bir çalışanın görev, yetki ve sorumlulukları yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Okul müdürü de yönetsel gücünü ve otoritesini bu yasal hükümlerden almaktadır. Ancak bu yasal otoriteyi yöneticilik bilgi ve becerileriyle desteklemek, okul müdürünün yönetsel etkisini çalışanlar ve diğeri paydaşlar üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Okul yönetiminin görevi; okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, okulu saptanan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1982).

Okul müdürlüğünün bu önemli görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır (Kaya, 1996).

Son on yıldır kullanılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) modeli, bir yönetim felsefesi olarak gelişmiş ve okullarımıza yerleşmiş bulunmaktadır. Bu yönetim sisteminde amaç okulun gelişmeye açık (zayıf) yanları ile güçlü (sürdürülmesi gereken) yanlarını bulup kaynakları doğru ve verimli kullanmaktır. Okul müdürü kuracağı TKY kurulu ve gelişim ekiplerinin çalışmalarını destekleyip değerlendirdiği oranda okulun hedeflerine ulaşması gerçekleşecektir.

Etkili bir müdürden, okuluna ilişkin iyi ifade edilmiş, belirlenmiş ve saptanmış hedeflere sahip olması beklenir. Bir müdür; hedef belirleme sürecinde, işgörenler arasında bir düşünce birliği ve bağlılığı sağlamada başarılı olabilmek için okul sistemi, okulun alt sistemleri ve bu alt sistemlerin gelecekte okulu nasıl etkileyeceği konusunda kapsamlı bir bilgiye ve net bir görüşe sahip olmalıdır (Tanrıöğen, 1988). Her türlü kaynağa ve desteğe sahip, ancak yönetsel açıdan güçlü olmayan, açık bir hedefe ulaşma yoksunluğu yaşayan okullar fırtınada kalmış yelkenli gibidir.

Okul yöneticisi, okulda bulunan çalışanların birçok fikrini harmanlayarak herkesin kabul edebileceği yeni bir fikir ve hedef haline çevirmelidir. Unutulmamalıdır ki karar sürecinde yer alan çalışanlar daha verimli ve sonuç odaklı çalışmakta, daha fazla sorumluluk almakta, süreçte daha aktif olmaktadır.

Morris (1981)'e göre etkili müdürler, öğrenciler ve öğretmenler için yüksek beklenti standartları koyarlar ve onlara karşı saygılı davranırlar. Etkili müdürler;

- ✓ Okul çevresinin psikolojik yapısını anlayarak,
- ✓ Programlar yaparak,
- ✓ Okul binasının bakım işlerini yöneterek,
- ✓ Okul içindeki eylemleri düzenleyerek,
- ✓ Eğitsel araç ve gereçleri sağlayarak,
- ✓ Öğretmenler ile veliler arasında tampon görevi yaparak elverişli öğrenme koşullarını oluşturlar (Akt. Sağım,2008).

Yukarıda anılan işlerin tümünü yapmak bir yönetici için hem yetenek olarak hem de zamanı yapılandırma süreci bakımından oldukça zordur. Okul yöneticisi tüm bu işler için yardımcılarını ve okulda görevli diğer çalışanları çalışmalarına ortak yapmalı, gerekli hallerde yetki devrine gitmeli, sorumlulukları da paylaşmalıdır. Bu durumda başarıdan gelen olumlu duygular ekip tarafından da yaşanmış olacağı için verimi artırır.

Bir lider olarak algılanan etkili müdürlerin okulda hem öğretimsel alanda hem de yönetsel alanda liderlik davranışları göstermesi beklenmektedir (Tanrıöğen, 1988). Etkili müdürlük yapabilmek için güncel eğitim bilgilerini takip etmek ve bu bilgileri kurumda uygulama istek ve becerisine sahip olmak gerekir. Hatta kurumdaki diğer çalışanları da yeni bilgi ve gelişmelerden ilk kez haberdar eden kişi okul yöneticisi olmalıdır. Yönetsel alanda da kurumun ve çalışanlarının her türlü hak ve görevini onlara duyuracak, bilinç kazandıracak ve uygulatacak yeterlilikte olmalıdır. Bu da yönetsel her türlü uygulamayı sağlayacak yasal gelişmeleri bilmesi ve takip etmesi ile sağlanabilir.

Eğitim yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan paydaşlarla, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak onların beklentilerini okulun hedefleri ile bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır (Kaya, 1986). Okul, çevresi ile en çok iletişimi olan kurumların başında gelir. Her türlü sosyal, ekonomik çevresel kurumlarla iç içe iş birliği halindedir. Bina bakım onarımından sağlık sektörüne kadar eğitim sarf malzemesi sağlayıcılara dek birçok sektör ve çevresel paydaşlarla birlikte çalışmak zorundadır.

Okul yöneticisi tüm bu bileşenleri okul paydaşları ile eş güdümlü ve verimli çalıştırmak durumundadır. Yönetsel yasaların kendisine verdiği yetki ve sorumluluk çerçevesinde okullara kurulan komisyonların çalışmalarını planlar, denetler ve sonuçlarını değerlendirir.

Çevre ile ortak çalışmasından elde edilen başarılar okulun hedeflerine ulaşmasını sağladığı oranda okul yöneticisinin de başarısını belirler.

Benjamin (1981)'e göre, etkili yöneticinin davranışlarına ilişkin şu özellikler bulunmuştur: (1) Öğrenci başarısına çok önem verme, (2) işlerini politikalar yolu ile yaptırabilme, (3) öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime girme, (4) okulun eğitim programını anlama, (5) zamanının yarısını okul koridor ve sınıflarında geçirme, (6) okulda insan ilişkilerinden çok akademik programa önem verme, (7) öğrenci ve personelden yüksek beklentileri olmadır (Balcı,1993 : 23).

Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Etkili bir okul yöneticisinin zamanını sınıflarda, koridorda, bahçede ve öğrencilerin arasında geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 2000).

Öğretim sürecinin çok büyük bir bölümü okul ortamında ve okul paydaşlarının iş birliği ve ortak çalışmaları ile gerçekleşmektedir. Okul müdürü, okuldaki tüm birimleri en iyi tanıyan kişi olmalıdır. Bu birimlerde yer alan araç gerecin en verimli biçimde kullanımını sağlamalı, eksiklerin giderilmesini sağlamalı, yenileme çalışmalarını sürdürmeli, eğitim sürecini tüm birimlerde izleyerek süreç hakkında değerlendirme yapmalıdır.

Okul müdürünün tüm ortamlarda; sürecin izleyicisi değerlendiricisi ve destekleyicisi olması diğer paydaşlara da yansiyacak, “doğal lider” takip edilecektir.

Okul müdürlüğünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi; okulu bir roller sistemi olarak görmesine ve davranışlarını her zaman ilişki içersinde olduğu öğretmen, personel ve öğrencilerin rol ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak, yapılan görev tanımlarına göre ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982).

Tüm gelişmiş ülkeler, refah seviyelerini yükseltmenin ve koruyabilmenin herkesin potansiyelini geliştirme ve yeteneklerini kullanma olanağı bulmasına bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, okuldaki her öğrenciye yetenekleri doğrultusunda eğitim vermenin yollarını aramaktadırlar. Bu konuda okul yöneticilerinin yapabileceği katkıların küçümsemeyecek seviyede olması, buna bağlı olarak hizmet edecek bir eğitim ortamını oluşturması ile gerçekleşecektir (Özden, 2000). Günümüz eğitim anlayışının en önemli ilkelerinden biri de bireysel yeteneklerin ortaya çıkartılıp desteklenmesi ve geliştirilmesidir. Okul müdürü okuldaki araç-gereç sayısını ve çeşidini

arttırdıkça, yeni ve farklı eğitim ortamlarının oluşmasına destek verdikçe, öğrencilerin yeteneklerinin ve kişisel özelliklerinin ortaya çıkmasına ve bunların geliştirilmesine destek vermiş olacaktır.

Dünyadaki bu bilimsel değişime ve gelişime ayak uydurabilen insanlar ve toplumlar hayatta kalabilmektedir. Hayatımızda değişmeyen bir şey varsa, o da değişim olduğu gerçeğidir (Kaya, 1993). “Değişmeyen tek şey değişimdir.” sözünden hareketle toplumlar değişime ayak uydurabildiği ölçüde ayakta kalabilir. Değişime ayak uyduramayan toplumlar ise yok olmaya ya da gelişmiş toplumların kölesi olmaya mahkûmdur.

Yönetimde önemli bir beceri de insan ve maddi kaynakların potansiyellerini anlayabilmek ve onlardan en üst düzeyde fayda sağlamaktır. Fayda sağlama çabalarında en önemli adım kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin olduğu bir yol haritası belirleme, kaynakları bu amaç doğrultusunda en fazla ve en faydacı kullanma yoluna gitmektir.

Okulu için örgütsel vizyon oluşturma'nın ilk adımı okul müdürünün okulu tüm yönleriyle değerlendirmesi, okulun mevcut güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir şekilde ortaya koyması; ikinci adımı ise hayalindeki okulu tanımlamasıdır. Bu şekilde hayal ile gerçeklik arasındaki yani olanla olması gereken arasındaki fark ortaya konmuş olur. Gerçekçi bir planlama ve bütün çalışanların işe koşulması ile olan, olması gerekene yaklaştırılabilir. Bu konuda da en büyük görev eğitim lideri olması gereken okul müdürünündür (Erçetin, 1998).

Günümüz okul örgütünde yer alan paydaşların ortak katılımı ve kabulü ile okulun “vizyon” ve “misyon” yani “öngörü” ve “görevleri” belirlenmelidir. Ayrıca okullarda da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları yapılmakta, bu çalışmalar ile eğitim ve öğretim aşamalarında kullanılmak üzere birçok proje hayata geçirilmektedir.

Okul ortamında ne kadar fazla sayıda personel ve öğrenci ile diğer paydaşlar projelere ortak kılınırsa hedeflere ulaşmadaki başarı o denli artacaktır. Burada okul müdürüne düşen en önemli görev tüm paydaşları harekete geçirerek onları çalışmalarda aktif rol almaya teşvik etmektir. Böylece herkes taşın altına elini sokacak, çıkan sonuç (ürün)

herkesin ortak malı olacak ve herkes kuruma daha çok sahip çıkıp benimseyecek ve bir kurum kültürü oluşturulacaktır.

Okul müdürünün bir amacı da kuşkusuz, okul içinde kaçınılmaz olan çatışmayı okulun amaçları doğrultusunda yönetmektir. Bazı durumlarda okul amaçlarının gerçekleşmesi için çatışma gerekli olabilir. Yönetici okulundaki grupların türlerini, üyelerini, grup liderlerini bilmek ve izlemek durumundadır. Bunun için okulda iyi işleyen bir bilgilenme sistemi kurmalıdır (Açıkalın, 1998).

Okullarda oluşan küçük gruplar ve bunların ürettikleri fikir çatışmaları etkili liderlik becerileri ile olumlu yöne kanalize edilmelidir. Beyin fırtınası, balık kılçığı, altı şapka vb. tartışma yöntem ve teknikleri kullanılarak farklı fikirlerden en işe yarar, en çok kabul görenleri kurumun ortak çalışmalarında kullanılmak üzere seçilebilir.

Bu süreçte çatışmaları yönetmek ve çözmek konusunda okul müdürü sorumlu ve ayrıca yetkilidir. Okul müdürü farklı fikirleri çatışma aracı olarak değil, kurumu ileri taşıyacak olgular olarak görmeli ve bu fikirlere sahip gruplara da bu beklentileri açık ve net ifade etmelidir. Okul müdürü çatışan kişi ve gruplara onları anladığını ve desteklediğini belirtmeli, çatışmaların çözüm odaklı ve sadece kurumun gelişimine açık olması gerektiğini çalışanlarına benimsetmelidir.

Yöneticilerin; insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yöneltmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır. Bu görev bireyi anlama ve değerlendirme, insan denen varlığı keşfetme girişimidir ki çetin, bilgi ve cesaret isteyen bir girişimdir. İnsanı değerlendirme konusunda serbest, cesur hareket edenlerin bu cesaretlerinin her zaman sağlam bir insan bilgisine dayandığını söylemek zordur (Açıkalın, 1994).

Bu doğrultuda aşağıda araştırmanın amacına yer verilmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ilköğretim kurumlarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algılarının ne olduğu; bu algıların katılımcıların çeşitli özellikleri ile okulun resmi veya özel olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip saptamak ve elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerde bulunmaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. İlköğretimin Amaçları;

Madde 5 — Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;

- a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslararası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,
- c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,
- d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,
- e) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,
- f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,
- g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,

- h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,
- ı) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,
- i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,
- j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
- k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,
- l) Doğayı tanıma, sevmeye ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,
- m) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,
- n) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yöneltmek,
- o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,
- ö) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak, ilköğretim kurumlarının amacıdır (İKY Md 5).

İlköğretim kurumlarının bu amaçlara ulaşmasında okul müdürlerinin etkileri fazladır. Okullar öğrencilere bir yandan toplumun kültürel değerlerini aktarırken, diğer yandan da yeni bilgi, beceri ve alışkanlıklarla onları donatmaya çalışır.

Etkili okula ulaşabilmek için etkili yöneticilere ve öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenleri ve öğrencileri belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmada motive etme, yönlendirme ve cesaretlendirme noktasında okul müdürlerinin katkısı oldukça fazladır.

Okul müdürünün sahip olduğu tüm özelliklerden en çok öğretmenler etkilenmektedir. Okul müdürü ile sürekli iletişimde ve etkileşimde bulunan ğretmen algılarına göre etkili okul müdürü özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Aynı ğretmenin çalıştığı farklı kurumlarda eğitim ve öğretime dair yaklaşımları farklılık arz edebilmektedir. Bunda da o okullarda görev yapan okul müdürlerinin etkili olduğu söylenebilir.

Eğitim sistemimizin 4+4+4 olarak yeniden düzenlenmesi sonucunda ilköğretim okulu olarak ilkokul ve ortaokullar aynı bina içinde eğitim vermekte iken bu düzenleme sonucunda okullar ilkokullar ayrı ortaokullar ayrı olacak şekilde eğitim vermeye başlamış buna bağlı olarak da okulların müdürlükleri de zorunlu olarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemelerden sonra bu alanda araştırma yapılmamış olup araştırmamızın bir ihtiyaa cevap vereceği düşünülmüştür. Bununla Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki eğitim politikası geliştiricilerine ve eğitim uygulayıcılarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Problem Cümlesi

İlköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin olarak bu okullarda görev yapan ğretmen ve yöneticilerin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu algılar onların kişisel ve mesleki özellikleri ile okulun resmi yada özel olması açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.5. Alt Problemler

1. İlköğretim kurumlarında görev yapan ğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İlköğretim kurumlarında görev yapan ğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *okuldaki görevlerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim kurumlarında görev yapan ğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *cinsiyetlerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *yaşlarına* göre önemli farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *branşlarına* göre önemli farklılık göstermekte midir?
6. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *öğrenim düzeylerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?
7. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *görev yaptıkları okulun resmi veya özel olma durumuna* göre önemli farklılık göstermekte midir?
8. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?
9. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?

1.6. Araştırmanın Sayıtları

1. Katılımcıların ölçek sorularını içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.
2. Katılımcıların görüşleri var olan durumu yansıtmaktadır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1) Araştırma resmi ve özel ilköğretim kurumlarını (ilkokul ve ortaokul) kapsamaktadır.
- 2) Araştırma İzmir ilinin dört büyük ilçesi olan Konak, Karabağlar, Buca ve Bornova ilçeleri ile sınırlandırılmıştır.
- 3) Araştırma resmi ve özel ilköğretim kurumlarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

4) Araştırma 2014 – 2015 öğretim yılında gerçekleştirilmiş, bu öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.

1.8. Tanımlar

İlköğretim kurumları: Resmî ve özel ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokulları (İKY: 26.07.2014 / 29072).

Müdür: Gündüzlü veya yatılı ilköğretim kurumlarının müdürleri,

Öğretmen: Resmî ve özel ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri,

Etkileme: Müdürün; öğretmenleri, mevzuatta belirtilen hükümler ve amaçlar doğrultusunda okulun amaçlarını daha etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir.

Etkileme davranışları: Okul müdürleri; okulun amaçlarını daha etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmek için, öğretmenleri yönleltmede kullandıkları etkileme yollarına ilişkin muhtemel davranışlardır.

Lider: lider, etkileme gücüne sahip kişidir. Lideri aynı zamanda bir amacı gerçekleştirmede yeni bir yapı ve prosedür başlatan kişi olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 2000).

1.9. Kısaltmalar

EMDÖ: Etkili Müdürlük Davranışları Ölçeği

İKY : İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

BÖLÜM II

2.1. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

2.1.1. İlgili Yayınlar

2.1.1.1. Okul

Eğitim hayat boyu devam eden bir süreçtir. İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar geçen süreçte eğitim devamlılık arz etmektedir. Örgütlenme sürecinin başlaması ve eğitimin daha sistemli bir şekilde verilmek istenmesi okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Her türlü olumsuz etkilerden arındırılmış bir ortamda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenli ve sistemli bir şekilde yapılarak tüm imkânlar seferber edilerek, girdileri olan öğrencileri, belirlenen hedeflere ulaştırmak için oluşturulan ortam okuldur.

Eğitim sisteminin girdileri öğrenciler; çıktıları ise belirlenmiş olan amaçlara göre yetiştirilmiş, bilgi ve davranış kazanmış olan mezunlardır. Eğitim sistemi içerisinde üretim işlemi okulda yapıldığı için, sistemin kilit, stratejik, vazgeçilmez ögesi okuldur (Türk, 1999). Toplumlar geleceklerinden emin olmak isterler. Bunu sağlayabilmenin yegâne yolu da eğitimden geçmektedir. Geleceği şekillendirecek olan nesillerin iyi bir eğitim alması o toplumlar için çok önemlidir. İyi saptanmış hedefler, o hedeflere ulaşması beklenen hedef kitle, bu kitlenin her türlü olumsuz ortamdan arındırılmış özel çevreden eğitim alması, sistemin en önemli ögesi okullar ile olacaktır.

Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır (Bursalıoğlu, 1994). Gelişmiş toplumlar en büyük yatırımlarını eğitime yapmakta, bütçelerinden en büyük payı eğitime ayırmaktadırlar. Geleceği şekillendirecek olan bireylerin yetiştirilmesi ancak eğitimle olacaktır. Eğitim sistemi içindeki en etkili kurum da okullardır. Okullara sadece fiziksel mekân ya da bina şeklinde bakmak yanlış olacaktır. İyi yetişmiş kalifiye elemanlar, yardımcı personeller, eğitim materyalleri, iyi saptanmış

hedefler, üreten, soran, sorgulayan bir girdi olarak öğrencilerin tümü okul denen özel çevrenin bir parçasıdır.

Okul, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gereken bilgi, beceri ve tutumları planlı bir şekilde ve belirli bir sürede kazandıran örgüttür (Başaran, 2006). Eğitim hayat boyu devam eden bir süreç olduğuna göre bunun belirli bir plan çerçevesinde yürütülmesi esastır. Uzun uğraşlar, araştırmalar, çabalar ve deneyimler sonucu saptanan hedeflerin amaca ulaşması planlı bir şekilde ve belirlenen sürede kazandırılması ile olacaktır. Çok iyi saptanmış hedeflerin plansız, programsız bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Mutlaka bir plan içerisinde gerçekleştirilmelidir. Bunu gerçekleştirirken de uzun dönem- kısa dönem hedefler belirlenmeli ve bu hedefler de belirlenmiş bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmelidir. Tüm bunların gerçekleştirilebileceği yegâne yer okuldur.

Okul yönetiminin görevi, okulu belirlenen amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda iş birliği, iletişim ve eş güdümün sağlanması, bunu yaparken de ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır (Şişman ve Turan, 2004). Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gereken bilgi ve becerilerin planlı bir şekilde belirli bir sürede kazandırılması okulun görevleri arasında olduğuna göre okulun tüm paydaşlarının en verimli bir şekilde eğitim sürecine katılımının sağlanması, yapılan çalışmaların denetlenmesi, bu denetimlerden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, beklentileri çok farklı olan kitlelerin belli bir amaç etrafında birleştirilip ortak amaçlar belirlenmesi, tüm bu çalışmaları yaparken de ortaya çıkan sorunların çözümünde etkili liderlik özellikleri göstererek sağlanabilmesi okul yöneticilerine aittir.

2.1.1.2. Okulun İşlevi

1738 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde belirtilen hükümler ışığında Milli Eğitimin amaçlarını yerine getirmekle sorumlu kurumlardır. Milletler belirlenmiş olan amaçları ve yetiştirmek istediği öğrencileri okullar aracılığıyla eğitir ve davranış değişikliğine yönlendirir.

Okulun varlık nedeni öğrenciler olduğuna göre, öğrencileri çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirmek okulların beklenen temel görevidir. Günümüz bilgi toplumlarında öğrencilerin düşünce üretmeyi, nedensel düşünmeyi ve zihinleri kullanmayı öğrenerek okuldan mezun olmaları beklenmektedir (Özden, 1999). Toplumları oluşturan bireylerin en değerli varlıkları çocuklarıdır. En kıymetli varlıklarını okula teslim eden bireylerin okul ile ilgili beklentileri de o derece yüksektir. Girdisi öğrenci olan okulların varlık nedeni de öğrencidir. Öğrencinin olmadığı yerde okulun olması da düşünülemez. Öğrencileri çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirmek okulların temel görevlerinden biridir. Üretmeyen toplumlar başkalarının sömürgesi olurlar ya da yok olmak durumundadır. Küreselleşen ve iletişimin baş döndürücü bir şekilde ilerlediği dünyamızda öğrencilerin bilgi çağında bilgi üretmesi bilgiyi özümsemesi, soran ve sorgulayan bir birey olarak yetişmesi okulların en önemli işlevlerinden birisidir.

Eğitim işi pahalı bir yatırımdır. Sonuçları yıllar sonra alınabilecek bir alandır. Alınacak olan bu sonuçların olumlu olması, beklentileri karşılaması okul denen örgütün öğrencileri en iyi şekilde eğitmesi ve yetiştirmesi ile mümkündür. Okul, öğrencileri toplumun her türlü ihtiyaçlarına göre eğitmelidir. Bu ihtiyaçlar; ekonomik, sosyal, kültürel, sağlık ve ahlak gibi çeşitli boyutlarda olabilir. Ekonomik anlamda baktığımızda okulların aynı zamanda toplumun ya da iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde bireyler yetiştirmesi beklenir. Genç nüfusun çoğunlukta olduğu bir ülkede belirli bir alanda işgücü yığılmaları varken farklı bir alanda yetişmiş personel ihtiyacı ortaya çıkıyorsa okullar o toplumda ekonomik alanda ihtiyaçlara cevap veremiyor demektir.

Eğitim, öğrencilerin dikkatini çevreye, kendi ihtiyaç ve sorunlarına çekmek zorundadır. Yöneticinin eğitimi organize etmekteki amacı da çabası da bu yönde olmalıdır.

Eğitim ayrıca bireye kendisi olma fırsatı sunar. İnsan yaşamının amacı mutlu olmaktır. Birey de kendi benliğine ulaşıp, ihtiyaçlarının farkına varıp onları giderdiği derecede mutlu olur.

Okulun bir işlevi de dış çevrede her zaman kolay rastlanabilecek olan istenmeyen davranışları okuldan içeri sokmayarak, öğrenci davranışlarını temizlemektir. Kumar,

alkol, k    r gibi   ğrenci için istenmeyen yaşam öğeleri okuldan içeri alınmaz, okulda hoş görülmez. Yasal metinler, bu davranışçıların g  r  lebileceğ i iş yerlerinin, okulun yakınında yer almasını yasaklar. Böylece, geleceğ in toplumunu olu  şturan öğrencilerin istenmeyen davran      lardan arındırılması, genç yaşta bunların zararlı etkileriyle kar        maması sağ lanmaya çalışılır (Başar, 2001). İlköğretim ve eğ itim yasağı ile özel   ğretim kurumları yasağına göre kahvehane, kiraathane, internet kafe gibi alanların okullara uzaklığ ı 100 metre ile sınırlandırılmıştır. Buradaki amaç kumar, alkol, k    r gibi olumsuz yaşam öğelerine öğrencilerin kolayca ulaşmasını engellemektir. Sigara ve alkol kullanım oranlarının oldukça a  ağ ılara d    t  ğ u hatta ilkokullar seviyesine indiğ i günümüzde okulların üzerindeki sorumluluklar daha da artmaktadır. Geleceğ imizi   killendirecek olan öğrencilerin her türlü olumsuz etkilerden korunması, ulaşımının engellenmesi, zararlı alışkanlıklardan arındırılması okullar tarafından sağ lanmaya çalışılmaktadır.

G  rs  y (2001)'a göre okul denen özel   vrenin     temel işlevi vardır:

1. işlevi: Öğrencileri d      vrenin g        lerinden ve zararlarından korumak, onlara yaşamı kolaylaştırmaktır. Okuldaki tüm görevlilerin desteğ ini bulan öğrenciler için yaşamı, okulda d      vredekinden çok daha kolay olacaktır. Okulda bilgilerin verilili  i kolaydan zora, yakından uzağ a ve basitten karma    ığ a doğ ru bir düzen içindedir.
2. işlevi: D      vrede kolay rastlanabilecek olan istenmeyen davran      ları okuldan içeri sokmayarak,   ğrenci davran      larını temizlemektir. Sigara, alkol, kumar, k    r gibi   ğrenci için istenmeyen yaşam öğeleri okula alınmaz, okulda hoş görülmez.
3. işlevi: Dengelemedir. Okulun dışındaki   vrede, insanların ki      l özellikleriyle açıklanamayacak düzeylerde yaşama farklılıkları görülür. Bu çarpıcı farklar, toplumun g    dengesini değ i  tirerek huzurunu, barışını bozar, gelişmesini engeller. Geleceğ in toplumunun barış ve huzur içinde yaşaması, bu farkların açıklanabilir, mantıklı bir düzeyde tutulmasına bağılıdır. İşte okul, bu aşırı farkların kendi sınırları içinde sergilenmesine, yalamasına izin vermeyen, toplumsal yaşamda olmayan dengeyi kendi sınırları içinde kurması gereken bir kurumdur (Akt. Gültekin, 2007). Başar (2001) ve G  rs  y (2001)'un söyledikleri birbirleriyle tamamen örtüşmektedir. Okul denen özel   vrede öğrencilere bilgiler kolaydan zora, basitten karma    ığ a, yakından uzağ a,

somuttan soyuta şeklinde bir durum içinde verilmeli, araştıran, soran ve sorgulayan bir nesil yetiştirilmelidir. Her türlü olumsuz etkilerden arındırılmış olan okullarda bireylerin davranışları da olumlu olmalıdır. Bunu yaparken tüm farklılıkları kendi içinde kabullenerek, herkesin özel olduğundan hareketle, feda edilebilecek bir tane bile birey olmadığını kabul ederek çalışılmalıdır.

2.1.1.3. Etkili Okul

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, toplum, ülke ve daha ötesi insanlık için kayıptır (Taymaz, 2003). Bu da o toplum için çöküştür. Bunun için toplumlar ve ülkeler eğitim politikalarını çok iyi belirlemeli, belirlenen hedeflere ulaşmak için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamalıdır. Aynı şekilde eğitim sistemi üzerinde çok sık değişikliğe gidilmemelidir. Şu unutulmamalıdır ki diğer sektör ya da alanlarda yapılan hataların dönütleri hemen alınabilirken eğitim sektörünün dönütleri yıllar sonra alınmakta; bu da telafisi imkânsız hatalar olarak karşımıza çıkmaktadır. M.Ö. 1000 yıllarında Çinli ozan Kuan-Tzu'nun söylediği gibi yüzyıl sonrasını düşünüyorsan halkı eğit cümlesi geleceğini düşünen toplumların iyi planlanmış eğitimle geleceğini şekillendirebileceği belirtilmiştir.

Okullar, eğitim ve öğretim hizmeti veren örgütlerdir. Okullar bu yönüyle diğer sosyal örgütlerden farklı özellikler taşır. Okul yönetimi de doğal olarak diğer örgüt yönetimlerinden farklıdır. Okulda yapılan yönetimle ilgili her işin eğitsel bir ölçüsü ya da çerçevesi vardır. Her etkileşim ve faaliyet öğrenci ve öğretim açısından düşünülmelidir. Çünkü okulların varoluş nedeni bizzat öğrencinin kendisidir (Binbaşıoğlu, 1983). Varoluş sebebi ve girdisi öğrenci olan okulların iyi belirlenmiş hedeflerle, doğru kullanılan yöntem ve tekniklerle, materyal ve donanımlarla desteklenerek en iyi çıktıyı vermesi beklenir. Çünkü buradaki tek amaç öğrencinin her alanda ve her şekilde iyi yetiştirilmesidir. Yapılan ve yapılacak olan tüm etkinlikler bunun için öğrenci merkezli olmalıdır.

Okulun varlık nedeni öğrenciler olduğuna göre, öğrencileri çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirmek okullardan beklenen temel görevdir. Bilgi

toplumunda öğrencilerin düşünce üretmeyi, nedensel düşünmeyi ve zihinleri kullanmayı öğrenerek okuldan mezun olmaları beklenmektedir (Özden, 1999).

Türkiye’de ilköğretim kurumlarının gelişimine bakıldığında şunlar görülebilir:

1939 yılında ilkokullar beş yıllık eğitim vermeye başlamışlardır. İlköğretimin sekiz yıla çıkarılması ilk olarak 1973 tarihli Milli Eğitim Temel Kanunu’ unda düzenlenmiştir. 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa ile sekiz yıllık ilköğretim zorunlu hale getirilmiştir. 1997–1998 eğitim öğretim yılından itibaren tüm yurttan uygulanmaya başlanmıştır. (Akyüz, 2001). 30 Mart 2012 tarihinde kabul edilen ve 11 Nisan 2012’de Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “6287 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası” kamuoyunda 4+4+4 düzenlemesi olarak bilinen bu kanun ile eğitim sisteminde büyük bir değişiklik yapıldı. Bu değişiklikler 2012-2013 eğitim-öğretim yılından itibaren uygulanmaya başlandı. Düzenlemeyle eğitim kademelere bölündü. Birinci kademe dört yıl süreli ilkokul, ikinci kademe dört yıl süreli ortaokul ve üçüncü kademe dört yıl süreli lise olarak yapılandırılmıştır.

Milli Eğitim Temel Kanununa göre ilköğretim 6–13 yas arasındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsamakta olup kız-erkek tüm vatandaşlara zorunludur. İlköğretimin bazı amaçları şunlardır:

Madde 5 — Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;

- a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslararası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,
- c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,
- d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,

- e) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,
- f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,
- g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,
- h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,
- ı) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,
- i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,
- j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
- k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,
- l) Doğayı tanıma, sevmek ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,
- m) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,
- n) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,
- o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak,

ilköğretim kurumlarının amacıdır (İKY M. 5).

Etkili okul araştırmaları daha çok sanayileşmiş ülkelerde yapılmıştır. Bu araştırmalar su sonuçları ortaya koymuştur: Endüstriyel ülkelerde okul dışı faktörlerin öğrenci akademik başarısı üzerinde, okulla ilgili faktörlerden daha fazla etkisi olduğu saptanmıştır. Fakir ülkelerde ise okulla ilgili faktörlerin öğrenci başarı farklılıklarının açıklanmasında okul dışı faktörlerden daha etkili oldukları bulunmuştur (Akt. Balcı, 2001).

Okul dışı faaliyetler alanına bakıldığında ortaya çıkan sorunlu tablonun, ülkenin yaşadığı ekonomik sorunlara paralel olarak çözümsüz kaldığını göstermektedir. Günümüzde internetin, görsel-işitsel kitle iletişim araçlarının artması ülkemizdeki gençlerin sosyalleşmelerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Okul çağındaki gençler sosyalleşmeyi sanal ortamlarda aramakta, bedensel, sosyal ve dilsel gelişimleri yeterince gerçekleşmemektedir. Sosyalleşmeleri sorunlu olan öğrenciler doğal olarak okul içinde de eğitim ve öğretim süreçlerinde sorun yaşayacak ve yaşatacaktır.

Okul yöneticileri ivedilikle bu süreçleri doğal akışında sürdürecekt ortamlar ve fırsatlar yaratacak etkinlikler yapılandırmalı ve sürdürmelidirler.

Sağlıklı okul iklimlerinde öğretmenler, öğrencileri, okulu, birbirlerini severler, çalışmalarında istekli, gayretli ve dikkatlidirler (Özdemir, 2002). Geleceği şekillendirecek olan öğretmenlerdir. Okulun girdisi olan öğrencilere yaklaşımı sevgi üzerine olmalıdır. Unutulmamalıdır ki etkili öğretmen çocuğun beyninden önce kalbine girebilendir.

Okullarda çalışma barışının olması, paydaşların birbirlerine olan güvenleri, mesleki yeterliliklerine olan inançları ve ekip çalışmasına istekli oluşları ile mümkün olmaktadır. Okullarda eğitim öğretimin ana bileşenleri (paydaşları) olan “öğretmen, yönetici, veli, öğrenci” ne denli birlikte problem çözme, proje geliştirme ve buna benzer etkinlikleri yaparsa iletişim güçleri de o derece artacaktır.

Okul yöneticisinin en önemli sorumluluklarından birisi okulda barışçıl ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilmektir. Bu amaçla okul yöneticisi okul içinde paydaşların her türlü çalışmalarını yakından takip eder, sorunların çözümüne katkıda bulunur, olası çatışmaları önceden sezerek sorunları yerinde ve zamanında çözme yoluna gider.

İyi ve verimli bir okul, öğretmenleri iyi eğitilmiş, iyi motive olmuş ve etkili öğretim tekniklerine sahip olan okuldur. Bir okula etkili okul denebilmesi için çeşitli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir,1997; Balcı, 2001: 23):

1. Etkili okullarda başkalarını harekete geçiren, eğitimle ilgili geniş bir vizyonu olan yöneticiler liderlik etmektedir. Lider, vizyonunu, sınıf uygulamalarına aktarabilmektedir.
2. Etkili okullarda, etkili iletişim ve güvenli ilişkiler öğretmenlere okul politikalarının geliştirilme ve uygulamasında söz sahibi olma imkânı vermektedir. Etkili okulların herkes için yazıya dökülmüş, açık amaç ve hedefleri vardır.
3. Etkili okullarda rahat ve düzenli bir atmosferde dersler yapılmaktadır.
4. Etkili okullar, öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimlerini güçlendirmektedir.
5. Etkili okulların, açık ve belirgin amaçlar üzerinde odaklanmış okul misyonuna sahiptirler.
6. Her öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkânları sunarlar.
7. Öğrenci ilerlemesini takip ederler ve zengin akademik programlara sahiptirler.
8. Okul – aile ilişkisini ileri düzeyde geliştirirler.
9. Uygun okul iklimine ve ortamına sahiptirler.
10. Okul kaynakları öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirilir.

2.1.1.4. Öğretmenler

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasasının 43. maddesinde “Öğretmenlik” özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmıştır. Sınıfın lideri öğretmendir.

Okulların etkili olmalarında rol oynayan bir faktör de öğretmendir. Öğretmen ve okul, eğitim-öğretim etkinliklerinin yapılmasını sağlayan iki önemli ve vazgeçilmez öğedir (Varış,1973).

Öğretmenler, bildiğini başkalarına öğreten ustalardır. Öğretmen, öğrencilerine eğitim amaçlarına uygun davranışları kazandırmaktan sorumludur (Başaran, 2006). Öğrencilere kazandırılmaya çalışılacak istendik davranış değişiklikleri tüm olumsuzluklardan arındırılmış özel çevre olan okullarda öğretmenler aracılığıyla sağlanabilir. Bu, evrensel değerleri özümsemiş, kendini bilgi ve donanım olarak geliştirmiş öğretmenler sayesinde olabilir.

Etkili öğretmen, öğrenciyi yönlendirerek, istendik yönde belli bir davranış kazanması için ona rehberlik ederek, onun eğitimsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olur. Etkili öğretmen, yalnızca öğretimin nasıl yapılacağını, ya da öğretim sırasında karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğini bilen değil, bildiklerinden hangisini belli bir anda uygulayabileceğine karar veren ve bunu uygulayan öğretmendir. Kısacası, etkili öğretmenin asıl işlevi, bilgi aktarmak değil, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenlemek ve uygulamaktır (Ertürk, 1979). Etkili öğretmen bilgiyi veren değil; bilgiye nasıl ulaşılacağını gösteren, rehberlik eden öğretmendir. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse “Balık vermeyi değil, ona balık tutmayı öğretmektir.” Bunu yapacak olan da öğretmendir.

Başarılı bir eğitim-öğretim sürecinde, öğrencinin etkin olması gerekir. Dolayısıyla öğretmen, amaçların belirlenmesi, bilgilerin sınıflanması, kaynakların hazırlanması, yöntem ve tekniklerin seçimi, değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesi gibi öğretim etkinliklerinde, öğrenciyi merkez alan, öğrenci merkezli bir yaklaşım izlemelidir (Aydın, 2000). Günümüz modern eğitim anlayışı öğretmen merkezli değil, öğrenci merkezli olan, öğrencinin aktif olduğu, öğretmenin sadece yol gösterip rehberlik ettiği eğitim anlayışıdır.

Etkili öğretmen, bütün öğrencilerin en üst düzeyde başarılı olmalarını sağlayan öğretmendir (Şişman, 2002). Şu unutulmamalıdır ki etkili öğretmenler öğrencileri ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda onu en üst düzeye ulaştırabilme başarısı gösterebilir.

Etkili öğretmenler davranışlarında dengelidirler ve öğrenciye yakınlık göstererek dostça davranırlar. Onlar neşeli ve kendilerine güvenen bireylerdir. Etkili öğretmen öğretim olayını ilginç hale getirir ve öğrencilere değer vererek empatik düşünür (Özdemir, 1998). Empatik olmanın bireyler arasındaki iletişimi güçlendirdiği ve kişinin kendine olan saygısını desteklediği bilinen bir gerçektir. Bu durum her insanın başarabileceği, yeterli olduğu ve desteklendiğinde geliştirilebilir açık alanları olduğunu bize hatırlatır.

Sınıf içinde öğretmenin öğrenciler ile kurduğu iletişimin niteliği, öğretmenin iletişim konusundaki becerisi ve yeterliliği eğitim ve öğretimdeki başarıyı arttırmaktadır. Öğretmen sınıf içinde öğrencilerin kaygılarını azaltan, derse katılımını destekleyen ve güdüleyen bir iletişim tarzı benimsemelidir (Aydın, 2000). Çünkü gelişmeye açık olan öğrencilerin ilgilerinin öğrenme alanları ile paralel olması farklı ilgi, yetenek ve becerilere sahip öğrenci topluluğunun bir arada ama kendi öğrenme hızlarında başarılı olmalarını sağlar.

Etkili öğretmen öğrencilere karşı derin bir sevgi ve güven besleyen öğretmendir. Başkalarının duygu ve düşüncelerine önem verir. Aşırı davranışlardan kaçınır, eleştirileri dinler ve önemser. Yapıcı ve yaratıcıdır. Öğrencilerin gelişmesi için bilgi kanallarını sürekli açık tutar ve davranışlarında demokrattır (Büyükkaragöz, 1994). Sınıf içinde demokratik bir tutum sergileyebilen bu öğretmenlerin kuralların konulması ve uygulanması konusunda zorluk yaşamadıkları, kuralların sürekliliğini daha kolay hale getirdikleri söylenebilir.

2.1.1.5. Okul Müdürü

Okul müdürlerinin tanımı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. maddesinde Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu bölümünde; “Okullar, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (İKY madde 60)” şeklinde açıklanmaktadır.

Okul yöneticisi planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme ve karar verme gibi yönetim süreçlerini işletmek zorundadır. Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözülmesini gerektirir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektir (Çelik ve Semerci, 2002: 30, 205-21).

Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu), önceden belirlenen ve saptanan amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek ve yenileştirmektir. Etkililiğin koşulları, okulu verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmek ve eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000). Etkili yönetici; okulu çağın gerektirdiği tarzda güncelleme yaparak, katılımcı yönetim anlayışıyla, tüm paydaşların da yönetime katılmasını sağlayarak ve okulu çağın bir adım ötesine taşıyacak adımlar atmayı bilen yöneticidir. Bunun içinde okulu üretken, verimli kılmalı, girdisi olan öğrencileri soran sorgulayan, öğrenmeyi öğrenen, demokratik değerleri özümsemiş, üretken bir nesil olarak yetiştirmelidir. Bunu yaparken de işgörenlerin bulundukları ortamdan mutlu olmalarını sağlayacak, iş doyumlarını gerçekleştirecek tedbirler almalıdır.

Yönetici, belirlenen hedefe ulaşmada insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zamanı da en etkin şekilde kullanabilmelidir (Erdoğan, 2000). Çağımız dünyasında zaman çok hızlı akmakta, iletişim çağında olmamız nedeniyle de bilgi çok geniş bir kitleye çok hızlı ulaşmaktadır. Maddi kaynakları ve zamanı en etkili şekilde kullanarak üretim sağlayan toplumlar her zaman bir adım önde gitmektedirler. İşte bunu başarabilen toplumlar iletişimdeki baş döndürücü gelişmeler sayesinde çok geniş bir alanda ürünlerini sunabilmekte, pazarlayabilmekte ve bunun doğal sonucu olarak da gelişebilmektedir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991). Birçok paydaşı olan okulun bu paydaşları ortak bir amaç etrafında toplaması ve belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamak oldukça zordur. Çünkü herkesin okuldan

beklentileri farklıdır. Eğitim yöneticisi bu beklentileri karşılamak zorundadır. Demokratik yönetim anlayışı içinde herkesin katılımını sağlamak okul yönetiminin becerine ve başarısına bağlıdır.

Okul yöneticisi okullardaki başarının en büyük etkeni olarak görülmektedir (Binbaşioğlu, 1993). “Okul, müdürü kadar okuldur.” cümlesinde işaret edildiği gibi bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa okulu da o kadar başarılı olacaktır. Okulun sadece dış görünüşü ya da inşaat işleri gibi işlerle uğraşmayan, yönetsel liderlik olarak sadece resmi prosedürler ve sekreteryaya işlerini yapan değil, öğretim liderliğini esas almış, çağdaş liderlik anlayışını özümsemiş, okulu her yönüyle başarılı kılmak için çalışan yöneticiler okuldaki başarının en büyük etkeni durumundadır.

Okullarda okul yöneticisi; okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okul yöneticisi okulu yasal mevzuata uygun olarak yönetmek durumundadır. Yapılacak tüm etkinlikler mevzuata uygun olmak zorundadır. Okul yöneticisi gücünün ve otoritesinin kaynağı da zaten bu yasal yetkilerden aldığı güçtür.

Okul müdürleri, okulu yetkilerine dayanarak yönetirler. Yetki, okul amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme, harekete geçirme, emir verme hakkı olarak da tanımlanmaktadır. Yetkinin kaynağı sadece yasalar değildir. Bir okul yöneticisi yönetme gücünü; kişilik, uzmanlık bilgisi vb. çeşitli özellikleriyle de destekleyebilir (Şişman ve Turan, 2004). Okul yöneticisi etkileşim içinde olduğu okulda yetkilerinden çok etkililiğini kullanabilmelidir. Yasalardan kaynaklanan yetkinin kullanılmasıyla otorite sağlanmaya çalışılsa da bu kişilik ve uzmanlık bilgisi, liderlik tipi gibi özelliklerle desteklenmediği müddetçe uzun ömürlü olmayacaktır. Yetkilerden çok etkililiğini kullanan okul yöneticileri tüm paydaşları olumlu yönde etkileyerek okulun saptanan hedeflere ulaşmasında önemli bir adım atmış olacaktır.

Okul yöneticileri bilginin hızla geliştiği günümüzde; çoklu zeka kuramı, duygusal zeka, beyin haritaları, portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır (Erdoğan, 2000). Geçmiş dönemin eğitim uygulamaları olan öğretmen merkezli eğitim uygulamalarının yerini, öğrenci merkezli eğitimi esas alan değişik kuram ve uygulamalar almıştır. Her öğrencinin yeteneği, ilgi, istek ve ihtiyaçları farklıdır. Her

öğrenci öğrenebilir. Önemli olan öğrencinin merkeze alınarak onun yetenekleri doğrultusunda hangi zekâ türüne sahip olduğu bilinerek eğitim verilmelidir. Okul yöneticileri bu kuram ve uygulamaları bilerek öğretim liderliğinin gerektirdiği şekilde uygulamalı ve uygulanması için ortam hazırlamalıdır. Tüm bunları yapan okul yöneticileri, okulu çağdaş eğitim seviyesine yükseltecek ve başarıya ulaştıracaktır.

Okul yöneticileri, okulun halkın içinden gelen kaynaklarla beslendiğini, girdisi olan öğrencilerin okulun çevresinde yaşayan halkın çocukları olduğunu bilmelidirler. Bu nedenle bir okul yöneticisinin halka ilişki kurabilmesi ve sürdürebilmesi etkili yöneticilik için gereklidir. Halkla ilişkiler, bir örgütün içinde yaşadığı toplumun bireylerine, kesimlerine ya da katmanlarına yönelik ilgisidir (Açıkalın, 1994). Öğrencinin başarıyı yakalayabilmesi, davranış değişikliklerinin istendik yönde geliştirilebilmesi, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için okul, öğretmen ve öğrenci sacayağının mutlaka oluşturulması gerekir. Bu sacayağından birinin eksik olması amaca ulaşmada önemli bir engel olacaktır. Okul yöneticisi sacayağını oluşmasında en önemli etkindir. Öğrencilerde görülen birçok davranış bozukluğunun temelinde aile ve toplumdan gelen etkiler söz konusudur. Okullar öğrenciler üzerindeki olumsuz davranışları ortadan kaldırmak için ailelerle iletişim içinde olmalı, çevredeki olumsuzlukları da ortadan kaldırmalıdır. Etkili bir okul yöneticisi okulun en önemli paydaşlarından olan veli ve halkla iletişimi en üst düzeyde tutmalıdır. Her türlü olumsuz etkilerden arındırılan okul ortamında öğrencinin kazanımlarını sürekli hale getirmek için çevrede de uygun ortam oluşturulmalıdır. Bu ortamın oluşturulmasında okul yöneticisinin sorumluluğu vardır.

2.1.1.6. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Erdoğan (2000)'a göre günümüzde yöneticinin sahip olması gereken özellikleri inceleyecek olursak bunları aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür:

I-Yönetici bilgili olmalıdır.

II-Yönetici yetenekli olmalıdır.

III-Yönetici deneyimli olmalıdır.

IV-Yönetici ahlaklı olmalıdır.

Yöneticiler görev yaptıkları kurumda görevlerini etkili bir biçimde yapabilmeleri için yasal mevzuatı bilmelidirler. Çünkü yapılan tüm işlemlerin yasal mevzuata uygun olması gerekmektedir. Aynı şekilde, zamanı ve yeri geldiğinde yasal güçlerini de kullanabilmelidirler. Okul yöneticileri birbirinden çok farklı beklentileri olan okul paydaşlarıyla insan ilişkisi içerikli bir yönetim yürüttüklerinden yasal mevzuat dışında ekonomi, felsefe, psikoloji, sosyoloji, edebiyat, tarih gibi alanlarda bilgili olmalıdır. Eğitimde sürekli değişen gelişmeleri takip etmeli, kuram ve uygulamaları da bilmelidir.

Yönetici sadece bilgi düzeyine sahip olmakla değil, sahip olduğu bilgileri hayata geçirebilmek konusunda; konuşma, sorun dinleme, sorun çözme, analiz ve sentez yapabilme, insan ilişkileri gibi konularda yetenekli olmalıdır.

Yöneticinin yönetim işlevini yürüttüğü kurum ve alana göre deneyim konusu farklılık gösterebilir. Yaşantılar, tecrübeler yöneticilere karşılaştıkları sorunlar karşısında nasıl davranması gerektiği konusunda yardımcı olabilir. Deneyim bilimsel bir eğitime dayanan bir birikim olmalıdır. Yoksa kaba bir yaşantı deneyimi olmamalıdır.

Yönetici mutlaka iyi bir ahlâka sahip olmalı, mesleğini etik kurallarla yürütme konusunda azami derecede özen göstermeli ve ahlaki değerleri özümsemelidir. Bilgiye ulaşmanın bir tuşa dokunmak kadar yakın olduğu günümüzde ahlaklı yönetici olmak iyi yönetici olma konusunda önemli bir avantaj sağlayacaktır. Çünkü yöneticilik için gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyimler etik kurallara uymama ya da ahlâki yeterliliğe sahip olunmayan durumlarda o örgütte birçok sorunun çıkmasına neden olabilecektir.

2.1.1.7. Etkili Okul Müdürü

Eğitimde değişimin anahtarı, okulda herkesi yetkilendiren ve potansiyelinin tümünü ortaya koymaya çabalayan herkese yardımcı olmaya kendini adanmış liderliktir (Ensari, 2000). Okul yöneticileri yetenek avcısı olmalıdır. Herkesin ilgi, istek ve yeteneğini tespit edebilmelidir. Herkesi alınacak kararlara ortak edebilmeli ve alınan kararların uygulanmasında herkesin yetenekleri doğrultusunda görevlendirmelerde bulunmalıdır. Bir kişinin tüm alanlarda yetenekli olması beklenmemelidir Herkesin üstün tarafının

bulunduğu bir yeteneği vardır. Lider bu yetenekleri keşfettmeli, keşfettiği yeteneklere uygun görevler vermeli, destek olmalı, yönlendirmeli ve cesaretlendirmelidir. Yönetim işi bir takım oyunudur. Takımdaki her bireyin yeteneklerini bilmek takım liderine üstünlük sağlayacaktır. Etkili bir lider insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilendir.

“Etkili yöneticilerin genelde etkili lider oldukları, özellikle de ğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır” (Balcı, 1993:29). Bunun için okul yöneticileri okullarında yönetimsel liderlikten ziyade, diğer bir ifade ile resmi yazışma gibi sekreteryaya işleriyle uğraşmak yerine sınıfları ziyaret etme, okulun eğitim ortamını düzenleme gibi etkinlikler yaparak ğretim liderliği yapmalıdır. Okulun en önemli girdisi ğrenci olduğuna göre onu şekillendirmek, hedeflere ulaşmasını sağlamak en önemli amaçtır. Bu amaca da özellikle ğretim liderliği ile ulaşılabilir.

Etkili bir müdürden, okuluna ilişkin iyi ifade edilmiş ve saptanmış hedeflere sahip olması beklenir. Bir müdür, hedef belirleme sürecinde, personeli arasında bir düşünce birliği ve bağlılığı sağlamada başarılı olabilmek için, okul sistemi, okulun alt sistemleri ve bu alt sistemlerin gelecekte okulu nasıl etkileyeceği konusunda, geleceği de düşünerek kapsamlı bir bilgiye ve net bir görüşe sahip olmalıdır (Tanrıöğen, 1988). Okul yöneticileri sadece bugünü değil geleceği de düşünmelidir. Bu doğrultuda hedefler belirlemeli ve ona uygun alışmaladırlar. Bu anlayışı benimsemiş kurumlar diğer kurumlardan ayrılacak ve bir adım nde olmasını sağlayacaktır.

Etkili bir yöneticinin veya etkili olmak isteyen bir yöneticinin mutlaka bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin vizyon sahibi olması, okulun geleceğine ilişkin olarak mümkün, makul ve kabul edilebilir zihinsel bir imaja sahip olmasını ifade eder. Etkili yöneticiler açık bir vizyona sahip olmakta, amaçlarını saptamakta beklentilerini açıklamakta ve ulaşılacak sonuçların anlamını belirlemektedir. Etkili okul yöneticisi temsil ettiği vizyonu, başta öğretmenler olmak üzere okulun diğer yeleri ile etkileşim içinde paylaşmalıdır. Vizyonun paylaşılması demek, birtakım anlamların paylaşılması demektir (şişman, 1996). Okul yöneticileri diğer tüm alanlarda olduğu gibi vizyon belirlerken okulun tüm paydaşlarına özellikle de öğretmenlerin görüşlerine önem vermeli, kararları ortak almalıdır. Unutulmamalıdır ki ortak alınan kararların

uygulanması, tek kişi tarafından alınan kararların uygulanmasından daha kolaydır. Karar sürecinde etkili olan öğretmenler uygulama sürecinde de daha aktif olarak görev yapacak ve uygulama sürecinde karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı daha dirençli olacak ve engelleri aşma konusunda daha istekli olacaktır.

Etkili okul müdürlerinin en önemli başarılarından biri hiç kuskusuz birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdülemesidir. Okullarda değişim konularında yapılan araştırmaların işaret ettiğine göre etkili örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar da dâhil edilir. Gerçekte, kararlar alınırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınması etkili okullarda gözlemlenen en önemli etmenlerden biridir (Çelikten, 1999). Etkili okul müdürlerinin öğretim liderliğini benimsedikleri, okul ile ilgili kararlarda paydaşlarının görüşlerine çok önem verdikleri unutulmamalıdır. Okul ile ilgili alınan ortak kararların hayata geçirilmesi, kabullenilmesi ve pratikte uygulanması çok daha kolay ve mümkün olacaktır.

Töremen ve Kolay (2003 : 160) ‘ a göre;

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider özelliklerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan toplam kalite yönetimi, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermesi gereklidir. Bunun için ilköğretim okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir:

1. Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
2. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
3. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıtacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.

4. Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kollektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.

5. Gerekğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır

6. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

7. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.

8. Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Son söz olarak diyebiliriz ki ilköğretim okul yöneticileri okul örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdır.

Balcı (1993: 67) “Etkili Okul” adlı araştırmasında etkili yöneticinin etkili okuldaki davranışları ortaya konmuştur. Bunlar aşağıda verilmiştir.

Bu okulda okul yöneticisi;

1. Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.
2. Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.
3. Öğretim programını eşgüdüler.
4. Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır.
5. İşgörenin okula bağlanmasını sağlar.
6. Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.
7. Sınıflarda olup bitenleri, sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.
8. Sıkça okulun her tarafında görülür.
9. Öğrencilerle sürekli olarak temas halindedir.
10. Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
11. Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.

12. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Başka bir araştırmada, etkili bir okulda bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinden beklenebilecek başlıca davranışlar şöyle özetlenebilmektedir (Şişman, 2002):

- ✓ Her şeyden önce bir eğitim ve öğretim lideridir.
- ✓ Güçlü, yazılı – sözlü iletişim ve ikna becerilerine ve yeteneğine sahiptir.
- ✓ Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir.
- ✓ Okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunu oluşturan bütün üyeler, paydaşlar tarafından paylaşılmasını sağlar.
- ✓ Okul kurallarını açık olarak belirler ve belirlenen bu kuralları uygular.
- ✓ Okul programının oluşturulması aşamasında öğretmenlerle iş birliği içinde çalışır.
- ✓ Okul için öncelikler belirler.
- ✓ Öğretmenleri karar sürecine katar.
- ✓ Öğrenci başarısı hakkında yüksek beklentilere sahip olup bu beklentilerini okul paydaşlarının bütün üyelerine iletir.
- ✓ Okulda ve sınıfta geçen zamanın verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- ✓ Okul kadrosunu destekler, kadronun mesleki yönden geliştirilmesine dönük çalışmalar gerçekleştirir.
- ✓ Okul çevresinin ve ailelerin (okul paydaşlarının) okula destek ve katılımını sağlar.

Etkili okullarda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, istendik sonuçların elde edilip edilmediğini belirleyebilmek amacıyla göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken en önemli davranışlardan birisi de değerlendirmedir. Etkili bir yöneticinin göstermesi gereken en önemli davranışlardan biri de kendini ve rolünü değerlendirebilmesidir (Özsoy, 1987). Ancak bu değerlendirmeyi yaparken oluşturulacak yöntemler bireysel farklılıkların ve kendilik algısının da ortaya çıkmasını sağlayabilmelidir. Değerlendirme çalışmalarında elde edilen veya çalışmalara bağlı olan yordamlarda belirlenen hedefe varılıp varılmadığı sonucu hakkında bilgi vermelidir.

Etkili okul yöneticisinin temel özelliğinin okulun örgüt özelliklerinde gözlendiği görülmektedir. Okulda öğrencinin öğrenimine uygun öğrenme ortamı oluşturulması, öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi, etkili yöneticinin özelliklerindendir. Okul yöneticisi yönetici olmaktan ziyade öğretim lideri olmalıdır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik etme, destek verme, öğretim için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticiliğin temelini oluşturmaktadır (Balcı,1993). Yapılan tüm çalışmalar okul ailesi içinde yer alan tüm gelişim alanlarının desteklemesini sağlamalıdır. Bu gelişim alanlarının okul paydaşları tarafından kabul edilmesi, geliştirilmesi etkili müdürlük becerilerinin göstergesidir.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında etkili okul ve etkili okul müdürü ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara değinilmiştir.

2.2.1 Yurt içi Araştırmalar

Türkiye’de “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konusundaki ilk araştırmayı, *“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma”* adlı çalışması ile Bursalıoğlu (1975) yapmıştır. Bilgi toplama aracı 18 alt gruptan oluşmaktadır.

Yeterlik alanları ise şöyle sıralanmaktadır:

1. Okulu yönetimine ilişkin kararlar verilirken gösterilen davranışlar.
2. Okul içi ve dışı, eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında gösterilen davranışlar.
3. Okul ve çevresindeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde gösterilen davranışlar.
4. Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde gösterilen davranışlar.
5. Okul ve çevresindeki eğitim ve öğretim çalışmalarının eş güdümünde gösterilen davranışlar

6. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarında gösterilen davranışlar.
7. Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda gösterilen davranışlar.
8. Liderlik davranışları bakımından gösterilen davranışlar.
9. Okulda olumlu bir hava yaratılması için gösterilen davranışlar.
10. Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesi için gösterilen davranışlar.
11. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetleri için gösterilen davranışlar.
12. Disiplin ve devamın sağlanmasında gösterilen davranışlar.
13. Okul işgöreninin yönetiminde gösterilen davranışlar.
14. Okul ve çevre ilişkilerinde gösterilen davranışlar.
15. Araştırma-geliştirme-yenileme alanlarında gösterilen davranışlar.
16. Okul işletmecilik ilkelerine göre yönetirken gösterilen davranışlar.
17. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında gösterilen davranışlar.
18. Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gösterilen davranışlar.

Tanrıöğen (1988)'in yapmış olduğu “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*” adlı çalışmada, okul müdürlerinin etkililiği ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

Sarıtaş (1991) tarafından Hacettepe Üniversitesi'nde yapılan doktora tezinde, “*İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri*” araştırılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin hem öğretmenler hem de kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiş ve okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri

araştırılmıştır. Araştırmadaki en önemli sonuçlardan birisi; müdürlerin öğretmenleri en yüksek düzeyde kişilik ile etkiledikleri görülmektedir.

Balcı (1993), Türkiye’deki ilköğretim okullarının “etkili okul özellikleri”ne göre bir değerlendirmesinin yapılmasını amaçlayan bu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre Türkiye’deki ilköğretim okulları etkili okulun; okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler, veliler boyutlarındaki özelliklerine ne derece sahip olduklarını belirlemek için Milli Eğitim Bakanlığı’nca açılan ilköğretim müfettişliği sınavını kazanarak Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde düzenlenen “İlköğretim Müfettişliği Formasyonu Kursu’na katılan 120 ilköğretim okulu öğretmenine uygulanan “*Etkili Okul*” adlı araştırmasında etkili okul tanımlarına değinerek, etkili okulun etkinleştirilmesinde en önemli faktörün yönetici olduğunu belirterek araştırmasında “Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır.” sonucuna ulaşmıştır.

Açıkalın (1993) öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileme davranışlarını okul türü, müdürün yönetim stili, uzmanlık alanı, öğretmenlik kıdemi ve cinsiyet değişkenleri çerçevesinde araştırmıştır. Araştırma sorularının cevapları Ankara ilinde dört ilçeden random yöntemiyle birer endüstri meslek lisesi (EML), kız meslek lisesi (KML) ve genel liseden toplam 12 okulda 561 öğretmenden yazışma yöntemi anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri; mevki, kişilik, ödül, ilgi, uzmanlık, güçsüzlük ve ceza gücü olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin etkileme davranışlarını etkileyen değişkenlerden en önemlileri okul türü ve okul müdürünün yönetim stilidir.

Aksu, (1994)’ nun orta dereceli okullarda görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin etkililiğine ve okul iklimine ilişkin bakış açılarının belirlenmesi, okul müdürlerinin etkililiği ile okul iklimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla 17 okuldan 338 öğretmene anket uygulayarak yaptığı “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*” adlı çalışmada müdürlerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmış, okul müdürlerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar vardır.
2. Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
3. Örgütsel iklim; cinsiyete göre, samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
4. Okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış boyutları arasında, doğrusal, pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Yenipınar (1998), ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında, yönetici ve öğretmenlerin algılarını saptayarak, yöneticilerin etkililik düzeylerini belirlemek; yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla Bolu İlköğretim Okullarından tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş 34 ilköğretim okulu yöneticisi ve tabakalama örneklem yöntemiyle seçilmiş 202 öğretmenden Washington Müdür Değerlendirme Envanteriyle toplanarak yapılan “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri*” adlı araştırmada okul yöneticilerinin etkililiği konusunda teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında yönetici ve öğretmenlerin algıları saptanmıştır. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik beceriler, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutlarında çoğunlukla etkili olduklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Dağlı (2000 : 9) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarını saptamak amacıyla yapılan Diyarbakır il merkezindeki 48 ilköğretim okulunda görevli 357 öğretmen örneklemini oluşturan “*İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları*” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenlerin ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık

saptanmamıştır. Her iki gruptaki öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri etkili müdürlük davranışlarına “orta” derecede sahip oldukları ileri sürülmektedir.

2. İlköğretim okullarında görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Her iki gruptaki öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri etkili müdürlük davranışlarına “orta” derecede sahip oldukları ileri sürülmektedir.

3. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan bayan ve erkek öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “sınıfları bizzat ziyaret eder” davranışı gelmektedir.

4. İlköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan erkek öğretmenlerin algılarına göre, bulundukları okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “öğrenci ve işgörenin desteğinden hoşlanır” davranışı gelmektedir. Bu okullarda görev yapan bayan öğretmenlerin algılarına göre ise, bulundukları okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “öğrenci ve işgörenden yüksek beklentileri vardır” davranışı gelmektedir.

Yarba (2003) ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini belirlemek amacıyla İzmir ili metropol alanındaki 33 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden toplam 621 öğretmene uygulanan, 532 araştırma anketi değerlendirmeye alınarak yapılan “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*” adlı araştırmasında, öğretmenlere “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri”ni uygulamıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin genel yönetim, kavramsal, teknik ve insansal becerilerine ilişkin algı ve beklentilerin, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine ve okul yöneticilerinin atanma biçimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Aksu, Şahin ve Şahin (2003) tarafından ilköğretim okulu öğretmenlerinin, çeşitli mesleki özelliklerine göre, kendi okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algılarını incelemek ve elde edilen bulgulara dayanarak öneri geliştirmek amacıyla yapılan İzmir ili metropolünde yer alan dört büyük ilçe olan Konak, Buca, Karşıyaka ve Bornova'daki ilköğretim okullarında görev yapan 307 öğretmene uygulanan “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları*” adlı

araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları cinsiyet, kıdem, öğretmen yetiştiren bir okuldan mezun olup olmama, branş, en son mezun oldukları okulun düzeyi ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi gibi bazı değişkenlere bakılarak incelenmiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları; cinsiyetlerine, kıdemlerine, öğretmen yetiştiren bir okuldan mezun olup olmamalarına, en son mezun oldukları okulun düzeyine ve görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Dil ve edebiyat öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını anlamlı düzeyde yüksek algılamışlardır.

Gülbahar (2003), tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi'nde yapmış olduğu *“Etkili Okul Müdürlüğü”* konulu araştırmasında; aynı bölgede aynı şartlara sahip okullar baz alındığında, demokratik yöneticinin idare ettiği okullarda başarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Keleş (2006) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların etkili okul özelliklerine ne ölçüde sahip olduğu hakkında görüşlerini saptamak amacıyla yapılan ve Çorum ili il merkezi ile Sungurlu ve Alaca ilçelerinde ilköğretim okullarında çalışan 1587 öğretmenden 595 örneklem alınarak ve bu örneklemdeki 296 öğretmene anket uygulanarak yapılan *“İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri”* çalışmasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul yöneticilerini etkili okula ulaşmada başarılı bulduklarını göstermektedir.

Gültekin (2007) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, algılarını saptamak, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında, İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 341 öğretmen, 25 yöneticiye uygulanan *“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına”* ilişkin çalışmasında cinsiyet, görev türü, yaş, meslekte çalışma süresi, çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın oluştuğunu tespit etmiştir.

Helvacı ve Aydoğan (2011 : 58) tarafından öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla 2009-2010 yılında Uşak ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 105 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş olan “*Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*” çalışmalarında;

Öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk temaları olmak üzere iki tema altında toplandıkları görülmektedir.

Liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özelliklerin, eşitlik ve adalete önem vermesi; personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması; tutarlı ve istikrarlı olması; anlayışlı olması ve empati kurması, yol gösterici bir lider olması, gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi, sorunlara karşı duyarlı olması, personelinin haklarını savunması; fiziki düzgün ve bakımlı olması, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmesi gibi özellikler olduğu görülmektedir.

Görev-sorumluluk teması altında yer alan başlıca özelliklerin; sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi; mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etmesi içinde deneyimli ve alanında bilgili olması sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize etmesi gibi özellikler olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin etkililiğini artırmak amacıyla özellikle liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için etik liderlik, değişim liderliği ve kültürel liderlik eğitimi almaları sağlanmalıdır.

2.2.2 Yurt dışı Araştırmalar

NealGross ve Robert Herriot (1965) tarafından yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin etkinlikleri ile ilgili araştırma 175 ilköğretim okulu üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya göre bir ilköğretim okulu müdürünün etkililiği, öğretmenlerin moraline, yöneticinin uzaktan uzmanlık performansına ve öğrencilerin öğrenme durumlarına bağlıdır. Elde edilen bulgular, bu üç ölçüt ile liderlik arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Buna göre okul müdürlerinin profesyonelce yöneticilik

yapmaları durumunda, okullar daha üretici olmakta, öğrencilerin morali yükselmekte ve performansları artmaktadır (Akt. Uygun, 2006).

Etkileme yolları konusundaki araştırmalardan birisi de Bachman (1966), tarafından yaptırılmıştır. Bu araştırma 685 profesör, 12 dekanı değerlendirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretim üyeleri için en uygun etkileme, uzmanlık ve kişilik güçleri temeline dayanan etkileme yollarıdır. Ceza ve ödül gücü ile etkileme, mesleklerinde en yüksek düzeyde profesyonelleşmiş bulunan öğretim üyeleri için önemli etkileme yolları olarak kabul edilmemiştir. Diğer taraftan dekan ve bölüm başkanlarının yasal güçleri de öğretim üyeleri için fazla bir anlam ifade etmemektedir. Öte yandan, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin uzmanlığa daha fazla önem ve değer verdikleri belirlenmiştir (Akt. Uygun, 2006).

Lambert (1968), tarafından “Okul Müdürlerinin Liderlik Durumlarının Öğretmen Morali Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmasında okul müdürünün liderlik davranışı ile öğretmen morali arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Akt. Hiçyılmaz, 2013).

Pitner ve Charter (1984) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmen davranışlarına etkisi üzerinde durulmaktadır. Çalışma, Oregon ve Washington bölgesindeki ilköğretim okullarının müdür ve öğretmenleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada daha önce Kerr tarafından geliştirilen bir anket, ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme ve etkileme potansiyeline sahip oldukları ancak, bunun genel bir kural olarak yorumlanamayacağı; etkinin durumsal bir olgu olduğu ve bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına gereklilik olduğu belirtilmektedir (Akt. Uygun, 2006).

Williams (1990), Tennessee’deki Ulusal Ortaokul Tanıma Programı için görevlendirilen ve bu program için görevlendirilmeyen okullardaki öğretmenlerin, müdürlerinin etkililiği hakkındaki algılarını karşılaştırmıştır. Program için görevlendirilen okul yöneticilerinin örgütsel gelişme, örgütsel yöneltme, örgütsel prosedürler, öğrencilerle ilişki, etkili yöntemler, eğitsel program ve program geliştirme anlamlılığı, program için görevlendirilmeyen okul yöneticilerinden daha yüksektir. Örgütsel bağlılık, örgüt çevresi, öğretmen ilişkileri, etkileşim yöntemleri konusunda iki okul türü öğretmenlerinin algılarında anlamlı farklılık görülmektedir (Akt. Aksu, 1994).

Hargreaves & Fink (2003)'in ‘‘Sürdürülebilir Liderliğin Yedi İlkesi’’ adlı çalışmasında liderliğin sürdürülebilmesi için sürdürülebilir öğrenme, kazanılan başarı, diğer üyelerin liderliği, sosyal adalet kavramı, insan ve madde kaynaklarının geliştirilmesi ve çevreyle etkin iletişim kurma ilkeleri ortaya konmuştur (Akt. Hiçyılmaz, 2013).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracı, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul müdürlerin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algılarını saptamaya dönük bu araştırma, “geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı” (Karasar, 1984:79) olarak tanımlanan tarama modeli bir araştırmadır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen yol izlenmektedir:

1. Araştırmada okul, etkilik, etkili okul- etkili müdürlük konularıyla ilgili alan taraması yapılmıştır.

2. İlköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin etkili müdürlük davranışları algılarını ölçmek amacıyla Dağlı (2000) tarafından geliştirilen " İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına İlişkin Algıları Ölçeği" ölçme aracı olarak kullanılmıştır..

3.2. Evren ve Örneklem

Türkiye’de 2012-2013 eğitim öğretim yılında zorunlu eğitim 4+4+4 yıla çıkarılmıştır. Bu kapsamda ilkokul 4, ortaokul 4, ortaöğretim 4 yıl şeklinde kademelere ayrılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2014 – 2015 Eğitim-Öğretim yılında; İzmir İlinin dört büyük ilçesi olan Konak, Karabağlar, Bornova ve Buca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı

286 resmi, 48 özel olmak üzere toplam 334 ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. “Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir.” (Karasar, 2005:110-111). Bu yönteme dayanarak İzmir İlının 4 büyük ilçesi olan Konak, Karabağlar, Bornova ve Buca İlçeleri sınırları içinde yer alan 43 ilköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görev yapan 45 yönetici ve 679 öğretmene ölçme aracı uygulanmıştır. Ancak okullar seçilirken etkili müdürlük davranışları (EMD) inceleneceği için okul yöneticilerinin o okulda en az bir yıldır görev yapıyor olması gözötilmiştir. Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin dağılımı aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Örnekleme Oluşturan Okullardaki Okul Yöneticisi ve Öğretmen Dağılımı

Tablo 1. Örneklem Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Kadın	13	28,9	527	77,6
Erkek	32	71,1	152	22,4
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının cinsiyetine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 1’ de gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 13’ünün (%28,9) kadın, 32’sinin (%71,1) erkek; görevi öğretmen olanların 527’sinin (%77,6) kadın, 152’sinin (%22,4) erkek olduğu görölmektedir.

Tablo 2. Örneklem Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
24-34	4	8,9	208	30,6
35-44	18	40,0	231	34,0
45-54	15	33,3	193	28,4
55 ve üstü	8	17,8	47	6,9
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının yaş değişkenine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 2’ de gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 4’ünün (%8,9) 24-34, 18’inin (%40,0) 35-44, 15’inin (%33,3) 45-54, 8’inin (%17,8) 55 ve üstü; görevi öğretmen olanların 208’inin (%30,6) 24-34, 231’inin (%34,0) 35-44, 193’ünün (%28,4) 45-54, 47’sinin ise (%6,9) 55 ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örneklem Gruplarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
2 Yıllık Eğt.Enst.	3	6,7	57	8,4
3 Yıllık Eğt.Enst.	4	8,9	37	5,4
4 yıllık Fakülte	32	71,1	545	80,3
Y.Lisans,Doktora	6	13,3	40	5,9
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının öğrenim düzeyi değişkenine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 3’ te gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 3’ünün (%6,7) iki yıllık eğitim enstitüsü, 4’ünün (%8,9) Üç yıllık eğitim enstitüsü, 32’sinin (%71,1) dört yıllık fakülte veya yüksekokul, 6’sının (%13,3) yüksek lisans, doktora; görev öğretmen olanların 57’sinin (%8,4) iki yıllık eğitim enstitüsü, 37’sinin (%5,4) Üç yıllık eğitim enstitüsü, 545’inin (%80,3) dört yıllık fakülte veya yüksekokul, 40’ının (%5,9) yüksek lisans, doktora olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Gruplarının Branş (Alan) Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Sınıf Öğrt.	26	57,8	293	43,2
Branş Öğrt.	19	42,2	386	56,8
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının branş (Alan) değişkenine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 4’ te gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 26'sının (%57,8) sınıf öğretmeni, 19'unun (%42,2) branş öğretmeni; görevi öğretmen olanların 293'ünün (%43,2) sınıf öğretmeni, 386'sının (%56,8) branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Örneklem Gruplarının Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Resmi Okul	42	93,3	563	82,9
Özel Okul	3	6,7	116	17,1
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının okul türü değişkenine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 5’ te gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 42'sinin (%93,3) resmi, 3'ünün (%6,7) özel; görevi öğretmen olanların 563'ünün (%82,9) resmi, 116'sının (%17,1) özel ilköğretim kurumlarında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 6. Örneklem Gruplarının Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Okulda Çalışma Süre	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
1-5 yıl arası	34	75,6	411	60,5
6-10 yıl arası	7	15,6	145	21,4
11-15 yıl arası	0	0,0	69	10,2
15 yıl ve üstü	4	8,9	54	8,0
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının okulda çalışma süresi değişkenine göre cevaplandırılan sayısı ve yüzdesi Tablo 6’ da gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 34’ünün (%75,6) 1-5 yıl arası, 7’sinin (%15,6) 6-10 yıl arası, 4’ünün (%8,9) 15 yıl üstü; görevi öğretmen olanların 411’i (%60,5) 1-5 yıl arası, 145’inin (%21,4) 6-10 yıl arası, 69’ünün (%10,2) 11-15 yıl arası, 54’ünün (%8,0) 15 yıl üstü okulda çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Örneklem Gruplarının Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Çalışma Süresi	Okul Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
1-5 yıl arası	0	0,0	74	10,9
6-10 yıl arası	5	11,1	130	19,1
11-15 yıl arası	9	20,0	115	16,9
16-20 yıl arası	9	20,0	161	23,7
21 yıl ve üstü	22	48,9	199	29,3
Toplam	45	100,00	679	100,00

Örneklem gruplarının mesleki çalışma süresi değişkenine göre sayısı ve yüzdesi Tablo 7’ de gösterilmiştir. Buna göre görevi yönetici olanların 5’inin (%11,1) 6-10 yıl arası, 9’unun (%20,0) 11-15 yıl arası, 9’unun (%20,0) 16-20 yıl arası, 22’sinin (%48,9) 21 yıl ve üzeri; görevi öğretmen olanların 74’ünün (%10,9) 1-5 yıl arası, 130’unun (%19,1) 6-10 yıl arası, 115’inin (%16,9) 11-15 yıl arası, 161’inin (%23,7) 16-20 yıl arası, 199’unun (%29,3) 21 yıl ve üzeri mesleki çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerinin ve okul türünün (resmî- özel) yer aldığı 9 sorudan oluşan *Bilgi Formu*, ikinci bölümde ise ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim kurumu müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algılarını ölçmeye dönük ölçektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, Balcı (1993:96,97) tarafından geliştirilen etkili okul anketinden

okul yöneticileri ile ilgili olan boyuttan 11 madde ve diğer 16 madde ise yine ilgili kaynakta değişik yazarlar tarafından ileri sürülen maddelerden yararlanarak Dağlı (2000) tarafından oluşturulmuştur. Taslak ölçek formu, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanları ve ilköğretim okullarında görevli bulunan 20 ilköğretim öğretmenin görüşüne sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ölçek formuna son şekli verilmiştir. Ölçek toplam 27 maddeden oluşmaktadır (Dağlı, 2000).

Dağlı (2000) tarafından geliştirilen ölçek formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır.

Aşağıda ölçme aracının ilgili bölümlerine ait açıklamalara yer verilmektedir.

- a. Kişisel Bilgi Formu:** Kişisel Bilgi Formunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ve okul türü (resmi-özel) ile ilgili sorular yer almaktadır. Formda yer alan özellikler araştırmanın alt problemlerine uygun olarak, katılımcı ve uzmanların görüşleri ile alan yazınına dayanarak seçilmiştir.
- b. Etkili Müdürlük Davranışları Ölçeği:** Hiç Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Derecede Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4) ve Tam Katılıyorum (5) olmak üzere derecelendirilen Etkili Müdürlük Davranışları Ölçeği Beşli Likert tipindedir. Öğretmen ve yöneticilerden algıları doğrultusunda kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama araçlarının uygulanması için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır (Ek:2). Ayrıca çalışmalar öğretmenlerin seminer döneminde uygulanarak her okulda kısa süreli toplantılar yapılmış, “EMDÖ” hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra, gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanmış, ölçme aracına ad-soyad gibi özel bilgiler yazmadan cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve Dağlı (2000) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdür Davranışına İlişkin

Algıları Ölçeği (Ek:1)’’ aracılığıyla toplanmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından öğretmenlere ve yöneticilere uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma veri toplama işlemi tamamlandıktan sonra, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin puanlama işlemine geçilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) varyans analizi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Ölçekte kullanılan beşli Likert ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 1.00 - 1.79 arasındaki ortalama değerlerin "Hiç katılmıyorum"; 1.80 - 2.59 arasındaki ortalama değerlerin "Az katılıyorum"; 2.60 - 3.39 arasındaki ortalama değerlerin "Orta derecede katılıyorum"; 3.40 - 4.19 arasındaki değerlerin "Çok katılıyorum" ve 4.20 - 5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Tam katılıyorum" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, önceki bölümde açıklanan yöntemle toplanan verilerin her bir alt problemle ilgili olarak istatistik tekniklerle yapılan çözümlemeleri sonucu elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir? ” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 8. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Yönetici (n=45)		Öğretmen (n=679)	
	$\bar{x}$	Ss	$\bar{x}$	Ss
1.Eğitim öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar Ve uygulamaya koyar.	4,27	0,99	4,09	1,02
2.Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.	4,36	0,98	4,17	0,98
3.Öğretim programlarını koordine eder.	4,38	0,94	4,07	1,02
4.Öğretim programlarının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılır.	4,27	1,03	3,99	1,03
5.Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara yetiştirir.	4,29	0,99	3,99	0,99
6.Öğretmenlerin ilgilerine eğilir ve onlara destek verir.	4,44	1,08	3,91	1,14

Tablo 8'in devamı:

Ölçek Maddeleri	Yönetici (n=45)		Öğretmen (n=679)	
	$\bar{x}$	Ss	$\bar{x}$	Ss
7.Sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap yada materyal okutulmakta, öğrencilere materyal nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret eder.	4,29	0,99	3,81	1,17
8.Sıkça okulun her tarafında görülür.	4,49	0,87	4,17	1,03
9.Öğrenci ile sürekli temas halindedir.	4,33	0,95	3,99	1,08
10.Okulda kuralları korumada katı ancak adildir.	4,20	1,01	3,85	1,08
11.Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.	4,04	1,09	3,52	1,18
12.Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.	4,40	1,01	4,04	1,03
13.İkna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırır.	4,20	1,12	3,95	1,10
14.Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği eder.	4,29	1,10	4,06	1,00
15.Aklını ve yargısını kullanır.	4,42	0,97	4,13	1,00
16.Öğretmenleri karar sürecine katar ve onlarla yoğun iletişime geçer.	4,20	1,16	3,92	1,13
17.Öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.	4,47	0,84	4,11	0,91
18.Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır.	4,31	1,00	4,24	0,90
19.Öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi için çaba gösterir.	4,27	1,14	3,94	1,16
20.Personel ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirir.	4,29	1,04	3,95	1,04
21.Sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlar.	4,20	1,10	3,85	1,07
22.Okulda yapıcı bir hava yaratır.	4,36	1,15	4,05	1,08
23.Okulda olup bitenleri personele duyurur.	4,40	0,94	4,07	1,03
24.Girişimcilik ve meraklılık gösterir.	4,31	1,10	4,09	1,01
25.Kendisini işine adar.	4,51	0,90	4,27	0,97
26.İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer.	4,62	0,91	4,21	1,02
27.Okul çapında akademik (bilgi) başarının tanınmasını ve ölçümünü sağlar.	4,42	1,08	4,14	0,93
TOPLAM	4,33	1,02	4,02	1,04

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin ilköğretim kurumu yöneticilerinin etkili müdürlük davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin algılarının aritmetik ortalaması “Tam katılıyorum” derecesindedir ($\bar{x} = 4,33$).

Öğretmenlerin ilköğretim kurum yöneticilerinin etkili müdürlük davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin algılarının aritmetik ortalaması ise “Çok Katılıyorum” derecesindedir ($\bar{x} = 4,02$).

Buradan hareketle yöneticilerin etkili okul müdürlüğü davranışlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir..

Okul yönetici algılarındaki en yüksek ortalamalar sırasıyla:

- ✓ 26. maddede yer alan, “ *İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer.*” ($\bar{x} = 4,62$),
- ✓ 25. maddede yer alan, “ *Kendisini işine adar.*” ($\bar{x} = 4,51$),
- ✓ 8. madde de yer alan “ *Sıkça okulun her tarafında görülür.*” ($\bar{x} = 4,49$) maddeleridir.

Bu maddeler “ Tam Katılıyorum” derecesindedir.

Okul yönetici algılarındaki en düşük ortalamalar sırasıyla:

- ✓ 11. maddede yer alan “ *Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.*” ($\bar{x} = 4,04$),
- ✓ 21. maddede yer alan “ *Sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlar.*” ($\bar{x} = 4,2$),
- ✓ 16. maddede yer alan “ *Öğretmenleri karar sürecine katar ve onlarla yoğun iletişime geçer.*” ($\bar{x} = 4,2$),
- ✓ 13. maddede yer alan “ *İkna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırır.*” ($\bar{x} = 4,2$)
- ✓ 10. maddede yer alan “ *Okulda kuralları korumada katı ancak adildir.*” ($\bar{x} = 4,2$) maddeleridir.

11.madde “ Çok Katılıyorum.”; 21, 16, 13 ve 10. maddeler “ Tam Katılıyorum” derecesindedir.

Öğretmen algılarındaki en yüksek ortalamalar sırasıyla:

- ✓ 25. maddede yer alan, “*Kendisini işine adar.*” ($\bar{x} = 4,27$),
- ✓ 18. maddede yer alan, “*Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır.*” ($\bar{x} = 4,24$),
- ✓ 26. madde de yer alan “*İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer.*” ($\bar{x} = 4,21$) maddeleridir.

Bu maddeler ise “ Tam Katılıyorum” derecesindedir.

Öğretmenlerin algılarındaki en düşük ortalamalar sırasıyla:

- ✓ 11. maddede yer alan “*Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.*” ($\bar{x} = 3,52$),
- ✓ 7. maddede yer alan “*Sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap yada materyal okutulmakta, öğrencilere materyal nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret eder.*” ($\bar{x} = 3,81$),
- ✓ 10. maddede yer alan “*Okulda kuralları korumada katı ancak adildir..*” ($\bar{x} = 3,85$),
- ✓ 21. maddede yer alan “*Sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlar.*” ($\bar{x} = 3,85$) maddeleridir.

Bu maddeler “ Çok Katılıyorum.” derecesindedir.

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *okuldaki görevlerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 9. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okuldaki Görevlerine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyut	Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss	Shx	t-testi		
						t	Sd	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	Yönetici	45	4,33	0,88	0,13	2,45	722	0,02*
	Öğretmen	679	4,02	0,83	0,03			

p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t=2,45; p=0,02<0,05). Söz konusu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Yani yöneticilerin etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden aldıkları puan öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *cinsiyetlerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 10. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	t-testi		
						t	Sd	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	Kadın	540	4,04	0,80	722	-	722	0,95
	Erkek	184	4,05	0,93		0,06		

p<0,05

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin etkili müdürlük davranışları algısı ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (t=-0,062; p=0,95>0,05).

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *yaşlarına* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 11. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Yaşa Göre Dağılımları

Boyut	Yaş	n	$\bar{x}$	Ss
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	24-34	212	4,05	0,80
	35-44	249	4,08	0,78
	45-54	208	4,04	0,89
	55 ve üstü	55	3,85	0,94

p<0,05

Tablo 11 incelendiğinde yapılan dağılım sonuçlarına göre grupların ortalamalarına bakıldığında 24-34 yaş aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,05; 35-44 yaş aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,08; 45-54 yaş aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,04; 55 ve üstü yaş aralığında olanların aritmetik ortalaması 3,85'tir.

Tablo 12. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan	G. A.	2,44	3	0,81		
Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	G. İ.	496,99	720	0,69	1,18	0,32
	Toplam	499,43	723	0,00		

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,18$; $p=0,32>0.05$).

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul yöneticilerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *branşlarına* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 13. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Branşa (Alan) Göre Dağılımları

Boyut	Branş (Alan)	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	t-testi		
						t	Sd	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	Sınıf Öğretmeni	319	4,18	0,72	722	4,08	722	0,00*
	Branş Öğretmeni	405	3,93	0,90				

p<0,05

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t=4,08; p=0,00<0,05). Söz konusu farklılık Sınıf Öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir. Yani Sınıf Öğretmenlerinin etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden aldıkları puan branş öğretmenlerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *öğrenim düzeylerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 14. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımları

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri

Boyut	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{x}$	Ss
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	60	4,25	0,66
	Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	41	3,83	0,96
	Dört Yıllık Fakülte veya Yüksekokul	577	4,04	0,83
	Yüksek Lisans, Doktora	46	4,02	0,87

Tablo 14 incelendiğinde yapılan dağılım sonuçlarına göre grupların ortalamalarına bakıldığında İki Yıllık Eğitim Enstitüsü aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,25; Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü aralığında olanların aritmetik ortalaması 3,83; Dört Yıllık Fakülte veya Yüksekokul aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,04; Yüksek Lisans, Doktora aralığında olanların aritmetik ortalaması 4,02’dir.

Tablo 15. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	ANOVA Sonuçları					
	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İlköğretim Kurumlarında Görev	G. A.	4,44	3	1,47		
Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük	G. İ.	495,00	720	0,69	2,15	0,09
Davranışları	Toplam	499,43	723	0,00		

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı puanları ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,15$; $p=0,09>0,05$).

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *görev yaptıkları okulun resmi veya özel olma durumuna* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 16. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algıları (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, t Testi Sonuçları)

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{x}$	Ss	Shx	t-testi		
						t	Sd	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	Resmi	605	3,98	0,86	0,04	-	722	0,00*
	Özel	119	4,36	0,57	0,05	4,68		

p<0,05

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t=-4,68; p=0,00<0,05). Söz konusu farklılık Özel okul öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir. Yani özel okul öğretmenlerinin etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden aldıkları puan resmi okul öğretmenlerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları katılımcıların *görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 17. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Puan	Grup	N	$\bar{x}$	Ss
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	1-5 Yıl Arası	445	4,06	0,82
	6-10 Yıl Arası	152	4,01	0,82
	11-15 Yıl Arası	69	4,03	0,84
	15 Yıl üstü	58	3,97	0,95

Tablo 17 incelendiğinde grupların ortalamalarına bakıldığında, okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl arası aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,06; okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,01; okuldaki çalışma süresi 11-15 yıl arası aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,03; okuldaki çalışma süresi 15 yıl üstü aralığında olanların aritmetik ortalamasının ise 3,97 olduğu görülmektedir.

Tablo 18. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Puan	Var. K.	KT	Sd	KO	f	p
	G. A.	0,68	3	0,23		
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	G. İ.	498,76	720	0,69	0,33	0,81
	Toplam	499,43	723	0,00		

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı puanları ortalamalarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,33$; $p=0,81>0,05$).

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları

katılımcıların *öğretmenlik mesleğindeki çalışma sürelerine* göre önemli farklılık göstermekte midir?’’ şeklinde ifade edilmektedir.

Tablo 19. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Boyut	Mesleki Çalışma Süre	N	$\bar{x}$	Ss
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	1-5 Yıl Arası	74	4,25	0,70
	6-10 Yıl Arası	135	3,96	0,80
	11-15 Yıl Arası	124	4,08	0,84
	16-20 Yıl Arası	170	4,07	0,82
	21 Yıl Ve üzeri	221	3,98	0,89

Tablo 19. incelendiğinde, grupların ortalamalarına bakıldığında, mesleki çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,25; mesleki çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olanların aritmetik ortalamasının 3,96; mesleki çalışma süresi 11-15 yıl aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,08; mesleki çalışma süresi 16-20 yıl aralığında olanların aritmetik ortalamasının 4,07; mesleki çalışma süresi 21 yıl ve üzeri aralığında olanların aritmetik ortalamasının 3,98 olduğu görülmektedir.

Tablo 20. İlköğretim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışlarına ilişkin Algılarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Etkili Müdürlük Davranışları	G. A.	5,23	4	1,31		
	G. İ	494,20	719	0,69	1,90	0,11
	Toplam	499,43	723	0,00		

Katılımcıların etkili müdürlük davranışı algısı puanları ortalamalarının mesleki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,90$; $p=0,11>0.05$).

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sürecinde elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

5.1. Sonuçlar, Tartışma

İlköğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi yönetici olarak görev yapanların özeleştiriden uzak olmaları ve kendilerini her konuda yeterli görme eğilimi olabilir. Kurum yöneticileri etkili müdürlük davranışlarına ilişkin olarak insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girme, kendisini işine adama ve sıkça okulun her tarafında görüldüğünü en üst düzeyde algılamışlardır. Buna neden olarak yöneticilerin okul paydaşları içersindeki tüm bireylerle (öğretmen, öğrenci, veli, hizmetli ve diğer resmi ve sivil toplum kuruluşları vb.) etkileşimde olmaları gösterilebilir. Ayrıca kurumsal işleyişin sağlıklı yürüyebilmesi amacıyla okul içersinde çok fazla zaman geçirilmesi sonucu bu algı gerçekleşmiş olabilir. Buna karşılık okul yöneticileri öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devretme, sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları önlemesini sağladığı, öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime geçme, ikna yoluyla başkalarının üretkenliğini arttırma, okulda kuralları korumada katı ancak adil olmasını en düşük düzeyde algılamış olabilirler.

Öğretmenler ise kendisini işine adama, öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanma, insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girmeyi en üst düzeyde algılamışlardır. Bu maddeleri tıpkı yöneticiler gibi öğretmenlerin algılarında da paralellik göstermektedir. Bunun nedeni yöneticilerin zamanının birçoğunu okulda geçirmesi olarak düşünülebilir. Buna karşılık olarak öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini

astlarına devretme, sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap vb. materyal okutulmakta, öğrencilere materyal nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret etme, okulda kuralları korumada katı ancak adil olma ve sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlamasını en düşük düzeyde algılamış olabilirler. Buna neden olarak Balcı(1993)'nın da yapmış olduğu etkili okul araştırmalarında elde edilen sonuçlarla benzerlik gösteren bu sonuçların okul yöneticileri yönetsel işleri hala birinci planda işleri olarak görmeleri, eğitim öğretim işlerini dolayısı ile öğretim liderliğini ikinci plana atmaları olabilir. Oysa etkili okul araştırmaları yöneticinin asıl işinin öğretim liderliği olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlardan elde edilen bir diğer madde olan “Okulda kuralları korumada katı ancak adil olma” maddesinin de alt düzeyde algılanmasının nedeni uzun yıllar aynı okulda beraber çalışan öğretmenlerin formal iletişimden öte informal iletişim biçimini kullanmaya başlamaları bu algının oluşmasında etken olabilir. Aynı şekilde son dönemlerde yönetici atamada etkili olan en kıdemli ve en kıdemsiz öğretmenlerin de müdüre puan vermesi ve aynı zamanda yönetici atanmada sendikaların da etkili olması müdürlerin kendine yakın sendikada bulunan öğretmenlerle daha yakın ilişki içerisinde bulunması; diğer öğretmenlere karşı mesafeli olma durumunu ortaya çıkarmış olabilir.

Okul yöneticilerinin etkili okul müdürlük davranışlarına ilişkin algıları, öğretmenlerinkinden yüksek düzeydedir.

Sağım (2008)'ın araştırmasında öğretmen algılarındaki en düşük ortalamalar sırasıyla, “Sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret eder.”, “Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini, astlarına devreder.”, “Sorunlar ortaya çıkmadan işgörenlerin onları kestirmesini sağlar.” maddeleridir.

Öğretmen algılarındaki en yüksek ortalamalar ise sırasıyla, “Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.”, “Öğrencilerden ve işgörenlerden yüksek beklentileri vardır.”, “Kendisini işine adar” maddeleridir.

Balcı (1993) tarafından yapılan “Etkili Okul” adlı araştırmada, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları arasında en düşük ortalamalar “Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına

devreder.”, “Sınıfta olup bitenleri bizzat sınıfları ziyaret ederek bilir.” ve “Sürekli öğrenci ile temas halindedir.” maddeleridir.

Aynı araştırmada öğretmen algılarındaki en yüksek ortalamalar ise, “öğrenci başarısına önem verir.”, “Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına koyar, planlar ve uygular.”, “Öğretim programlarını koordine eder.” maddeleridir.

Dağlı (2000) tarafından yapılan “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları” adlı araştırmada ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “Sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret eder.” davranışı gelmektedir. Aynı araştırmada ilköğretim okullarının I. ve II. kademesinde görev yapan öğretmenler ile yine bu okullarda görev yapan erkek öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında “Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır.” davranışı gelmektedir. Bu okullarda görev yapan kadın öğretmenlerin algılarına göre ise, bulundukları okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında da “Öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.” davranışı gelmektedir.

Etkili müdürlük davranışlarına yönelik algılarda elde edilen sonuçlar incelendiğinde en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar Balcı (1993), Dağlı (2000) ve Sağım (2008)’in araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir.

Katılımcıların etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarının, onların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Her iki gruptaki öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim kurumları (ilkokul-ortaokul) yöneticileri etkili müdürlük davranışlarını “Çok katıyorum.” derecesinde algılamaktadırlar. Okul müdürlerinin eğitim ortamlarının düzenlenmesi, programların planlanması ve uygulamasında aktif rol almaları katılımcıların etkili müdür davranışı konusunda benzer görüşe sahip olmalarını sağlamış olabilir.

Yenipınar (1998), ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda öğretmen algıları arasında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Dağlı (2000), ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin, kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır.

Aksu ve arkadaşları (2003)'nın araştırmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Karataş (2008), öğretmenlerin cinsiyetleri ile müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptamamıştır.

Önal (2011)'in araştırmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından tümünün puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Yalınkılıç (2012) öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarının okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark yaratmadığını saptamıştır. Hem kadın hem de erkek öğretmenler okul müdürlerini daha çok anlayış gösterme alt boyutunda algılamakta, yani ilişki yönelimli olduklarını düşünmektedirler.

Karahasanoğlu (2014), Etkili Okul Müdürü ölçeğine ilişkin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek öğretmenlerin ortak algıya sahip olduklarını saptamıştır.

Araştırma bulguları, Yenipınar (1998), Dağlı (2000), Aksu ve arkadaşları (2003) , Karataş (2008), Önal (2011), Yalınkılıç (2012) ve Karahasanoğlu (2014)' nun bulgularıyla desteklenmektedir.

Katılımcıların etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarının, onların yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Okulların formal yapı içinde kanun ve yönetmeliklere dayalı olarak yönetiliyor olması katılımcıların yaşlarındaki farklılaşmaya rağmen etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarının benzer özellikler göstermesini sağlamış olabilir.

Yalınkılıç (2012), öğretmenlerin yaşlarının okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını saptamıştır.

Karahasanoğlu (2014)'nın araştırmasında EMDÖ ilişkin katılımcıların aritmetik ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu araştırma bulguları, Karahasanoğlu (2014) ve Yalınkılıç (2012)'in bulgularıyla desteklenmektedir.

İlköğretim kurumlarında (ilkokul-ortaokul) görevli öğretmen ve yöneticilerin branşa göre etkili müdürlük davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir. Yani sınıf öğretmenlerinin etkili müdürlük davranışları algısı ölçeğinden aldıkları puan branş öğretmenlerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni branş öğretmenleri genelde ders programları itibarıyla okulda daha az bulunmaları, sınıf öğretmenlerinin okulda daha fazla kalmaları ve okul yöneticileri ile daha fazla informal etkileşim içinde bulunmalarından kaynaklanmış olabilir.

Aksu ve arkadaşlarının (2003), araştırmasına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılık sınıf öğretmenleriyle dil-edebiyat (Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı, Yabancı Dil) öğretmenlerinin lehinedir. Farklılık dil-edebiyat öğretmenlerinin lehinedir. Oysa Leman (2001)'in araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin pek çok kültürel liderlik davranışlarını gösterdiklerini belirtmekle birlikte; özel eğitim öğretmenleri, okul müdürleri hakkında en olumlu algıya sahiptirler (Akt. Aksu ve arkadaşları, 2003).

Uygun (2006) öğretmenlerin branşlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek amacıyla yaptığı analiz sonucunda anlamlı farklılık saptamıştır. Farklılık Sınıf öğretmenleri lehine, sosyal bilimler ve dil bilimleri öğretmenlerinin aleyhinedir.

Karataş (2008), öğretmenlerin branşları ile müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve verilerden öğretmenlerin branşları ile müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını saptamıştır.

Yalınkılıç (2012), öğretmenlerin sınıf veya branş öğretmeni olmalarının okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark yaratmadığını saptamıştır. Hem sınıf hem de branş öğretmenleri okul müdürlerini daha çok anlayış gösterme alt boyutunda algılamakta, yani ilişki yönelimli olduklarını düşünmektedirler.

Karahasanoğlu (2014), Etkili Okul Müdürü ölçeğine ilişkin aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin alan değişkenine göre 5 madde hariç alanları sınıf ve branş olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Başka bir ifadeyle alanları sınıf ve branş olan öğretmenlerin ortak algıya sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma sonuçları; Aksu ve arkadaşlarının (2003) ve Uygun (2006)'un araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir. Ancak Karataş (2008), Yalınkılıç (2012) ve Karahasanoğlu (2014)'nin bulgularıyla farklılık vardır.

İlköğretim kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre etkili müdürlük davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılık özel okul öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir. Yani özel okul öğretmenlerinin etkili müdürlük davranışı algısı ölçeğinden aldıkları puan resmi okul öğretmenlerine göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni özel okullarda çalışan yöneticilerin çağın getirdiği yenilikleri takip etme, üretme, kendini yenileme, performansını artırma gerekliliklerinin olması, çocuğunu özel okula gönderen velinin beklentilerinin fazla olması, bunun sonucunda da başarıyı yakalayabilmek için çağın gerektirdiği yönetim tarzlarını uygulaması olarak açıklanabilir. Bir diğer konuda devlet memurlarının sahip oldukları iş güvenliklerinin özel sektörde olmaması da etkili olmuş olabilir.

Toksoy (2011), öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, Hizmete Yönelik Liderlik boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğunu bulmuştur. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerini hizmete yönelik liderlik bakımından daha başarılı buldukları görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, yöneticilerini İlke Merkezli Liderlik bakımından değerlendirmelerinde de anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur. Özel okullarda görev yapan öğretmenler, okul

yöneticilerini ilke merkezli liderlik özelliklerini gösterme bakımından daha olumlu algılamaktadırlar.

Hiçyılmaz (2013)'ın araştırmasında da ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları, okulun türüne göre önemli bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Grupların ortalamasına bakıldığında özel okul ortalamasının resmi okul ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın söz konusu bulgusu Toksoy (2011) ve Hiçyılmaz (2013)'ın araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir.

Araştırmanın bir başka bulgusuna göre katılımcıların etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarının, onların okulda çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Karataş (2008)'ın araştırmasına göre öğretmenlerin çalışma süreleri ile müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin, müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Yine Keleş (2006)'ın araştırmasına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiğine ilişkin olarak, öğretmen algıları arasında okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır

Araştırma bulguları, Karataş (2008) ve Keleş (2006)'ın bulgularıyla desteklenmektedir.

Bir başka bulguya göre katılımcıların etkili müdürlük davranışına ilişkin algılarının, onların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Akın (2002)'ın araştırmasına göre İlköğretim Okulu müdürlerinin görev tanımlarındaki görevleri gerçekleştirme düzeylerine ilişkin olarak öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Aksu ve arkadaşları (2003)'nın araştırmasına göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Uygun (2006)'un araştırması da benzer şekilde öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığını ortaya koymuştur.

Keleş (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiğine ilişkin olarak, öğretmen algıları arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptamamıştır.

Karataş (2008), öğretmenlerin, müdürlerin yönetsel etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri kıdemlerine göre farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir.

Önal (2011)'in araştırmasına göre de araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutlarından tümün puanları ortalamalarının kıdem yılı değişkenine göre fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Karahasanoğlu (2014)'nin araştırmasında etkili okul müdürü ölçeği öğretmenlerin kıdem yılı aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yalınkılıç (2012)'in araştırmasında öğretmenlerin meslekte geçen süreleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarında anlayış gösterme alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu verilere göre 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenler diğer kıdem aralıklarına göre okul müdürlerinin ilişki yönelimli olduğunu daha çok düşünmektedirler.

Araştırma bulguları; Akın (2002), Aksu ve arkadaşları (2003), Uygun (2006), Keleş (2006), Karataş (2008), Önal (2011) ve Karahasanoğlu (2014) bulgularıyla desteklenmekte; ancak Yalınkılıç (2012)'in bulgularıyla çelişmektedir.

5.2 Öneriler

5.2.1 Uygulayıcılar için Öneriler;

1. Okul yöneticileri öğrencilere zaman ayırabilmek için astlarına ve öğretmenlere güvenmeli ve bazı işleri devredebilmelidir.
2. Okul yöneticileri sınıflarda olup bitenleri öğrenmek, eğitim öğretim faaliyetlerini daha yakından takip ederek kaliteyi arttırmak, öğrenci başarısını yükseltmek ve etkili müdürlük, etkili liderlik yapabilmek için sınıfları ders esnasında bizzat ziyaret etmelidir.
3. Okul müdürlerine liderlik ve etkili müdürlük davranışları konusunda hizmet içi eğitim (seminer, panel, kurs vb.) verilerek müdürlerin etkililiği arttırılabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler;

1. 2014 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği değiştirilerek dört yılını dolduran yöneticiler; okulun en kıdemli ve en kıdemsiz öğretmeni, okul meclisi başkanı öğrencisi, okul aile birliği üyeleri ile ilçe milli eğitim müdürlüğü şube müdürü ve ilçe müdürünün vereceği puanlarla 75 puan ve üstü alan müdürler okul müdürü olarak atanmışlardır. Ayrıca ilk defa ve yeniden atanmak isteyen öğretmen ve yöneticiler ilde kurulan komisyon karşısında mülakata alınmış ve mülakattan 70 puan ve üzeri alanlar tercihleri doğrultusunda müdürlüğe başvurmuşlardır. Bu konuya bağlı olarak birçok okul müdürü tekrar müdür ve müdür yardımcısı olarak atanmamış ve başka okullara öğretmen olarak atanmışlardır. Değerlendirme sonucu yeni atanan yöneticilerin etkili müdürlük davranışlarını belirlemek için okullarda tekrar araştırma yapılabilir.
2. Son çıkan **Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine ilişkin Yönetmeliğe (10.06.2014/ 29026)** göre öğrenci temsilcisi ve veliler de okul müdürünü belirlemede etkili olduğu için etkili müdürlük davranışlarını belirlemeye yönelik olarak öğrenciler ve velilerin algıları da araştırılabilir.
3. Tekli eğitim ve ikili eğitim yapan okulların öğretmenlerine yönelik etkili müdürlük davranışlarını nasıl algıladıklarına yönelik araştırmalar yapılabilir.

4. Özel yabancı okullar ile özel okullarda da etkili müdürlük davranışları algısına yönelik araştırma yapılabilir.
5. Aynı araştırma nitel yöntemler kullanılarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Ş. Ş. (1993). “*Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri*” , (Ankara İli Örneği). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 9.

AÇIKALIN, A. (1995). “*Okul Yöneticiliği*”, Ankara: Pegem Yayınları, No: 10

AÇIKALIN, A. (1998). “*Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*”, Ankara: Pegem Yayınları.

AKIN, M. A. (2002). “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkililik Durumlarının Değerlendirilmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKYÜZ, Y. (2001). “*Türk Eğitim Tarihi*. Alfa Yayınları, İstanbul.

AKSU, A. (1994). “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya İnönü Üniversitesi.

AKSU A., ŞAHİN- FIRAT, N. ve ŞAHİN İ. (2003). “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları*” Dokuz Eylül Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı: 36 ss: 490-507. Güz.

AYDIN, M. (2000). “*Eğitim Yönetimi*”, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

AYDIN, M. (2005). “*Eğitim Yönetimi: Kavramlar Kuramlar Süreçler İlişkiler*”, 7. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

BALCI, A. (1993). “*Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma*”, Ankara: Erek Ofset 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- BALCI, A. (2001). “*Etkili Okul ve Okul Geliştirme*”, Ankara: Pegem Yayınları.
- BALTAŞ, A. (1989). “*Öğrenme ve Sınavlarda Üstün Başarı*”, İstanbul: Remzi Kitap evi.
- BAŞAR, H. (2001). “*Sınıf Yönetimi*”, 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞARAN İ. E. (2000). “*Örgütsel Davranış*”, Ankara: Feryal Matbaası.
- BAŞARAN, İ. E. (2006). “*Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*”, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1983). “*Eğitim Yöneticiliği*”, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- BİNBAŞIOĞLU , C. (1988). “*Eğitim Yöneticiliği*”, 4. Baskı. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1993) “*Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler*” Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı: 185: 22–28.
- BURSALIOĞLU, Z, (1994). “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (1975). “*Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*”, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- BÜYÜKKARAGÖZ, S. (1994) “*Genel Öğretim Metotları*”, Konya: Atlas Kitapevi.
- ÇELİK, V. (1999). “*Eğitimsel Liderlik*”, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- ÇELİK, V. SEMERCİ, N. (2002). “*İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 8 Sayı: 30 205–218.
- ÇELİKTEN, M. (1999). “*Etkili Okullarda Karar Süreci*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 11.

- DAĞLI, A. (2000). “*İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları*”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- DUMAN, Ö. (2005). “*Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Roller*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- ERÇETİN, Ş. (1998). “*Lider Sarmalında Vizyon.*”, Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti
- ENSARİ, H. (2000). “*21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*”, Sitem Yayıncılık. İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (2000). “*Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*” İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ERTÜRK, S. (1979). “*Eğitimde Program Geliştirme*”, Ankara: Meteksan.
- GÜÇLÜ, N. (1997). “*Eğitim Lideri Olarak Yönetici*” Milli Eğitim, Sayı: 134,
- GÜÇLÜOL K. (1985). “*Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*”, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- GÜLBAHAR (2003). “*Etkili Okul Müdürlüğü*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi,
- GÜLTEKİN, A. (2007). “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRSOY, H. (2001). “*Eğitimde Sınıf Yönetimi Toplantı Notları*”, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Adana Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü.
- HELVACI, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). “*Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4/2.

HİÇYILMAZ, Y. (2013). “*İlköğretim Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir.

KARASAR, N. (2005). “*Bilimsel araştırma yöntemi*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KARASAR, N. (1984). “*Bilimsel Araştırma Metodu*”, Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

KARATAŞ, S. (2008). “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi (İstanbul Fatih ve Eminönü İlçeleri Örneği)*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi İstanbul.

KARAHASANOĞLU, M. (2014). “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algularına Göre Etkili Okul Müdürü Özelliklerinin İncelenmesi (Üsküdar İlçesi Örneği)*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KAYA, Y. K. (1993). “*İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış*”, 2. Baskı.

KAYA, Y. K. (1999). “*Eğitim Yönetimi*”, 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.

KAYA, Y. K. (1991). “*Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*”, 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları.

KAYA, Y. K. (1984). “*İnsan yetiştirme Düzenimiz “Politika-Eğitim-Kalkınma”*”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve idari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi. Ankara.

KAYAALP, İ. (2006). “*İdeal Eğitim*”, Nesil Yayınları. İstanbul.

KAYTAZ, M. “*Türkiye’de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi*.
<http://www.acev.org/kaynaklarimiz/arastirmalarimiz-ve-yayinlarimiz>

KELEŞ, B. (2006). “*İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

KORKMAZ, A. (1997). “*Toplum Kaliteli Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri*”, Milli Eğitim. Sayı: 135.

ÖNAL, P. A. (2011). “*Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZDEMİR, S. (1998). “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÖZDEMİR, A. (2002). “*Sağlıklı Okul ikliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci Başarısı*”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 10(1), 39-46.

ÖZDEMİR, S. (2000). “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÖZDEN, Y. (1999). “*Eğitimde Yeni Değerler*”, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÖZSOY, Y. (1987). “*Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1990.

PEKER, A.N. (2014). “*Çeşitli Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Kültürüne İlişkin Algıları*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Bursa: Ezgi Kitapevi.

SAĞIM, R. (2008). “*Öğretmen Algılarına Göre Anadolu Lisesi Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

SARITAS, M. (1991). “*İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecinde İlişkin Yeterlilikleri*” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

SARITAŞ, M. (1991). “*İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri*”, (Yayımlanmamış Doktora tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

ŞİŞMAN, M. (1996). “*Etkili Okul Yönetimi*”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2002). “*Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*”, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ŞİŞMAN, M. ve S. TURAN (2004). “*Eğitim ve Okul Yönetimi*”, Ankara: Pegem Yayınları.

TANRIÖĞEN, A. (1988). “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

TAYMAZ, H. (2003). “*Okul Yönetimi*”. Ankara: Pegem Yayınları.

TOKSOY H. (2011). “*Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi.

TÖREMEN, F. ve KOLAY, Y. (2003). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler*”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:160.

TÜRK, E. (2002). “*Türk Eğitim Sistemi*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

UYGUN, H. (2006). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

VARIŞ, F. (1973). “*Öğretmen Yetiştirme Üzerine*”, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

YARBA, M. (2003). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.

YALINKILIÇ, D. (2012). “*Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YENİPINAR, Ş. (1998). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri*”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İKY:http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/03/03/707255/dosyalar/2012_12/24110434_kysonhali.doc

MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU: http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html

Ek: 1

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdür Davranışına İlişkin Algıları Ölçeği

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım ;

Bu ölçek ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin etkili müdür davranışına ilişkin algıları araştırmak amacıyla ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır. Bu ölçekte sizden istenen, ölçekte yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, ölçeği yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. Ölçekten elde edilen veriler başka bir amaçla kullanılmayacak ve hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. **Ölçekte adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ölçekte yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Necla FIRAT

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi
Mehmet DEMİR

BÖLÜM I

Kişisel Bilgi Formu

Aşağıdaki soruları seçeneklerden durumunuza uygun olanı “X” işareti ile belirtiniz.

A. Cinsiyetiniz:

☐ 1. Kadın ☐ 2. Erkek

B. Yaşınız: ☐ 24-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üstü

C. Okuldaki Göreviniz: ☐ 1. Müdür ☐ 2. Müdür yardımcısı ☐ 3. Öğretmen

D. Yönetici iseniz Yöneticilikteki Görev Süreniz?

☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri

E. Öğrenim Düzeyiniz:

☐ 1. İki Yıllık Eğitim Enstitüsü
☐ 2. Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü
☐ 3. Dört Yıllık Fakülte veya Yüksekokul
☐ 4. Yüksek Lisans, Doktora
☐ 5. Diğer (Yazınız)

F. Branşınız: ☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Branş öğretmeni

G. Okul Türü: ☐ Resmi ☐ Özel

H.Bu Okulda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri

I. Öğretmenlik Mesleğindeki Görev Süreniz?

☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21 yıl ve üzeri

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN,
İLKÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ MÜDÜR DAVRANIŞINA İLİŞKİN
ALGILARI ÖLÇEĞİ**

<u>Bu Okulda Okul Müdürü;</u>		Hiç Katılmıyorum.	Az Katılıyorum.	Orta Derecede Katılıyorum.	Çok Katılıyorum.	Tam Katılıyorum.
		1	2	3	4	5
1	Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.					
2	Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.					
3	Öğretim programlarını koordine eder.					
4	Öğretim programlarının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılır.					
5	Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara yetiştirir.					
6	Öğretmenlerin ilgilerine eğilir ve onlara destek verir.					
7	Sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için (ne tür kitap yada materyal okutulmakta, öğrencilere materyal nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret eder.					
8	Sıkça okulun her tarafında görülür.					
9	Öğrenci ile sürekli temas halindedir.					
10	Okulda kuralları korumada katı ancak adildir.					
11	Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.					
12	Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.					
13	İkna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırır.					
14	Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği eder.					
15	Aklını ve yargısını kullanır.					
16	Öğretmenleri karar sürecine katar ve onlarla yoğun iletişime geçer.					
17	Öğrenci ve personelden yüksek beklentileri vardır.					
18	Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanır.					
19	Öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi için çaba gösterir.					
20	Personel ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirir.					
21	Sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlar.					
22	Okulda yapıcı bir hava yaratır.					
23	Okulda olup bitenleri personele duyurur.					
24	Girişimcilik ve meraklılık gösterir.					
25	Kendisini işine adar.					
26	İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girer.					
27	Okul çapında akademik (bilgi) başarının tanınmasını ve ölçümünü sağlar.					

Ek: 2

Sayın Mehmet DEMİR,

"İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışlarına ilişkin algıları ölçeğini" kaynak göstermek koşuluyla kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur.Kolay gelsin. Başarı dileklerimle. Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Dicle Üniversitesi
Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Diyarbakır/TÜRKİYE

Dicle University
Ziya Gökalp Education Faculty
Department of Educational Sciences
Diyarbakır/TURKEY

Ek: 3



**T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 12018877/604.01.02/3842517

10/09/2014

Konu: Mehmet DEMİR

Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve

B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)

b) Mehmet DEMİR'in 15/08/2014 tarihli dilekçesi.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet DEMİR'in "**Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İlkokul-Ortaokul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Buca, Bornova,Karabağlar, Konak ilçelerinde resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında, 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
10/09/2014
Zülkif DAĞLI
Vali a.
Vali Yardımcısı

*Güvenli Elektronik İmza ile
Aşlı ile Aynıdır.*

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3b09-09e9-391b-bafe-f288 kodu ile teyit edilebilir.

T.C
KONAK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 19289966-602-17612
Konu : Araştırma İzni

16/09/2014

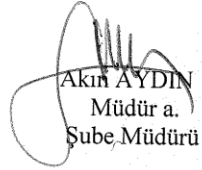
.....MÜDÜRLÜĞÜNE
KONAK

İlgi : İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 11/09/2014 tarih ve 3861600 sayılı yazısı.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünün ilgi “Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İlkokul-Ortaokul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları” konulu tez Çalışması hakkındaki ilgi yazısı ekinde alınan Valilik Olur’u yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu çalışmanın okulunuzda 2014-2015 öğretim yılında eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullarımızın “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü” adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Gereğini, bilgilerinize rica ederim.


Akın AYDIN
Müdür a.
Şube Müdürü

EKİ:

1 Adet Yazı
1 Adet Olur

DAĞITIM :

İlgili Okul Müdürlüklerine

16/09/2014 VHKİ :E.AKIN
16/09/2014 Şef :M.ERCAN



Yazılarımıza ilgi tutarak cevap veriniz Konak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (Strateji Geliştirme Bölümü)
Adres: 1393 Sokak No: 2 Alsancak/İZMİR E-Posta Adresi: Konak35@meh.gov.tr
Web Adresi: www.konak-meb.gov.tr Fax: 0-232- 465 30 33 Tel. 0-232-464 00 81-Dahili -135



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/3861600

11/09/2014

Konu: Mehmet DEMİR

Araştırma İzni

KONAK İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İZMİR

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) Mehmet DEMİR'in 15/08/2014 tarihli dilekçesi.
c) 10/09/2014 tarih ve 12018877/604.01.02/3842517 sayılı Valilik Onayı

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet DEMİR'in "**Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İlkokul-Ortaokul Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Buca, Bornova, Karabağlar, Konak ilçelerinde resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırma uygulamasının, yukarıda adı geçen İlçelerin resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Metin Ender KARABULUT
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)

DAĞITIM:

-Buca, Bornova, Karabağlar, Konak İlçe MEM

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır.

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8c28-2b1c-3736-8987-0128 kodu ile teyit edilebilir.

Ek: 4

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehmet DEMİR
Doğum Tarihi / Yeri : 21/09/1973- Alaşehir
Yabancı Dil : İngilizce **Medeni Durum** : Evli
e-posta : m.demir4503@hotmail.com, m.demir4503@gmail.com

EĞİTİM:

2012-2015 : Yüksek Lisans, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul

1994-1998 : Lisans, Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü, Erzurum

1985-1992 : Lise, AİHL, Alaşehir / MANİSA

1980-1985 : İlkokul, Çavuşlar İlkokulu, Sarıgöl / MANİSA

İŞ DENEYİMİ

1998-2002 : Çukurkuyu İlköğretim Okulu / AFYONKARAHİSAR (Öğretmen)

2002-2006 : Mimar Sinan İlköğretim Okulu / AFYONKARAHİSAR (Öğretmen)

2006-2008 : Kazım Özer İlköğretim Okulu / AFYONKARAHİSAR (Öğretmen)

2008-2013 : Misak-ı Milli Ortaokulu / İZMİR (Müdür Yardımcısı)

2013-2014 : Osman Kibar Ortaokulu / İZMİR (Müdür V.)

2014-2015 : Konak Rehberlik ve Araştırma Merkezi /İZMİR (Öğretmen)