

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
ALGILARI
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İREM KENİ

BOLU, KASIM - 2023

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
ALGILARI
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İREM KENİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. BAHRİ AYDIN

BOLU, KASIM - 2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

23.10.2023

İrem KENİ tarafından hazırlanan “**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Bahri AYDIN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Kaya YILDIZ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye

Dr. Öğrt. Üyesi Ender KAZAK

Düzce Üniversitesi

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

Üniversitesi

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,
- aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin ____/____/____ tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % ____ olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için İnsan Araştırmalar Etik Kurulunda 26.09.2022 tarihli ve 2022/10 toplantısında (Protokol NO. 2022/355) sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....

İREM KENİ

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS

İREM KENİ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ EĞİTİM

ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: PROF.DR. BAHRİ AYDIN)

BOLU, KASIM - 2023

(X + 70)

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin rollerine ilişkin öğretmen algılarını saptamak ile öğretmenlerin; Cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma modeli olarak, betimsel tarama şekli ve nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Sakarya Merkez ilçesi devlet ilkokullarında görev alan sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Çalışma evreni 475 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kişisel bilgi formu, Tok ve Doğan (2019) tarafından Türkçe uyarlaması olan Okul Yönetici Rollerini Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve verilerin analizinde yüzde, Tek Yönlü Bağımsız Anova Analizi, Bağımsız Örneklem T-Testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanırken, okul yöneticilerinin rollerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri, yaş, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı, değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER: Okul Yöneticisi, Öğretmen, Yönetici Rollerini.

ABSTRACT

TEACHER PERCEPTIONS REGARDING THE ROLES OF SCHOOL HEADS

MASTERS WITH THESIS

İREM KENİ

**BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE EDUCATION
DEPARTMENT
DIVISION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AND
SUPERVISION
(SUPERVISOR: PROF.DR. BAHRİ AYDIN)**

**BOLU, NOVEMBER 2023
(X + 70)**

SUMMARY

The aim of this research is to determine teachers' perceptions regarding the roles of school administrators and to determine teachers' perceptions of the roles of school administrators. To express their opinions according to the variables of gender, age, professional seniority, educational status, number of teachers in the school, number of students in the school. As research models, descriptive survey method and quantitative research method were used.

The research population consists of classroom teachers working in public primary schools in Sakarya Central district in the 2022-2023 academic year. The study population consisted of 475 teachers. Personal information form and the School Administrative Roles Scale, which was adapted into Turkish by Tok and Doğan (2019), were used as data collection tools in the study. It was determined that the research data showed a normal distribution and percentage, One-Way Independent ANOVA Analysis and Independent Sample T-Tests were used in the analysis of the data.

According to the results of the research, it was determined that the perception levels of teachers regarding the roles of school administrators did not differ significantly according to the variables of gender, educational status, and professional seniority, while the perception levels of teachers regarding the roles of school administrators showed significant differences according to the variables of age, number of teachers in the school, number of students in the school.

KEYWORDS: School Administrator, Teacher, Administrator Roles.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ.....	xi
TEŞEKKÜR.....	xii
1.GİRİŞ.....	13
1.1. Problem Durumu	13
1.2. Araştırmanın Amacı	15
1.3. Problem Cümlesi	15
1.4. Araştırmanın Önemi	15
1.5. Araştırmanın Varsayımları	16
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	16
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	17
2.1. Okul Yönetimi	17
2.2. Okul Yöneticisi Kavramı.....	17
2.3. Okul Yöneticisinin Özellikleri	18
2.4. Rol Kavramı	19
2.5. Mintzberg’e göre Yönetici Rollerı	20
2.6. Okul Yöneticisinin Rollerı	21
Yönetici rollerı;	21
2.6.1. Okul Yöneticisinin Öğretmen, Veli ve Öğrencileri Karar Verilmesine Katabilme Rolü.....	23
2.6.2. Okul Yöneticisinin Hesap Verebilirlik Rolü	24
2.6.3. Okul Yöneticisinin Değişim Uzmanı Rolü	25
2.6.4. Okul Yöneticisinin Programı Geliştirme Rolü	26
2.6.5. Okul Yöneticisinin Toplumsal İlişkiler Lideri Rolü	26
2.6.6. Okul Yöneticisinin Yenilenme Becerisi Oluşturma Rolü	27
2.6.7. Okul Yöneticisinin Sistemi Değişebilir Kılma Rolü	27
2.6.8. Okul Yöneticisinin Düzeni, Düzensizliği, Bugünü ve Geleceği Yönetme Rolü.....	28
2.6.9. Okul Yöneticisinin Okulun Amaçlarını Belirleme, Paylaşma Rolü..	28
2.6.10. Okul Yöneticisinin Çalışanlarının Başarılarını Ödüllendirme Rolü	29

2.6.11. Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Meslekî Gelişimlerini Sağlama Rolü.....	29
2.6.12. Okul Yöneticisinin Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme Rolü.....	30
2.6.13. Okul Yöneticisinin İletişim Sağlama Rolü.....	30
2.6.14. Okul Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Rolü.....	31
2.6.15. Okul Yöneticisinin Toplum Lideri /Diplomat Olarak Rolü	32
2.6.16. Okul Yöneticisinin Vizyoner Lider Olma Rolü	32
2.6.17. Okul Yöneticisinin Örgütsel Mimar Olma Rolü	33
2.6.18. Okul Yöneticisinin Öğretmen/Rehber/Mentor Olma Rolü	33
2.6.19. Okul Yöneticisinin Destekleyici/Güdüleyici/Koç Olma Rolü	33
2.6.20. Okul Yöneticisinin Sembol/Kültürel Lider Olma Rolü	34
2.6.21. Okul Yöneticisinin Güvenlik Uzmanı Olma Rolü	34
2.6.22. Okul Yöneticisinin Sosyal Hizmet Uzmanı Olma Rolü.....	35
2.6.23. Okul Yöneticisinin Denetmen Olma Rolü	36
2.6.24. Okul Yöneticisinin Hukuk Uzmanı Olma Rolü	36
2.6.25. Okul Yöneticisinin Disiplin Figürü Olma Rolü	36
2.6.26. Okul Yöneticisinin Ekonomist Olma Rolü	37
2.6.27. Okul Yöneticisinin İş Doyumu Artırma Rolü	37
2.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rollerine Yönelik Algıları	37
2.8. İlgili Araştırmalar	39
2.8.1. Öğretmenlerin Okul Yönetici Rollerine İlişkin Algıları İle İlgili Yurtiçi Araştırmaları	39
2.8.2. Öğretmenlerin Okul Yönetici Rollerine İlişkin Algıları İle İlgili Yurtdışı Araştırmaları.....	40
3.1. Araştırma Modeli	43
3.2. Evren	43
3.3. Veri Toplama Araçları.....	46
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	46
3.3.2. Okul Yöneticisi Rollerini Ölçeği.....	46
3.4. Verilerin Toplanması.....	47
3.5. Verilerin Analizi.....	48

4. BULGULAR..... 50

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	51
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	51
4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	52
4.2.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	54
4.2.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	55
4.2.5. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular	56
4.2.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular	57

5. TARTIŞMA..... 59

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	59
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	59
5.2.1. Cinsiyet Değişkeni	59
5.2.2. Yaş Değişkeni.....	60
5.2.3. Mesleki Kıdem Değişkeni	60
5.2.4. Eğitim Durumu Değişkeni.....	60

5.2.5. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni	61
5.2.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni	61

6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 62

6.1. Sonuçlar.....	62
6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	62
6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	62
6.2. Öneriler.....	64
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	64
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	64

7. KAYNAKLAR.....64

8. EKLER.....72



TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Örneklem kapsamında yer alan ilkokulların listesi ve öğretmen sayıları.....	42
Tablo 3.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları.....	44
Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin rolleri ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları.....	46
Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin rolleri ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları.....	46
Tablo 3.5. Verilerin dağılımına yönelik Skewness - Kurtosis testleri.....	47
Tablo 4.1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları	49
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları.....	50
Tablo 4.3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Yaş değişkenine göre Anova Testi sonuçları.....	51
Tablo 4.4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Mesleki Kıdem değişkenine göre Anova Testi sonuçları.....	53
Tablo 4.5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Eğitim Durum değişkenine göre Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları	54
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Anova Testi sonuçları.....	55
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okuldaki Öğrenci Sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Anova Testi sonuçları.....	56

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

N	: Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık
sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences / Eğitim Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı
SS	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecimde ders aldığım, bilim insanı olarak bilgisi ve tecrübesiyle akademik hayatıma katkıları için, çalışma azmi, disiplini, saygısını örnek aldığım bir eğitimci olarak meslek hayatıma katkıları için, yılmadan devam etmem için beni motive eden, desteği ve görüşlerini sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Bahri AYDIN'a ve bu süreçte desteklerini gösteren tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Birlikte nice sağlıklı yıllara tanık olmak istediğim, hayatımın her alanında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemde en çok emeğe sahip, dualarını bir zırh gibi kuşandığım ve evlatları olmaktan gurur ve mutluluk duyduğum canım annem Fatma KENİ ve sevgili babam Cengiz KENİ'ye ve her daim beni destekleyen, bana yardımcı olan nişanlım Serhat DEMİRCİOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

İrem KENİ Bolu-2023

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında bir bütünlük vardır. Çünkü örgütler bireylerden oluşur, bireyler de örgütlerden bağımsız düşünülemez. Bu bütünlüğü sağlamak için okul yöneticilerine düşen sorumluluk, kendisinden beklenen görev ve rollerini eğitim programının amaçlarına uygun, gelişime açık, tutarlı bir şekilde yerine getirmektir. Bu özellikleri ele alan yöneticiler, örgüt üyeleri ile birlik sağlar. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve okulun diğer personellerin bu uyumu sağlayabilmesi okul yöneticilerinin; akademik, bilimsel, iletişim yeteneği yüksek, nitelikli problem çözme yeteneğine sahip, mesleği için teknolojiyi bilen, gelişmeye açık yöneticileriyle mümkündür (Açıkalın, 1998). Gelir durumu iyi, öğretmen niteliği yüksek, fiziki donanımı yeterli bir okul başarısız bir yönetici tarafından yönetilirse başarısız bir okula dönüşerek, gelir durumu kısıtlı, öğretmen kalitesi düşük, fiziki donanımı yeterli olmayan bir okul, nitelikli bir yönetici tarafından yönetilirse büyük başarılar gösterebilir. Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliği büyük ölçüde öğretmen ile yöneticilerin ortaya koyduğu performansla ilgilidir. Bu süreçte öğretmenlerin okul yönetimi ile uyumlu olması ve yönetim tarafından desteklenmesi oldukça önemlidir (Aslanargun, 2015). Öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri rol algıları hem örgüt için hem de kendilerinin gelişimi, desteklenmesi, motivasyonları için gerekli görülen bir durumdur. Okullarda etkililiği başlatıp devam ettirmek öncelikle, okul yöneticilerinin sorumluluğudur. Okul yöneticileri; öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamak, okula ait aidiyet duygularını oluşturmak, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır (Aslan ve Yıldırım, 2004). Okullarda iyi öğrenme alanı oluşturmak için okul yönetici ile öğretmenlerin işbirliği halinde olması gerekir. Bu durum hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin etkin rollerini içerir (Celep, 2000).

Öğretmenler için motivasyon önemlidir. Bu isteklendirme, okul yöneticileri tarafından hem okul hem de öğretmenler için öğretmenlerin başarılarını ödüllendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama ve destekleme, verimli

iletişimi sağlama ve eşgüdümleme olarak düşünülebilir. Bu görev ve rol okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerine düşen bu rol, öğretmenlerin yönetici rollerine yönelik algılarını etkileyerek olumlu-olumsuz okul iklimi oluşmasına fırsat verir.

Rol, her kurumdaki bireyin sahip olması gereken ve gerçekleştirilmesi beklenen bir görevdir. Bu görevin yerine getirilmesi için örgütün amaçları ve bireylerin isteklerinin göz önüne alınması gerekir. Yönetici rolleri bu noktada değerlendirilebilir. Kurum için etkili ve aktif rol oynayan yöneticiler, kurum personellerinin algılarını etkileyebilir. Çünkü her açıdan değişime ve gelişmeye açık, sorgulayan, araştıran ve örgütü bir bütün olarak gören okul yöneticileri şüphesiz örgüt üyeleri ile olumlu rol ve tutum sergiler. Helvacı ve Aydoğan (2011), Aslanargun (2012) ve Özel (2014) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunmasını istedikleri roller şunlardır: Okul yöneticisi; eşit ve adil olmalı, samimi-dürüst olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, anlayışlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, sorunlara çözümler üretmeli, yeniliklere açık olmalı, çalışanların haklarını koruyabilmeli, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmalı, mevzuatı iyi bilmeli ve ona uygun hareket etmeli, sosyal aktiviteler gerçekleştirmeli, işinde ve alanında bilgili olmalıdır. Bu doğrultudan okul yöneticilerinden öğretmenlerin bu istek ve beklentilerine cevap verecek davranışları ortaya koymaları beklenmektedir. (Ada ve Küçükali, 2009). Eğitim ve öğretimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi okul yöneticisinin öğretmenler ile uyum içinde çalışmalarıyla mümkündür. Bu çalışma doğrultusunda okul, eğitim ve öğretim faaliyetlerini amaçları ve hedefleri ışığında gerçekleştirebilecektir. Dolayısıyla alanyazındaki bu araştırma neticesinde elde edilecek bulgular ile hem okullara hem de alan yazında yapılacak çalışmalara katkı sağlayacaktır. Böylelikle alan yazındaki ilkökul okul yöneticilerinin, öğretmenlerin gözüyle algılanmasını bu sayede okul yöneticilerinin farkındalıkları ile eğitim-öğretime katkıda bulunmaları sağlanabilir aynı zamanda, öğretmenlerin yöneticilerinden beklemesi gereken rollerine ilişkin de öğretmenlere bir bakış açısı kazandırabilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Sakarya ili merkez ilçesi, devlet ilkokullarında görev alan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okuldaki öğrenci sayısına göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Problem Cümlesi

Sakarya ili merkez ilkokullarındaki sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları nelerdir?

Alt Problemler

1. Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Mesleki kıdem
 - d) Eğitim durumu
 - e) Okuldaki öğretmen sayısı
 - f) Okuldaki öğrenci sayısı, kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Yapılan bu çalışma ile okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın önemi; öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu tespit etmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışma ile öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okullardaki öğretmen sayısı, okullardaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin öğretmen algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçlara göre de okul yönetici rollerinin daha düzenli yapılmasına, öğretmenlerin daha arzu edilebilir ortamlarda çalışmalarına olanak sağlamasıdır. İlgili alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin rollerine ilişkin öğretmen algılarına yönelik benzer çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu noktadan yola çıkarak, öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarını inceleyecek bir çalışmanın hem okullara hem de alanyazına katkıda bulunması bakımından önemli olduğu görülmektedir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin gönüllülük esasına dayanarak, “Okul Yönetici Roller Ölçeği’ne” verdikleri gerçek görüşler varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1-Araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılı Sakarya merkez devlet ilkokullarında görev yapan 475 sınıf öğretmeni ile sınırlıdır.

2-Araştırmada ulaştırılan veriler araştırmanın “Okul Yönetici Ölçeği’ne” verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Öğretmen: Sakarya ili merkez ilçesi devlet ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenleridir.

Okul Yöneticisi: Sakarya ili merkez ilçesi devlet ilkokullarında görev yapan, okuldaki yönetim süreçlerinden sorumlu olan yetkili okul yöneticisi ve okul yöneticisi yardımcılarıdır.

Rol: Görev, birey ile çevrenin karşılıklı etkileşim sonucu beklentilerin karşılanmasıdır (Başar, 2000).

2. KAVRAMSAL ÇERCEVE

Bu bölümde, araştırmada ele alınan temel kavramlara yer verilmiştir. Okul yönetimi, okul yöneticisi ve okul yöneticisinin özellikleri açıklanarak, okul yöneticisinin rollerine ilişkin açıklamalar, okul yöneticisi rollerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ele alınmıştır. Konu ile ilişkili yurtiçi ile yurtdışında yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Okul Yönetimi

Eğitim, yaşam boyu devam eden bilgiler topluluğudur. Eğitim ilk olarak evde başlayan, eğitim-öğretim hayatı boyunca devam eden, en çok “Okul Toplum’unda” yer alan öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticilerini ilgilendiren bir yolculuktur. Eğitim ve eğitim yönetimi doğru şekilde, eğitimin gerçekleştiği okullarda doğru ve kaliteli eğitim hizmeti ile gerçekleşebilir. Nitekim eğitimin gerçekleşim alanı okullardır. Okulların hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için okul yönetimi, okul yöneticisi ile yöneticileri tarafından tutarlı aktif rol oynamasını gerektirir. Bu açıdan eğitim ve okul yönetimine büyük roller düşmektedir. (Sezgin, 2013).

2.2. Okul Yöneticisi Kavramı

Okullarda önemli değişkenlerinden biri, okul yöneticileridir (Yılmaz, 2006). Okul yöneticisi, okul içinde ve okul dışında birbirinden farklı insan ile ilişki içerisinde olan bir aktördür (Şişman, 2015). Aynı zamanda toplumun gereksinimlerini karşılayarak eğitim örgütlerini yeniden yapılandırarak, eğitim örgütlerinin görevlerini yerine getirerek, örgütsel etkililiği sağlayarak ve eğitim örgütünün niteliğini artırarak (Türkmen, 2005), okulun amaçlarına ulaşmasını gerekli gören insan ve maddi kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakta sorumlu olan kişi okul yöneticileridir (Sağlam, Memduhoğlu ve Yılmaz, 2016). İnsanlar bir kurumda görev yapmaya başladıklarında performanslarını, bilinçlerini, duygularını, alışkanlıklarını, bedensel ve ruhsal bütünlüklerini kurumlarının varlığına katmak üzere beraberinde getirmektedirler. Bugünkü yönetim anlayışında yöneticilerden, öğretmenleri harekete geçirecek yöneticilerin düşünce ve duygularını işe koşmalarını sağlayacak çalışmalar beklenmektedir (Açıkalın ve Turan, 2015). Ada ve Küçükali’ye (2009) göre okul yöneticisi; okulu çevresine yararlı, bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık, örgütsel amaçları gerçekleştirebilen, personelin kararlara katılmasını sağlayan bir kişi olmalıdır.

Çevrenin okul yöneticilerinden talepleri ile öğrencilere verilmesi hedeflenen kazanımların geçmiş yıllara oranla farklılaştığı bu durumun en belirgin özelliğidir (Sezgin, 2009). Bu farklılığa yol açan unsurlardan biri de öğrenci velileridir (Aslan ve Yıldırım, 2004). Bugün için iyi bir okul, uygun fiziki mekâna, mesleğinde uzman ve insan ilişkilerinde başarılı, öğrenme-öğretmeyi dört duvar arasına hapsedmeyen, içinde bulunduğu toplumun yararlarına uygun, aile ile işbirliğini yüksek düzeyde gerçekleştiren öğretmen ve yöneticilere sahip bir kurum yapısında olmalıdır (Sezgin, 2013). Bu doğrultu da donanımlı bir okul yöneticisine ihtiyaç duyulur.

2.3. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Okul, farklı grupların baskılarının ve isteklerinin yoğun bir şekilde yaşandığı bir eğitim alanıdır. Bu alanda taraflar birbirlerini etkileyerek güç gösterileri içerisine girebilmektedir. Bu yönden yönetici ile öğretmenler başka kuruluşlara göre birbirlerini etkileme eylemleri daha çok yaşanmaktadır (Erçetin, 1993). Okul yöneticileri sürekli farklı kişilerle etkileşim içinde bulunduklarından kişilerin neden olduğu sorunları çözmek, isteklere cevap vermek için farklı kişiliklerini okulun yararına harekete geçirmek, okulun amaçları etrafında birleştirmek zorundadır (Sarıtış, 1991). Dolayısıyla okullar eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken bu durumları göz önüne almalı ve öğrencilerin öğrenme stillerine uygun öğretmen ortamları oluşturmalıdır. Okulların hızla ve güvenle ilerleyebilmesi okul yöneticilerin eylemlerine bağlıdır. (Özden, 2005). O zaman “Nasıl bir okul yöneticisi?” olmalı, “Okul yöneticisinin özellikleri neler olmalı?” Bir okul yöneticisi öğretmenlerine izin veren, öğrencilerine kızmayan, velileri için devamlı toplantılar yapmayan, okula destek parası istemeyen ve yöneticilere göre az masraf ile okulu yöneten şeklinde tanımlanabilir. (Aslan, 2012).

Can’a (2002) göre değişimin ve gelişimin gerekliliğine inanan okul yöneticilerinden şu davranışları göstermeleri istenir: Yönetimin bir takım çalışması olduğunun farkına varıp okulunda bunu örgüt üyelerine uygulaması; kararlar alırken ilgili kişilerin karar sürecine katılımının sağlanması; araştırma, geliştirme ve yenilenme çalışmalarına önem vererek bu konuda ileriye adım atarak ilerlemesi; zaman yönetimi bilincini geliştirerek yapılması gerekenlerin zamanında yapılması, tüm çalışanlarına değer vermesi; okulun amaçlarıyla çalışanların ve velilerin amaç, isteklerini dengede tutması; etkili yeni öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı öğrenme ortamlarının oluşturulmasında

öğretmenleri desteklenmesi; öğretmen ve öğrencilerin nitelikli gelişiminde sorumluluk alması; okulun misyon ve vizyonunu tüm çalışanlarıyla birlikte oluşturarak çevreyle paylaşımını sağlaması; etkili bir yönetim ile eğitim-öğretimin kalitesini artırarak okuldaki herkesi mutlu bireyler haline getirmeye çalışması ile okulun iklimini, okulun kültürünü, çalışanların performanslarını ve kuruma bağlılıklarını etkileyerek okul ortamının huzurlu, mutlu ve verimli olması beklenir (Yalçın, 2017). Helvacı ve Aydoğan (2011), Aslanargun (2012) ve Özel (2014) tarafından yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunmasını istedikleri özellikler ise şunlardır: Bir okul yöneticisi, eşit ve adil davranmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, istikrarlı ve tutarlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, sorunlara çözümler üretebilmeli, yeniliklere açık olmalı, çalışanların haklarını savunabilmeli, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmalı, sorumluluk almalı ve en iyi şekilde yerine getirebilmeli, mevzuatı iyi bilmeli ve ona göre hareket etmeli, sosyal aktiviteler gerçekleştirmeli, işinde ve alanında bilgili olmalı. Eğer okul yönetimi tarafından bu beklentiler karşılanmazsa öğretmenlerde iş doyumsuzluğu olup eğitim-öğretim faaliyetlerinde verimsizlik ortaya çıkacaktır (Ada ve Küçükali, 2009).

2.4. Rol Kavramı

Rol, belirli bir işte, bir kimseye düşen görevdir. Başka bir deyişle yöneticilerin görevleri ve çevre beklentilerinin etkileşimi sonucu oluşturulan, örgüt içinde ve örgüt dışında yapılması gereken faaliyet ve işlevlerdir (Türkmen, 2003). Diğer bir tanımla rol, birey ve çevre beklentilerinin etkileşimleri sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir (Başar, 2000).

Okul yönetimi, alt-üst rollerden oluşan bir sistemdir. Bu nedenle okul yöneticisi birçok hak ve yetkiye sahiptir. Bu hak ve yetkilerde yöneticinin rollerini belirlemektedir (Başar, 2000).

2.5. Mintzberg'e göre Yönetici Roller

Yönetici rolleri sınıflandırması Mintzberg tarafından yapılmış ve üç başlık altında belirlenmiştir. Mintzberg, yöneticilerin faaliyetleri için çeşitli roller tanımlamıştır. Bu roller; bireyler arası roller, bilgi sağlama rolleri ile karar verme rolleridir.

1. Bireyler arası roller: Resmi sorumluluktan oluşan bireyler arası roller, yöneticilerin kurum sorumluluklarından oluşur. Kurum ve kurum üyeleri arasında ilişkileri bireyler arası roller düzenlemektedir. Bu rol yöneticilerin çevre ile ilgili ilişkilerini düzenler. Bireyler arası roller; sembolik, liderlik ve irtibat rolleri olarak üç başlık altında toplanmaktadır.

- Sembolik: Resmi veya sosyal sorumluluklardan kaynaklanan yöneticilerin devamlılık gösterilmesi istenilen rolleri ile törensel etkinlik rollerini içerir.

- Liderlik: Liderlik rolü oynayan yöneticiler, örgüt üyelerinin motivasyonlarından ve desteklenmesinden sorumludurlar. Üyelerini örgütün hedefleri için destek sağlayarak yönlendirirler.

- İrtibat: Örgüt içinde ve dışındaki çevresi ile iletişim sağlayarak örgüte fayda sağlar. Bilgi ile yarar sağlayan yöneticiler örgüt dışı birçok kanal ile bağlantı oluşturur.

2. Bilgi sağlama rolleri: Bireyler arası iletişimin ana etkeni yöneticiler, veriyi yöneterek verinin kaynağını oluştururlar. Örgütteki problemlere elindeki verilerle fayda sağlamaya çalışılır. Yöneticiler bilgiye ulaşmada ve bilgilerin yönetilmesinde rol alırlar.

- İzleme: Yönetici çok çeşitli bilgileri alarak, örgüt içi ile dışında iletişim görevini üstlenir. Bu role sahip yöneticiler örgüt için gerekli alanları keşfedip süreci izler, geliştirir ve değerlendirir.

- Dağıtıcılık: Yönetici, ulaştığı bilgiyi doğru kişilere doğru şekilde aktararak dağıtıcılık rolünü üstlenir. Sorunların çözümüne yöneticiler yarar sağlar.

- Konuşmacı: Örgütün hedefleri ve sonuçları hakkındaki tüm verileri örgüt dışına ileterek örgüt içinde uzman görevini üstlenir.

1. Karar verme rolleri: Karar verme, yöneticilerin temel sorumlulukları arasında yer alır. Yöneticiler tarafından ulaşılan veriler, örgüt üyeleri için

karar verme işlevini içerir. Bu rol, örgütün hedefleri için en doğru kararı tercih etmesini sağlar. Örgütün gelecekteki durumunu, örgüt üyelerinin nasıl seçileceğini, hangi bilgilerin gerekliliğini, örgütteki sorunların ve çözüm yollarının ne olduğuna, karar verme rolü ile yöneticiler üstlenir.

Karar verme rolleri, girişimci, sorun çözümleyici, kaynak dağıtıcı ile müzakere rollerini kapsamaktadır.

- Girişimci: Yöneticiler etkinliğini sağlamak için girişimci rolünü kullanır. Yöneticiler girişimci rolü ile fırsat ve farklılıkları öngörür. Örgütü için çeşitli kaynakları araştırarak değişik projelere imkan sunar.

- Sorun çözümleyici: Örgüt içinde ve dışında gerçekleşebilen önemli sorunlara karşı yöneticiler eyleme geçerek, problemlerin çözümü için çaba harcarlar.

- Kaynak dağıtıcı: Örgütün sahip olduğu kaynakların kim veya kimler tarafından kullanılabilceğini kaynak dağıtıcılığı rolü ile yöneticiler sağlar.

- Müzakereci: Önemli müzakereleri yapan kişiler örgüt içinde yöneticilerdir. Yöneticiler, örgüt dışındaki gruplarla veya örgütlerle anlaşmalar sağlayarak çalışmalarını yürütür (Doğan, 2009). Mintzberg tarafından yapılmış ve üç başlık altında toplanan yönetici rolleri alanyazının okul yöneticisi rollerine temel oluşturmuş ve bir bütün içerisinde ele alınmıştır.

2.6. Okul Yöneticisinin Roller

Bir örgütün hedeflerine yönelik ulaşmak istediği rolleri vardır. Bu roller yönetici rolleridir.

Yönetici rolleri;

- Yönetici astlarının rehberi ve lideridir.
- Yönetici örgütün çevre ile bağlantısını sağlayan kişidir.
- Yönetici toplantı, tören ve çevre ilişkilerinde söz sahibi, temsilcidir.
- Yönetici örgütü yararına gerekli olan bilgileri toplayarak ve değerlendirerek astlarına ve üstlerine ulaştıran kişidir.

-Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için girişimlerde bulunan bir kişidir.

-Yönetici örgütün yönetim süreçlerini düzenleyen bir kişidir (Demiral, 2009).

-Yönetici üstün talimatlarını, mevzuatın gereklerini uygulayan ve yerine getiren kişidir.

-Yönetici diğer personelleri ve asları ile birlikte örgütün bir elemanıdır.

Bununla beraber her bir yönetici içinde bulunduğu çevrenin üyesi, anne-baba, müşteri, çocuklara göre koruyucu, öğretmenler için rol model olan bir kişidir. Yönetici bu rollerini farklı zaman ve farklı yerlerde yerine getiren bir kişidir (İlgar, 1996).

Yönetici davranışlarının bütünlüğünü içerir (Bursalıoğlu, 2015). Yönetici rolleri başka bir ifade ile örgüt yöneticisinin, ortaya koyduğu davranışları veya tutumları olarak nitelendirilebilmektedir. Yöneticilerin ne yaptıkları, sorumluluklarını ve görevlerini vurgularken; rollerini nasıl yaptıkları örgütlerde üstlendikleri rollerle ilgilidir. Çünkü, yönetim karmaşık yapıya sahip olan bir süreçtir. Bu kapsam doğrultusunda yönetici belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için rollere uyması gerekmektedir. Yönetimdeki okul yöneticisinin rolü, örgüt üyelerinin ve kaynakların okulun amaçlarına uygun en doğru şekilde kullanılması ve gerçekleştirilmesini kapsar (Şişman ve Bursalıoğlu, 2000). Yöneticinin rollerini gerçekleştirilmesindeki unsurlar; Okulun başarı düzeyini yükseltmek, öğretmenlerin etkinliğini sağlamak, öğretmenlere rehber olmak, iyi bir zaman yöneticisi olmak, okulun amaçlarının belirlenmesini, uygulanmasını ve geliştirmesini sağlamaktır. Bu etkenler içerisinde okul yöneticilerinin kişilik ve karakter özellikleri, bireyler arası iletişimi sağlama rolleri, bilgiyi sağlama ve aktarma rolleri, karar verme ve mesleki kültürlerinin yüksek düzeyde olması gösterilebilir. Bu faktörler güçlü okul yöneticisinin çabasıyla şekillenebilir. Okul, bireyin kişilik ve karakterini oluşturduğu, öğrenmenin sağlandığı ve eğitim-öğretim sürecinin gerçekleştiği yerdir. Okul yöneticileri, okul misyonunu tanımlamak, okul vizyonunu sağlamak, doğru, tutarlı öğrenme alanını oluşturmak, öğretim sürecini takip etmek ve geri dönüşler sağlayarak eğitim-öğretim sürecini yönetmek ve eğitimsel planlara uygun takip, değerlendirme yaparak rollerini gerçekleştirirler. Okul yöneticileri, okulun günlük işleyişini gözlemlerken eğitim ve öğretim kalitesini, eğitimci performansını,

öğrenci başarısını arttırmayı kendine rol edinmek zorundadır (Demiral, 2009). Bunun için yöneticilerin bir takım rollerini gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu amaçla okulun ötesine taşınan rolleriyle okul yöneticilerinden gerçekleştirmeleri istenilen roller aşağıda belirtilmiştir (Bakioğlu ve Hesapçıoğlu, 1997).

2.6.1. Okul Yöneticisinin Öğretmen, Veli ve Öğrencileri Karar Verilmesine Katabilme Rolü

Öğretmenlerin karar vermesi ve verilen kararları uygulamayı teşvik etmesi okul yöneticisinin görevlerindendir. Okul yöneticisi, öğretmenin bu haklarını kolaylaştıran, koruyan, uygulamasına izin veren bir kişi olmalıdır. Öğretmenin karar vermeye katılabilmesi için aşağıdaki bazı özellikleri yerine getirmesi gerekebilir.

- Öğretmenin çalışmasını kolaylaştırmalı,
- Hedef geliştirmeli,
- Hangi düşünme becerilerinin ön planda olacağını belirlemeli,
- Öğretim materyalini uygun ve doğru seçmeli,
- Birey etkinliğini belirlemek ve yöntemler geliştirmeli,
- Öğrencilerin gelişimindeki durumları belirlemeli,
- Sorunlara çözüm bulmalı ve paylaşmalıdır (Bakioğlu ve Hesapçıoğlu, 1997).

Öğretmen bu özelliklerle, sınıf içi kararları büyük ölçüde desteklenebilir. Öğretmenlerin karar verebilmesi okul yöneticisi rolü ile ilişkilidir. Okul yöneticisi öğretmenlerin motivasyonlarını arttırarak, enerjilerini göstermelerini ve öğrencilerine rol model olmalarına fırsat verir. Bunun için okul yöneticisinin yönelimleri şu şekildedir (Bakioğlu ve Hesapçıoğlu, 1997).

Mesleki değerlendirme yerine rehberlik yapar: Kararlara katılabilmenin yolu öğretmenin potansiyeli ve düşünceleri hakkında değerlendirme yapmaktır. Öğretmene söz hakkı vermemek öğretmenin motivasyonunu etkiler ve stres oluşturur. Stres içinde öğretmenin fikirleri, performansı, fonksiyonu sönebilir, bunun yerine öğretmenin görüşlerini dinlemek, teyit etmek ve onları kabul etmek gereklidir. Bu şekilde öğretimi ve öğrenmeyi sürekli olarak değerlendirmek yerine anlamak, anlaşılır kılmak, fırsat vererek değerlendirmek, öğretmenlerin kendilerini ifade ederek, kararlara katılımlarını fırsat vermek ile gerçekleştirilir.

(Bakioğlu ve Hesapçıoğlu, 1997). Böyle bir fırsat öğretmenlerin bireysel ve toplumsal kişiliklerinin sürekli olarak geliştirmelerine olanak sağlar.

Hatırlatıcılar yerleştirmek: Öğretmenler odasına öğretmenlerin kararlara katılabilmesi konusunda yapılacak faaliyetler hakkında hatırlatma panoları koyulabilir. Plan panosunda ne gibi faaliyet var ise, onlar yazılabilir. Bunlar personeli kararlara katmak için karar verebilmesi konusunda yapılabilecek yeniliklerden birkaçına yönelmelidir. Okul yöneticilerinin kendi personelinin özelliklerine uygun fikir ve kararlari için pek çok yaratıcı öneriler oluşturularak, karar verme ve kararlara katma konusunda ilk örneği kendisi oluşturup, okul içinde örnek davranış göstermiş olabilir. Öğretimde ve eğitimde istenilen öğretim stili demokratik, işbirliği esasına dayalı olarak, karşılıklı iletişim ve anlaşmanın olduğu, eleştirel de olsa iletişimin öğrenci, öğretmen ve veli katkılarının içinde bulunduğu ortak ve bütünsel bir biçimde olmasıdır (Alıç, 1995).

2.6.2. Okul Yöneticisinin Hesap Verebilirlik Rolü

Bir örgütteki üyelerin görevlerinin yapılmasıyla, üyelere yönelik eleştirilerin ve dileklerin göz önüne alıp, başarısızlık sorumluluğunun ortaya çıkmasıdır (Toksöz, 2008). Yönetimi açık hale getirmek, bir araç olduğu için etkili ve ilgili hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Okullarda, okul yöneticilerinin hesap verebilme mekanizmaları ise eğitim öğretim ile ilgili kurum ve kuruluşlar, müfettişler, okul aile birliği ve öğretmenlerdir. Okul içinde ve okul dışında önemli her tutum ve davranışlarda okul yöneticisi sorumludur. Okul yöneticisi, resmi olan ve resmi olmayan bilgileri zamanında hesap verebilme mekanizmalarına ileterek işbirliğine dayalı bir tutum gösterir. Okul yöneticilerinin hesap verebilirlik rolü örgütün kalite ve devamlılığını sağlaması olarak da nitelendirilebilir. Etkili okullarda hedeflenen bu rol eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda işlendiğini gösterir (Gündüz ve Balyer, 2013).

Okul yöneticilerinin hesap vermesi gerektiği konular Ramsey'e (1999) göre şu şekildedir.

1. Tüm örgüt üyelerinin vatandaşlık haklarını koruma,
2. Yasal veya adil olmayan yolları kullanmama,
3. Önemli görevlerini doğruluk ve dürüstlikle gerçekleştirme,
4. Çalışanların, öğrencileri için güvenli ve sağlıklı bir çevre oluşturması,
5. Ayrımcılık yapmama,
6. Özel bilgileri koruma,

7. Özel yaşama saygı,
8. Yanıltıcı davranışlarda bulunma,
9. Adaletli davranma,
10. Disiplinli olma,
11. Sosyal sorumluluğa önem verme,
12. Başarılı olmaya ikna etme,
13. Sadık olma,
14. Sürekli en iyisi için çaba sarf etme,

Eğitimde yöneticilerin hesap verebilme rolü çok boyutluluk içerir. Okul yöneticileri, öğretmenleri, örgüt üyeleri ve öğrencileri için hesap verebilme rolüne sahip kişidir. Okulun başarı düzeyi okul yöneticilerinin başarılı olmasıyla mümkündür (Kantos, 2013).

2.6.3. Okul Yöneticisinin Değişim Uzmanı Rolü

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisinin olduğunu ifade eden Heraklitus değişimin kaçınılmaz olduğunu anlatmaktadır. Bu nedenle okul ve çevresinin değiştiği eğitim alanlarında yöneticilerin dinamik olan değişim süreçlerini etkileme ve başarıyla yönetmelerini istenmektedir (Fullan, 1999 ; Crow, 2002). Bu durum yöneticilerin değişimi yönetecek ve uygulayabilecek yeterliğe, donanımına sahip olmasını gerektirir. Değişim konusunda okul yöneticilerinin kolaylaştırıcı, problem çözebilen, işbirliği süreçlerini yönetebilen, okulu geliştiren, personel gelişimi ve değişimini destekleyen bir rolü vardır (Castle ve Mitchell, 2001). Değişim uzmanı olarak okul yöneticisi, okulun birey ve teknolojiden oluştuğunu bilerek okul çalışanlarını bu değişime hazırlamalıdır. Bunun için okulda sağlıklı bir iletişim ortamı sağlamalı ve okuldaki herkesin bu değişim sürecine katılmasını beklemelidir. Bunun için okul yöneticisinin değişime fırsat vermesi, okulun yararına çalışmalar sürdürmesi, farklılıklara örnek teşkil etmesi gerekmektedir (Gündüz ve Balyer, 2013).

Günümüz çağdaş eğitimin öğrenci ve öğretmeni, eskinin öğrenci ve öğretmeninden farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki öğrenci ve öğretmen algılarını olumlu yönde karşılayabilmesi, okulun performansını artırabilmesi, devamlı olarak kendini geliştirmesi gerekir. Okul yöneticisinden, öncelik olarak okulun vizyon ve misyonunu belirlemesi beklenir. Çünkü geleceğin okul yöneticileri, ne, niçin ve nasıl gibi üç kritik soruyu cevaplandırabilmelidir (Gündüz ve Balyer, 2013).

Vizyon, ne sorusunu cevaplandırabilir. Vizyon okul yöneticisinin oluşturmayı amaçladığı bir resimdir. Misyon, niçin sorusuna bir cevaptır. Diğer bir ifade ile örgütün hedeflediği amaçlardır. Temel değerler, misyonumuzla tutarlı davranarak ulaşmak istediğimiz vizyonumuzdur (Çelik, 2000).

Bir örgütün temel değerleri, açıklık, doğruluk, dürüstlük, özgürlük, liyakat, fırsat eşitliğidir. Okul yöneticisinin rolü temel değerlerin daha iyi bir biçimde aktarılmasını sağlamaktır. Okul yöneticisi geleceği iyi öngörerek, temellerini belirlemeli ve planlamalıdır. 2000’li yılların okul yöneticiliğinden daha çok, yeni bir soluk yeni bir kimlik gerekmektedir. Bu kimliği yönetmek, kültürü oluşturabilmek ve yayabilmek ise okul yöneticisine aittir (Çelik, 2000).

2.6.4. Okul Yöneticisinin Programı Geliştirme Rolü

Program geliştirme yeni gelişmeler ışığında, tüm programların genel ve özel amaçları, müfredat konuları, öğretim yöntemleri ve teknikleri, değerlendirme yöntemleri açısından araştırma ve tartışma yoluyla düzeltilmesi ve yenileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Bu açıdan, Voorhis ve Sheldon’ın (2004) yaptıkları araştırmaya göre, okul yöneticileri program geliştirme rollerini gerçekleştirmektedir. Ancak Hallinger ve Murphy’ye (1987) göre okul yöneticileri öğretmen kökenli oldukları için program konusunda bilgi sahibi değildir. Okul yöneticileri, aldıkları eğitimleri sebebiyle programı anlama, analiz etme, öğretimi yönlendirme ve yönetme bilgisinden yoksundurlar. Hâlbuki öğretim ve öğrenme üzerinde yürütülen tartışmalar, deneyimli yöneticilerin öğretimi başarıyla yürütebilmeleri için programı iyi bilmeleri ve bunun düzenlenmesi sürecine katılmalarının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda yöneticiler öğretmenlere hedef, süreç, işleyiş ve çıktılar konusunda danışmalıdır. Bu amaçla yöneticiler, programlarını amaçlarına uygun bir biçimde yürütülebilmesi için güçlü yönetim grupları planlamalı, grupları denetlemeli, programa uygun eğitim aktivitelerine yer vermelidir (Gündüz ve Balyer, 2013).

2.6.5. Okul Yöneticisinin Toplumsal İlişkiler Lideri Rolü

Okul ile çevre arasındaki mesafenin azalmaya başlamasıyla okul yöneticileri, aile ve çevre ile ilgili ilişkiler de zamanla artmaktadır (Murphy, 1997). Vizyon, misyon, çevre ve toplumsal ilişkilerin, akademik amaçların geliştirilmesi açısından yöneticilerin toplumdaki rolü, okulun performansının artması, verilerin sağlanması ve verilerin kullanımına ilişkin rollerini içerir (Usdan, 2000 ; Morrison, 2007). Salazar’a göre yöneticilerin rolü, okulun içinde

bulunduğu toplumla ilişkilerini sağlamasına yöneliktir. Bu kapsamda okul yöneticisi, öğrencilerin öğrenmelerine yönelik, öğretmenlerini profesyonel olarak güçlendirmesi, aile ve toplumla ilişkilerini geliştirmesi, okul ile çevrenin işbirliği içinde olması gibi birçok görevi yerine getirmesine bağlıdır (Akt. Usdan, 2000). Bu durum ise yöneticinin, gelecekte çevre ile ilgili ilişkileri açısından toplum yöneticisi rolünü üstlenmesi gerektiğini gösterir (Trail, 2000). Buna ilişkin olarak da Voorhis ve Sheldon (2004) araştırmalarında, okul yöneticilerinin okul, aile ve toplumun diğer kesimleriyle olan ilişkilerini yürütme rollerini çoğunlukla gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır (Akt. Gündüz ve Balyer, 2013).

2.6.6. Okul Yöneticisinin Yenilenme Becerisi Oluşturma Rolü

Bu aşamada değişikliğin hız ve karmaşıklığı vardır. Örgütün yeniden yapılanması veya değişmesi durumunda farklı alternatifler ve programlı girişimler meydana gelmektedir. Öğretmen, öğrenci ve veliler değişim ve yapılanmalarda kendilerini kontrol dışında hissederek Toffler'in "gelecek şok" dediği durumu yaşayarak hayal kırıklığına uğrayabilirler. Değişiklik ve yapılandırmalar için hazırlık yaparak atılımda bulunurken, kendilerini daha fazla kontrol altında hissedebilirler. Yöneticiler, insanlara yenilenme kabiliyeti kazandırmak, çalışanlara yeni gerçekleri anlamalarında yardımcı olmak, düzensizlik içerisinde düzen oluşturabilmeyi sağlamak, değişimin ve yapılanmanın olumlu özelliklerini vurgulayarak örnek teşkil etmelidir (Töremen, 2000).

2.6.7. Okul Yöneticisinin Sistemi Değişebilir Kılma Rolü

Bazı örgütler yapısı gereği kapalı işletilerek başarılı olabilirler. Fakat bu durumun okullarda kendini yeniliğe kapalı tutarak, yöneticilerini tekrar ve taklitle uğratacağından dolayı eğitim ve öğretim açısından uygun değildir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yaratıcılığını destekleyen bir çevre yaratma rolüne ihtiyaçları vardır. Geleceğin yöneticileri öğrencileri ve okul kadrosuyla, okuldaki yeniliği başlatma ve yönetme becerisine sahip olmalıdır. Okulda yapılmak istenen yeniliklerin amacına ulaşması, okulun vizyonuna ve vizyonu oluşturan okulun üyelerinin hizmet vermesine bağlıdır (Şişman, 2004, s.104). Okul yöneticileri düşünce ve isteklerin yeterli olmadığını, daha üst düzey yaratıcı düşünmeyi hedefleyerek, araştırmalar yaparak, sürekli deneyerek alternatif yolları ortaya koyarak fark etmelidir (Töremen, 2000).

2.6.8. Okul Yöneticisinin Düzeni, Düzensizliği, Bugünü ve Geleceği Yönetme Rolü

Okul yöneticisi, zamanı etkin bir biçimde kullanabilen bir kişidir. Bunun için ekip ruhunu oluşturarak, ekip halinde çalışması önemlidir. Okul yöneticisi, "biz" yaklaşımını benimseyerek uygulamalar yapmalı bu anlayış ve yaklaşım içerisinde olmalıdır. Dolayısıyla, okul yöneticisinin yetkisi yerine, etkililiği ön plana çıkmalıdır. Okul yöneticisi, ekip çalışması yapabilmeli, şeffaf ve açık yönetim anlayışını benimsemeli, öğretmenleri ile işbirliği içinde çalışarak kurumsal gelişimi sağlamalı, eğitimin kalitesini yükseltmelidir. Okul yöneticileri, okulun içinde bulunduğu toplum ile bütünleşmelidir (Şişman, 2004). Okul yöneticileri komşu okullarla temas içinde olmalı ve farklı iyi örnek uygulamalarını görmek için farklı okulları ziyaret etmelidir. Aynı eğitim bölgesindeki, ilçedeki ve ildeki okul yöneticileri arasındaki ilişkiler güçlendirilmelidir; daha yakın etkileşim ve iletişim kurulabilmek için çalışmalar yapılmalıdır (Töremen, 2000).

2.6.9. Okul Yöneticisinin Okulun Amaçlarını Belirleme, Paylaşma Rolü

Okulun gerçekleştireceği amaçları, okulun vizyonu ve okulun misyonu etkiler. Okulun hedeflerinin belirlenmesinde okulun çevresinin beklentileri, kültürel yapısı ile eğitim yapısı önemlidir (Şişman, 2004). Okul yöneticileri okulun amaçlarını yetkin kişilere aktarılmasını sağlar. Okul üyelerinin okul ile ilgili amaçları öğrenmesi, benimsemesi ve desteklemesi okulun amaçlarını başarılı kılar (Açıkalın, 1994). Yine öğretim ve planlama çalışmalarına katılma, sınıflarda gözlem yapma ve öğretmenlerle fikir tartışması yapma bu alanda kazanılması gereken diğer rol konularındandır (Gümüşeli, 2014). Okulun hedefleri, değişen koşullarına ilişkin olarak takip edilmeli ve gerektiğinde yeniden yapılandırılmalıdır. Etkin okullarda yöneticiler, okul amaçlarıyla, okulun eğitim amaçlarını bir bütün olarak ele almalı ve eğitim, öğretim, öğretmen, öğrenci ve eğitim başarısı konusunda istekleri karşılamalıdır (Şişman, 2004).

Eğitim etkinliklerinin müfredata uygun bir şekilde düzenlenmesi okul yöneticisinin en önemli görevlerindendir. Okul yöneticisi bu görevi etkinlikler arasında eşgüdüm rolü ile sağlamaktadır. Eşgüdümleme toplantılarında okul yöneticisi en önemli sorumluluğu alan yetkili kişidir (Başaran, 1994).

2.6.10. Okul Yöneticisinin Çalışanlarının Başarılarını Ödüllendirme Rolü

Yöneticiler, örgüt üyelerinin performanslarını ödül ve ceza yöntemine göre değerlendirmektedir. Performans düzeyi yüksek olan örgüt üyeleri ödüllendirilir, performans düzeyleri düşük olan örgüt üyeleri yöneticileri tarafından cezalandırılabilirler (Başar, 1993). Takdir edilen başarılar, çalışanlarının moralini etkiler. Bir okulda okul yöneticisi, öğretmenleri tarafından bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarılarla katkı sağlaması öğretmenlerinin okulla bütünleşmesini etkilemektedir (Şişman, 2004).

Öğretmenleri ve örgüt üyelerini etkilemek isteyen okul yöneticileri öğretmenlerin ve örgüt üyelerinin başarılarını ödüllendirmek durumundadır (Aydın, 2014). Artışlar, ücretlendirme, tanıma, takdir etme, kaynaklara erişim olanağı sağlama ve destekleme ödüllendirme yöntemlerinden bazılarıdır.

2.6.11. Okul Yöneticisinin Öğretmenlerin Meslekî Gelişimlerini Sağlama Rolü

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişmelerine yönelik gerekli duyulan hizmet içi (bilgisayar destekli eğitimler, sınavlara hazırlık çalışmaları, yetiştirme kursları) etkinliklerine katılımlarını sağlayan yetkili kişidir (Murphy ve Hallinger, 1985). Öğretmenlerin meslekî yeterlilikleri, okul içi veya dışında hizmet içi eğitimler, konferans ve seminerlerle düzenlenmektedir (Şişman, 2004). Bu bakımdan okul yöneticilerinin bu rolü öğretmenlerine yansıtması beklenir.

Okul yöneticisi okulu bir öğrenme merkezine dönüştüren kişidir. Bunun için okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamada farklı stratejileri bulunmaktadır:

-Okul yöneticisi her dönemin başında öğretmenlerin eğitim ve mesleki alanlarıyla ilgili kitapların okunmasına, ilgili seminerler ve toplantılar düzenlenmesine teşvik edebilir.

-Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki ve profesyonel gelişimine katkı sağlayacak eğitim ile ilgili mesleki dergilere abone olmalarını sağlayabilir aynı zamanda öğretmenlerini hizmet içi eğitimlere teşvik edilerek gönderebilir.

-Okul yöneticileri öğretmenlerinin lisansüstü eğitim görmelerine fırsat verebilir ve aldıkları eğitimleri öğretmen arkadaşları ile paylaşımlarına olanak sağlayabilir.

Bu amaçlar eşliğinde ağdaş eğitimin değerleri gerçekleştirilerek kaynak ve firsatlar sağlanabilir (Açıkalın vd., 2007).

2.6.12. Okul Yöneticisinin Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme Rolü

Okulun amaçlarının gerçekleştirmesi için zamanın örgütlenmesi ve doğru bir biçimde kullanılması gerekir. Okulun başlangıç ile bitiş tarihleri, derslerin başlama ile bitiş saatleri, tatil ve dinlenme zamanları, teneffüsler zamanla ilişkin konulardır. Okuldaki zamanın doğru ve etkili bir şekilde planlanması ve yönetilmesi yöneticinin zaman yönetimi becerisine sahip olmasını gerektirir (şişman, 2004).

Görünen varlık olan okul yöneticisi; sınıfta, koridorda, bahçede öğretmen, personel ve öğrenci ile iletişim sağlar, toplantılarına eşlik eder ve öğretmenlerle iletişimi gerçekleştirir. Vizyon sahibi olan okul yöneticisi varlığını bu sayede hissettirir (Wallace, 1996).

Yönetici, okul içi ve dışında aktif rol alarak öğretmen, öğrenci ve çevre ilişkilerinde iten davranarak yabancılık çekme duygusunu hissetirmeden, görünen varlık rolüyle eğitimsel-öğretimsel rolünü daha kolay şekilde uygular (Özden, 2004).

Okul yöneticisinin rolü; okul hedeflerini sınıf etkinliklerine dönüştürmektir. Bu rol, öğretmenlerin ders içi kazanımlarını okulun hedefleriyle birleştirmeyi, öğretimsel liderlik açısından desteklemeyi, sınıf ziyaretleriyle öğretmenlerinin motivasyonlarını arttırmalarını sağlar. Bu rol sonunda yapılan değerlendirme ile somut dönütler elde edilir (Gümüşeli, 1996).

Etkin okullarda yöneticiler, program geliştirme, program değerlendirme ve öğretimi iyileştirme çalışmalarına katılarak, öğretim sürecini değerlendirir ve geliştirir (şişman, 2004)

2.6.13. Okul Yöneticisinin İletişim Sağlama Rolü

Okul yöneticisi nitelikli iletişim uzmanı olması istenilen bir kişidir (Özden, 2004). İletişim sağlayıcısı olan okul yöneticileri öğretmenler, öğrenciler, veliler ile yöneticilerle iletişim içerisindedir. Okulun hedefleri, öğrenci performansı, öğretmen başarısı okul yöneticisinin iletişim rolüne bağlıdır. Çünkü iletişim örgüt ve örgüt üyelerinin motivasyonlarını etkilemektedir (Cafoğlu, 1994). Yönetici ve örgüt üyeleri arasında iletişim adil ve açık olmalıdır. İletişimin doğru, açık ve adil

olmasıyla örgüt hedefleri gerçekleşir, örgüt üyeleri görev ve sorumluluklarını istekli bir şekilde yerine getirir (Stimson, 1997).

İletişimci rolü olan okul yöneticilerinin rolleri şunlardır:

1. Okul yöneticisi karşılıklı iletişim sağlar.
2. Örgütsel iletişim sürecinde doğru konuşma ve yazma alışkanlıkları kurar.
3. Öğretmen, öğrenci, veli arasında güçlü etkileşim sağlar.
4. Örgütsel çatışmaları etkin bir biçimde yönetir (Özden, 2004).

Okul yöneticisi, okul içerisindeki öğretmen-öğrenci iletişiminin niteliğini, okulun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen, öğrenci iletişimini doğrudan etkileyeceğini bilmelidir (Şimşek, 2005). Etkili okulda eşit ve adil bir ortam sağlayabilmek için, karşılıklı iletişim aşamalarına yer verilmelidir (Celep, 2000).

Yönetici, süreç sonunda, mesajının geri dönütünü görebilmesi için geri dönütlere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticinin sorumluluklarından biri, örgüt üyelerinin dönüt alacağı sistemleri kurmak örgüt üyeleri ile sürekli iletişim içerisinde olmaktır (Scoat, 1997).

2.6.14. Okul Yöneticisinin Bir Öğretim Lideri Olarak Rolü

Okulun görevlerinden biri de, herkesin öğrenimini sağlamaktır (Şişman, 2002). Bu sebeple okul öğrenciler yanında, örgütün tüm üyeleri için öğrenme platformudur. Öğretmenlere göre okul yöneticisi öğrenmelerin öğrenmeleri için verileri sağlayan, ortamı sunan ve öğrenmeye lider olan kişidir. Okul yöneticisi öğretim liderliği rolü ile öğrenci başarı düzeyini artırmaya çalışır (De Bevoise, 1984). Okul yöneticisinin bu davranışları öğrencilerin öğrenmesinden sorumlu birisi olarak akademik standartlar geliştirmek ve okulda herkesi bu amaca yöneltmektir. Yönetici, öğrencilerin kendi öğrenmelerini teşvik etmek, öğretmenlerin plan-program, öğretim ile kaynak gelişimlerini sağlamak, zamanlarını bu alanda kullanmalarına fırsat vermelidir. Bu kapsamda Stronge (1993) ve Morrison (2007), yöneticilerin hem yönetsel hem de öğretim liderliğinin gerektirdiği süreçleri yerine getirmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Her ne kadar Levine (2005) ve Cooner, Quinn ve Dickmann (2008) yöneticilerin yeni rolü öğretim liderliği görevini yerine getirmelerini engellemekte olduğunu ifade etseler de değişen çevre ve okul toplumunda yöneticilerin öğretim liderliği gibi en temel rolü gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Okul yöneticisinin belirgin rolü, öğretimsel kaynak olarak daha iyi öğretim olanağı sağlamaktır. Okul yöneticisinin öğretimsel kaynak rolü, öğretimle ilgili kaynak sağlamaktan daha çok kendisinin bizzat kaynak olmasıyla ilgilidir. Öğretimsel kaynak olan okul yöneticisi öğretmenlerin öğretim sorunları konusunda her zaman başvurabilecekleri canlı bir kaynak olmalıdır (Özden, 2004).

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır (Özden, 2004):

1. Etkili öğretimsel etkinlikler sunma ve öğretmeni değerlendirme.
2. Öğretmenlerin öğretimi geliştirmesine yönelik kullandıkları stratejileri denetleme.
3. Öğrencilerin başarılarına yönelik öğretimsel konulardan yararlanma ve eğitimsel programları değerlendirme.
4. Çalışan değerlendirme politikalarını doğru bir şekilde uygulama

2.6.15. Okul Yöneticisinin Toplum Lideri /Diplomat Olarak Rolü

Okul ile toplum arasında yönetici aile ve çevre ile ilişkili bağlantılar kurulduğunda iletişim olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilir (Murphy, 1997). Yönetici, rekabet ve okuldan beklentiler ile okula kaynak bulma gibi görevle baş başa kalmaktadır. Bu rol ile yönetici gerçekleştirmesi gereken hedef rollerine engel olur. Misyon, vizyon ve toplumsal ilişkilerle akademik amaçların geliştirilmesinin, kapasitesinin artırılmasının ve kaynakların kullanılmasının yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Morrison, 2007 ve Usdan, 2000). Bu kapsamda okul yöneticilerinden beklenen öğrencilerin öğrenmesine liderlik yapmaları, öğretmenleri mesleki açıdan desteklemeleri, aile ve çevre ilişkilerini geliştirmeleri, değerlendirme ile ilgili hizmet konularında destek almaları ve okulda çalışma ekipleri düzenleyerek birçok konuyu ele almaları gerekmektedir (Usdan, 2000). Bu sebeple yöneticilerin çevre ile ilişkiler gerçekleştirmesi için diplomat ve toplum lideri olarak rolünü gerçekleştirmesi gerekir (Trail, 2000).

2.6.16. Okul Yöneticisinin Vizyoner Lider Olma Rolü

Duttweiler ve Hord'a göre (1987), vizyon, ulaşılmak istenen durumu gösteren nitelikli bir hedef seçimidir. Okul yöneticisinin sorumluluklarından biri okula ait vizyon ve misyonu gerçekleştirerek toplumun bireylerini etkilemek ve yönlendirmektir. Bu açıdan vizyoner yönetici okulun geleceğini öngören,

öğrencinin ve öğretmenin performansını etkileyen, çevre ve veli ile iletişim kurarak, karar ve eylemlerin öğrenci öğrenme merkezli olmasını sağlayan bir lider rolü üstlenir. Yönetici, öğrencilerin etkin bireyler olarak üst öğrenim kademlerine taşınmasını, personel ve okulun geliştirilmesi yönünde çaba göstermesini bilmelidir. Bunun için yönetici okul programına uygun ve örgüt kararlarının katılımına göre olumlu okul kültürünü oluşturmalıdır (Balyer, 2012).

2.6.17. Okul Yöneticisinin Örgütsel Mimar Olma Rolü

Okul yöneticileri, okuldaki insanların bilgi ve becerilerini artırmak, ortak beklentiler oluşturmak ve okulun değişik birimlerini etkililik doğrultusunda bir arada tutmak zorundadır (Elmore, 2000 ; Cushman, 1992). Bu sebeple Louis ve Miles'e (1990) göre liderler bir tür örgütsel mimardır. Bu süreçte yöneticinin, mevcut öğretmenlerin niteliğinin yükseltilmesini, rollerini gerçekleştirmesini bekleyebilir. Voorhis ve Sheldon'a göre, okul yöneticilerinin öğretmen, personel, veliler ile işbirliği içerisinde çalışarak performans analizleri yapması, yeni amaçlar geliştirmesi, ihtiyaçlara göre öncelikler belirlemesi, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlaması doğrultusunda tıpkı bir mimar gibi okul toplumunu tasarlamış olan kişisi olarak seçilir (Balyer, 2012).

2.6.18. Okul Yöneticisinin Öğretmen/Rehber/Mentor Olma Rolü

Mentor, liderlik performansını gösteren vizyon sahibi bir kişidir. Günümüz mentorluk sisteminin kullanılmasındaki hedef performansı yükseltmek, kurum iklimini aktarmak, akademik veya başarı açısından örgütü destekleyerek bir insan kaynağı oluşturmaktır. Okul yöneticileri açısından ise mentorluk, öğretmenlere rehberlik ederek uygulanmaktadır (Bottoms, 2010 ; Morrison, 2007). Etkin okul yöneticisi; öğretmen ve öğrenci ilişkilerini anlayıp öğretmen ve öğrenci duygularına kılavuzluk eden bir kişidir (Trail, 2000). Bu nedenle Salazar (2007b) okul yöneticilerinin değişen öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılayıp onlara rehberlik edebilmeleri için kariyerleri boyunca sürekli öğrenmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır (Trail, 2000).

2.6.19. Okul Yöneticisinin Destekleyici/Güdüleyici/Koç Olma Rolü

Okul yöneticilerinin öğretimi zenginleştirmek ve öğretmenlere dair moral kaynağı olmak, onları isteklendirmek gibi yönetsel tutumları vardır. Yönetici, öğretmenlerin bilgi ile becerilerini geliştiren, akademik öğrenme kültürünü oluşturan, okul programına uyum gösteren, zaman, ders, araç, gereç gibi gereken taleplere hizmet veren yetkili kişilerdir (Fullan, 2001). Okul yöneticisi bu anlamda

destekleyici bir çevre yaratma koçu olarak okulda güvene dayalı bir ilişki kurar, çalışanları ve öğrencileri risk almaya, bilgi alışverişi yapmaya teşvik eder (Morrison, 2007, Cushman, 1992 ; Trail, 2000). Bu amaçla yönetici okul toplumunda bütünlük, birbirine bağımlılık ve öğretmenlerin adanmışlıklarına dair ilişkiler geliştirmek zorundadır (Crow vd., 2002).

2.6.20. Okul Yöneticisinin Sembol/Kültürel Lider Olma Rolü

Okul toplumu, kültürün aktarıcısı ve taşıyıcısı olarak kabul edilmekte, kültür ve sembollerle bir yaşam alanı olarak betimlenmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin, okulundaki kültürel, ekonomik durum, din gibi birçok farklı özelliklere sahip olan öğrenci ve personelin düşünce, sorun ve beklentilerini anlamasına yönelik beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle sembol ve değerlerle yüklü olan eğitim örgütlerinde okul yönetimi önemli bir yönetim becerisi haline gelmektedir (Balyer, 2012). Yönetici, görev yaptığı okulun örgütsel kültürünü şu şekilde oluşturur:

- Yönetici, toplumun, temel değerlerine sahip olmalı.
- Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve çevre ile temel değerleri paylaşmalı ve bu konu da fikir birliği oluşturmalıdır.
- Yönetici efsaneleşmiş olan kişilerin deneyimlerini okul kültürünü oluşturabilecek değerler olarak görür.
- Yönetici, çevrenin değerlerinin okulun iklimi ile bütünleşmesini sağlamalıdır.
- Yönetici, değerleri tören ve adetlerle işlemeli. Ve toplumsal kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır (Erdoğan, 2000).
- Yönetici, okula katılan bireylerin kurum kültürü ile uyumunu ve okul kültürüne katkısını sağlamalıdır (Açıkalın, 1995).
- Yönetici, okuldaki bireylerarası farklılıkları dengede tutar ve örgüt üyeleri ile kültür oluşturur (Açıkalın, 1995).

2.6.21. Okul Yöneticisinin Güvenlik Uzmanı Olma Rolü

Son zamanlarda okullarda fark edilen davranış bozuklukları, uyuşturucu kullanımı, şiddet ve sigara, çocukların aileleri için endişe oluşturmaktadır. Böylelikle insanlar okulların güvenli alanlar olmadığını düşünmektedir. Okullarda etkin bir eğitimin oluşturulması için okul içi ve okul dışında güvenlik hizmetinin oluşması öğrencilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Kendini güvende görmeyen öğrenci öğrenmeye güdülenemez (Işık, 2004). Bu sebeple okullardaki

yönetimsel faaliyetler, güvenli bir alan oluşturmalıdır. Bu açıdan yöneticiler, okul ve öğrenciler için tehlike oluşturan güvensiz alanları güvenli alanlar haline getirmelidirler (Balyer, 2012).

Yönetici-öğrenci güvenirliliğinin yanı sıra örgütte yönetici-öğretmen güvenirliliği de önem konusudur.

Yönetici-öğretmen arasında gerçekleştirilmesi istenen okul yöneticisinin güvenlik uzmanı rolü aşağıdaki gibidir:

-Önem verdiği göstermek: Güvenilir ve saygın olması gereken okul yöneticisi okulundaki öğretmen, öğrenci, veli ve okulun diğer çalışanlarıyla ilgilenerek, karşı tarafın beklentilerine cevap verip kendilerine olan güveni artırır.

-Ulaşılabilir Olmak: Okul yöneticileri açık iletişimi kurmalı ve görünür kişi olarak öğretmenlere, öğrencilere, veli ve diğer çalışanlara kendilerini ulaşılabilir kılarak güvenlerini kazanabilmelidir. Bu nedenle okul yöneticileri açık kapı iletişimi kurarak ulaşılabilir olması, kendisine güveni artıracaktır.

-Denemeye ve Riske İzin Vermek: Okul yöneticileri öğretmenlerin yeniliklerine izin vermelidir. Farkındalık oluşturmak ve risk almak öğretmenlerin kendilerine güvenini artıracaktır. Kendilerine güveni artan öğretmenler örgütte başarı sağlamaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerin yenilik yapmasını, farkındalık oluşturmalarını sağlamalı ve risklerini desteklemelidir. Bu sayede kendine güveni artan öğretmenlerin, okul yöneticilerine güveni artmış olacaktır.

-Öğretmenlerin Eleştirilerine Açık Olma: Okul yöneticileri kendi gelişimlerini belirleyerek, gelişimlerini yönetebilmelidir. Bunun için eleştirilere açık olmalıdır. Öğretmenlerin eleştirilerinin iyi niyetli olduğunu düşünmeli, öğretmenlerin eleştirilerine değer vermeli ve öğretmenlerin eleştirilerinin okulun yetersizliklerinin telafi edilmesine katkı sağlayacağını bilmelidir. Bu nedenle okul yöneticisi eleştirilere saldırgan olmadan açık olmalı, kendilerine karşı güveni geliştirmelidir (Polat, 2009).

2.6.22. Okul Yöneticisinin Sosyal Hizmet Uzmanı Olma Rolü

Sosyal hizmet uzmanı, kentsel toplumlarda ortaya çıkan sosyal ya da kent, kır iletişimsizliğine dayalı sorunlar yaşayan insanlara yardımcı olan kişidir (Seyyar, 2000). Okul, aynı zamanda birçok öğrencinin birbirinden etkilenecek endişelerinin olduğu bir yerdir ve bu endişeleri taşıyan insanların okul toplumunda sosyal olarak iletişimsizlik yaşaması olasıdır. Okullarda oluşabilecek iletişim sorunlarına dayalı sebepleri gözlemek ve onlara çözüm bulmak okul

hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlar. Bu nedenle okul yöneticilerinden bir sosyal hizmet uzmanı rolü üstlenmeleri beklenir. Çünkü öğrencilerin yaşayacağı iletişim problemlerini engelleyerek öğrencilerin okul çevresi ile uyumlu hale gelmeleri okul yöneticilerinden beklenir (Balyer, 2012).

2.6.23. Okul Yöneticisinin Denetmen Olma Rolü

Okul eğitim ve öğretim faaliyetlerine göre önceden düşünülmüş, genel ve özel hedefleri olan bir yerdir. Okul yöneticisi ve öğretmenler okulun hedeflerine ulaşması için çalışmaktadır. Yönetici, okulun amacına uygun bir şekilde gerekli düzenlemeleri yaparak okulun öğretimsel etkinliklere ulaşmasını sağlamada rehber rolü üstlenir. Denetim eğitim sistemimiz içerisinde dışsal bir değerlendirme rolü olarak bulunmaktadır. Okul yöneticisinin bu rolü ile hem eğitim programını hem de öğretmenlerin denetlemesi beklenir. Denetimin en önemli unsuru yöneticinin kendisini yetiştirme zorunluluğu duymasıdır. Yönetici bu tutumuyla öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir, kişiler, gruplar arasında çatışmaları azaltır. Denetim sürecinde yönetici adil olan tutumlarıyla, öğretmenlerin davranışlarını olumlu bir yönde de değiştirebilmektedir (Morrison, 2007).

2.6.24. Okul Yöneticisinin Hukuk Uzmanı Olma Rolü

Hukuk, genel olarak toplum yaşamını düzenlemek için uygulanan yaptırıma bağlanmış kurallar biçimi şeklinde ifade edilmektedir. Okul yöneticileri, söz konusu ekonomik hareketliliğin, disiplinin, hesap verebilirliğin, güvenliğin, denetimin yönetimi için hukuk bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar. Aksi takdirde yöneticinin yasalara uygun hareket etmemesi hem kendisini, hem de okulunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Balyer, 2012).

2.6.25. Okul Yöneticisinin Disiplin Figürü Olma Rolü

Disiplin, bir toplulukta uyulması gereken kurallar bütünü ifade etmektedir. Okullarda öğretimsel amaçları (öğretmenin mesleki gelişimi, program geliştirme, okulun amaçlarını belirleme) engelleyen disiplinle ilgili bazı durumlar yaşanabilmektedir. Etkili yöneticiler okulun amaçlarına ulaşması için öğrenme hedeflerini engelleyen disiplinle ilgili olumsuz durumları gözetleyerek, varsa ortadan kaldırarak öğrenme süreçlerini kolaylaştırırlar. Bu süreçte yöneticilerin okulda geleneksel cezaya dayalı disiplin yaklaşımları yerine olumlu disiplin geliştirme yaklaşımları kullanmaları ve öğretmenlerine tutum, davranış, eylemleriyle, olumlu bir disiplin rol modeli olmaları gerekmektedir (Balyer, 2012).

2.6.26. Okul Yöneticisinin Ekonomist Olma Rolü

İşletmelerin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Birincisi mal ve hizmetlerin üretimi olup ikincisi bunların pazarlanması şeklinde ifade edilir (AÖF, 2005). Okullar, işletmelere benzetilebilir. Bu açıdan yönetici, kaynakların doğru kullanılması ve planlanması konusunda sorumlu kişi olması gerekir. Okuldaki kaynakların okulun hedefleri doğrultusunda bulunması, saklanması ile gerektiğinde göz önünde bulundurulması ise yöneticinin yetkisi dâhilindedir (NASSP, 2007 ve Dembowski, 2007).

2.6.27. Okul Yöneticisinin İş Doyumu Artırma Rolü

Okul yöneticileri, öğretmenleri öğrencileri ve örgüt üyelerini etkileyen psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamalıdır. Çünkü öğretmenlerin ve örgüt üyelerinin işinden elde ettiği mutluluk öğrencilere yansımaktadır. Psiko-sosyal gereksinimi karşılanmadığında doyumsuzluk içerisinde bulunan öğretmenler, örgüt üyeleri ve öğrenciler olumsuz etkilenecektir. Okul yöneticileri psiko-sosyal gereksinimleri karşılamak için öğretmenleri, okul çalışanlarını ve öğrencilerini teşvik etmeli, onlara adil davranmalı, başarı duygusuna sahip olunabilecek bir ortam yaratmalı, onların ilgi ve yeteneklerini hesaba katmalı, önemli katkı sağlayanların tanınmasını sağlamalı, sorumluluk almaları için fırsatlar oluşturmali, örgüte güven ve ait olma duygusunu pekiştirmelidir (Alıç, 1995). Unutmamalıdır ki, öğretmenler, örgüt üyeleri ve öğrenciler en iyi başarıyı kendilerini geliştiren ve destekleyen ortamlarda yaparlar (Kimbrough ve Nunnery, 1988, s.295). Bu doğrultuda okul yöneticilerine düşen görevlerden biri de okul yönetimindeki iş doyumunu artırmak olur.

2.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rollerine Yönelik Algıları

Okulların temel hedefi mevcut öğrencilerin küresel ve uluslararası rekabet ekonomisi içerisinde başarılı olmalarını sağlamaktır (Brown, 1993). Ancak okulların bu küresel rekabet ortamında ayakta kalacak yeterliğe sahip bir şekilde hazırlama konusunda yeterli olmadığı ifade edilmektedir (Murphy ve Hallinger, 1992). Bu nedenle okullar ve okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğrenme kalitesi yönündeki artan rollerini yerine getirmek zorundadırlar (Hallinger, 1992 ; Leithwood vd., 2006). Buradan hareketle Fullan (2002), yöneticilerin okullarındaki her bir öğrencinin başarısını artırmak için bir çaba içerisinde olmaları gerektiğini belirtmektedir. Çünkü öğretmene yapılan eğitim, öğrenci

başarısı üzerinde etki gösterir. Bütün bu farklılık ve talepler günümüz okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği rollerin, geçmiş rollerden farklı olduğunu gösterir.

Okulda temel amaç, belirlenen hedefler doğrultusunda eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesidir. Böylelikle yönetici, okuldaki tüm etkinliklerin akademik hedeflere uygun bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Bunun için geçmiş rollerin yanı sıra yöneticiler tarafından yeni rollerin gerçekleştirilmesi beklenir. Yöneticiler gerçekleştirilmesi gereken rolleri için mesleki bilgi birikimi ve gelişimine ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler, okullarının geleceğini düşünmek zorundadırlar. Bu amaçla yöneticiler okul amaçları için, okulun öğrenme kaynaklarını, program geliştirme ve uygulama yöntemlerini, yer ve zaman kullanımlarını, ekonomik koşulları ve değerlendirme metotları ile okullarını öğretimsel faaliyetlere hazır sunmalıdır (Usdan, 2000, Levine, 2005, Foster, 2007, Salazar, 2007, NASSP, 2007). Mevcut okul sistemlerinde “emir-komuta” türü yönetsel uygulamalar artık bir anlam ifade etmemekte bunun yerine yetkiyi dağıtan (distributive), değişimi kolaylaştıran (faciliator) yeniliklere açık olan (innovation) ve yapılandırmacı (constructivist) yaklaşımı benimseyen yöneticilik özelliği gösteren yönetsel uygulamalar başarılı olmaktadır (Hale ve Moorman, 2003). Bunun yanı sıra çağdaş okul yöneticilerinin program, karar verme, değişim ve farklı öğretim stratejileri geliştirme anlamında model olmaları gerekmektedir (Cooner vd., 2008). Bütün bunlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algı düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yönetici rollerine yönelik algıları olumlu-olumsuz farklılıklar gösterir. Matters (2005), yöneticilerin, kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri ve buna göre yöneticinin rolünü yeniden değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin rolü tarihsel süreçte farklılaşarak okulun ötesine taşınmıştır (Degenhardt, 2006). Bu doğrultuda öğretmenlerin yönetici rollerine yönelik (öğretmenlerin başarılarını ödüllendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, disiplin figürü olma, rehber ve kılavuz olma, iş doyumunu artırma v.b) gibi okul yöneticisi rollerinin benimsenerek doğru ve devamlılık içermesi beklenmektedir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmada incelenen konulara ilişkin yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.8.1. Öğretmenlerin Okul Yönetici Rollerine İlişkin Algıları İle İlgili Yurtiçi Araştırmaları

Uluslararası alanyazılarında yönetici rolleri tanımlarına ait, ulusal alanda yapılan araştırmalara göre daha çok yeterli görülmüştür. Yönetici rollerine ait gerçekleştirilen çalışmalar daha çok işletme yönetimi alanı üzerinde artış göstermiştir. Yapılan çalışmalar yönetici davranışları ile liderlik rolleri üzerine olup eğitim alanında sınırlı sayıda çalışmalar yapılmıştır.

Cerit (2001) araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin rollerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma nitel bir araştırma türüdür. Araştırma yöneticiler ve öğretmenler ile görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme rolleri arasında öğretmenlerin karara katılımının desteklenmesi sonucuna ulaşılmıştır. Planlama, eşgüdümleme, örgütleme ve iletişim, okul yöneticilerinin okullarda en çok üstlendiği roller arasındadır.

Yavuz (2006) araştırmasında ilköğretim okulu yöneticileri rolleri ile rollerin karşılanma seviyeleri arasındaki ilişkiyi hedeflemiştir. Araştırma karşılaştırmalı ilişkisel tarama modelinde olup araştırma verilerine göre, müfettişlerin yöneticilerden bekledikleri roller ile karşılanma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, tüm grubun yöneticilerinden bekledikleri roller ve karşılanma seviyeleri arasında, yöneticilerin yöneticilerden, öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri roller ve karşılanma seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kanbur (2009) araştırmasında, ilköğretimde veli ile okul işbirliğinin yönetici rolleri değişkenlerine göre araştırmasını ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma tarama modelindedir. İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında, araştırmaya tesadüfi olarak katılan toplam 357 veli oluşturmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, ailedeki çocuk sayısı, çocuğun okuduğu sınıf düzeyi, okul yöneticisinin toplantılara katılıp katılmaması, bir yılda katıldıkları veli toplantısı sayısı, öğretmen ile en çok görüşülen yer, velilerin çocukları ile ilgili problemlerde izlenen yol, okul yönetimi ile en çok görüşmeye gidilme nedeni) ile anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Rüzgar ve Kurt (2013) işletme alanında yaptığı çalışmada yöneticilerin en çok üstlendikleri rolleri belirlemeyi hedeflemiştir. Yöneticilerin araştırma rolü alt boyutlarında hangilerinin daha çok eğilim gösterdikleri araştırmanın hedefleri arasında yer almıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin, Mintzberg'in yönetici rolleri sınıflamasında bireyler arası rollerinden liderlik rolünü, bilgi sağlama rollerinden dağıtıcılık rolünü seçtikleri ve bu rollere daha çok eğilim gösterdikleri belirtilmiştir. Araştırmada cinsiyet, eğitim ve yönetsel unvanlarla, yönetsel görev süresi, yönetsel roller değişkenleri arasında ilişki belirlenmiş fakat anlamlı farklılık görülmemiştir.

Özan (2004) tarafından yapılan araştırmada, sınav sonucu atanan müdürlerin diğer müdürlere göre önerilerini ve isteklerini daha çok dikkate aldıklarını öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre, müdürleri tarafından daha çok ödüllendirildiği görüşünde sonuçlara varılmıştır.

2.8.2. Öğretmenlerin Okul Yönetici Rollerine İlişkin Ağları İle İlgili Yurtdışı Araştırmaları

Mintzberg (1960) yönetim alanı çalışmasında, beş farklı alanda yönetici için detaylı çalışma yürütmüş, yöneticileri iş ortamında gözlemlemiştir. Mintzberg yöneticilerin birbirinden farklı on rolünü gözlemleri sonucunda belirlemiştir.

Alexander, farklı düzeydeki 225 yöneticiyle yürüttüğü çalışmada yönetici rollerinin yönetsel görevlerini Mintzberg'in araştırmasıyla incelemiştir. Araştırma sonunda Mintzberg'in yönetici rollerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, bireyler arası rollerden sembolik ve liderlik rolü, bilgi sağlama rollerinden, dağıtıcılık, izleme ile konuşmacı rolü, karar verme rollerinden ise girişimci rolünü en çok gerekli gördüğü roller arasında belirlenmiştir.

Kuehne tarafından yapılan araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri roller: Okulda iletişim sistemi oluşturma, okulda işbirliği kültürünü geliştirme, çalışanın gelişimini sağlama olarak belirlenmiştir.

Malone, Sharp ve Walter'in, A.B.D.'de üç eyalette okul müdürlerinin hangi rollerini severek yaptıklarını belirlemek amacı ile yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin iş doyumları yüksek olarak belirlenmiştir. Bu da yöneticilerin iş doyumlarının pozitif yönde olduğunu göstermektedir (Sharp ve Walter, 2003).

Welch (2002) Amerika'daki Halk Eğitim Merkezi yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin kişilik özellikleri ile yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi yönetici rolleri üzerinde belirlemeyi hedeflemiştir. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve yeterlilikleri ile yönetici rolleri arasında anlamlı farklılıklar belirtilmiştir. Araştırma sonunda yöneticilerin, irtibat, temsilci, görev verici ve motive edici rollerini yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Ferrigno'nun (2003) araştırmasına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri roller; 5 yıldan daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde, karar verme, amaç oluşturma, disiplin, değer oluşturma, organize etme, eğitimcilik, liderlik ve model oluşturma şeklinde sıralanırken, 6 ile 10 yıl arası mesleki süreye sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri; yöneticilik, okula adanma, iletişim kurma, liderlik, kolaylaştırıcılık ve değerlendirme olarak sıralanmıştır. 11- 20 yıl arası mesleki süreye sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri ise; iletişim kurma, arkadaşlık kurma, yenilikleri uygulamaya koyma, kolaylaştırma, değerlendirme, vizyon kazandırma ve öğretimsel liderlik motivasyonu sağlama olarak sıralanmıştır. 20 yıl üzeri mesleki yıla sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri; kolaylaştırma ve karar verme olarak belirtilmiştir.

Cranston'un (2003), araştırmasının sonuçlarına göre, yöneticilerin rollerini, okulda vizyon geliştirme, kişiler arasındaki ilişkileri planlama, çalışanları motive etme, etkili yönetim ve danışmanlık yapma, çalışanları yetkilendirme ile çalışanların değişimlerini yönlendirme olarak belirlemiştir.

Persson (2004), tarafından yapılan araştırmaya göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri roller; okul yönetimi ile ilgili bilgiye sahip, okulda yapılan etkinliklere katılma, adaletli davranma, öğretmenlere destek verme, mesleğe saygılı olma ve vizyon sahibi olarak tanımlanmıştır.

Kaufhold (2012) araştırmasında New York'taki ortaokul yöneticilerinin rollerini algılama seviyelerini saptamıştır. Araştırmaya göre okul ve öğrenci başarısında yöneticilerin etkin rol aldığı saptanmıştır. Yöneticilerin en fazla gösterdikleri rolün eğitimsel liderlik rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin okula karşı güven ile öğrencinin akademik düzeyinin etkilendiği ifade edilmiştir.

Snyder ve Wheelen (2017) Mintzberg'in yönetsel rol anlayışına göre farklı yönetici rollerinin olduğunu belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmada gözlem

yöntemiyle yöneticilerin üstlendikleri roller ele alınmıştır. Araştırma sonucunda en çok kullanılan yönetici rollerinin gözlemci, irtibat ile dağıtıcılık rolleri olduğu belirtilmiştir.

Alanyazında yapılan yurtdışı araştırmalar ile yapılan bu araştırma birbirinden farklı konuları incelenmiştir. Bu araştırma, yönetici rollerinin, Mintzberg yönetici rolleri ile temel oluşturularak araştırma alanyazısına katkısı sağlamıştır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma evreni ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Grubun özelliklerini oluşturmak için verilerin toplanmasını sağlayan araştırmalara tarama (survey) araştırması denilir (Büyüköztürk vd., 2014). Bir örneklem üstünde veya evrenin tamamında anket yöntemi ile verilere ulaşarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin özelliklerini betimlemeyi hedefleyen yöntem, betimsel istatistik olarak adlandırılır (Büyüköztürk, 2007).

3.2. Evren

Çalışma evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında Sakarya ili Merkez ilçesinde resmi ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Sakarya ili Merkez ilçesinde toplam 38 resmi ilkokul ve bu okullarda görev yapan 591 öğretmen bulunmaktadır (Sakarya Milli Eğitim Müdürlüğü, Şubat, Kasım, 2022). Uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden (eksik ve yanlış doldurulmuş formlar) etkilenmemek ve ölçek sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için çalışmada 591 öğretmene ulaştırılmıştır. Bu doğrultuda Sakarya Merkez ilçede yer alan 38 okula ve bu okullarda görev yapan 591 öğretmene ölçek ulaştırılmaya çalışılmış ve 475 öğretmen ölçeğe geri dönüş sağlamıştır. Çalışma evreni kapsamında olan okullar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Çalışma evreni kapsamında oluşan ilkokulların listesi ve öğretmen sayıları

Okul Adı	Görevli Öğretmen Sayısı	Ulaşılan Sayısı	Öğretmen
21 Haziran İlkokulu	21	11	
Karakamış İlkokulu	4	4	
Karaman İlkokulu	13	8	
Mustafa Kemal Paşa İlkokulu	12	11	
Taşkısığı İlkokulu	4	3	
Vali Mustafa Uygur İlkokulu	15	9	
Osmanbey İlkokulu	28	23	
Türk-İş İlkokulu	25	22	
Karaosman İlkokulu	12	12	
Selçukbey İlkokulu	22	19	
Karadere İlkokulu	5	4	
Mehmet Nuri İlkokulu	18	16	

Şehit Ahmet Akyol İlkokulu	25	21
Atatürk İlkokulu	49	42
Orhangazi İlkokulu	16	10
Fatih İlkokulu	19	16
Berna Yılmaz İlkokulu	6	6
Murtaza Erdoğan İlkokulu	9	9
Toki İlkokulu	34	20
Köprübaşı İlkokulu	7	6
Talat Tömekçe İlkokulu	18	16
Çamyolu İlkokulu	7	7
Eser İlkokulu	27	16
Evrenköy İlkokulu	8	7
Şehit Abdullah Ömür İlkokulu	10	9
İsmet İnönü İlkokulu	12	11
Kurtuluş İlkokulu	12	7
Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	21	17
Sakarya İlkokulu	12	10
Necdet İslar İlkokulu	15	11
Cengiz Topel İlkokulu	19	16
Çökekler İlkokulu	15	13
Şehit Mustafa Özen İlkokulu	25	22
Yavuz Selim İlkokulu	8	7
17 Ağustos İlkokulu	18	16
Bayraktar İlkokulu	4	4
Vakıfkent Toki İlkokulu	16	14
Budaklar İlkokulu		
Toplam	591	475

Çalışma evreni kapsamında olan okul ve öğretmen sayıları yukarıdaki tabloda verilerek gösterilmiştir. Çalışma evreni içerisinde 475 öğretmen geri dönüş sağlamıştır.

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı ise aşağıdaki tablo 3.2’de açıklanmıştır.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Özellikler	Grup	N	%Yüzde
Cinsiyet	Kadın	303	63,8
	Erkek	172	36,2
Yaş	20-40 yaş	154	32,4
	41-50 yaş	219	46,1
	51 yaş ve üzeri	102	21,5
Eğitim Durumu	Ön lisans	16	3,4
	Lisans	411	86,5
	Yüksek Lisans	45	9,5
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	41	8,6
	11-15 yıl	76	16,0
	16-20 yıl	117	24,6
	21 yıl ve üzeri	241	50,7
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-19 kişi	85	17,9
	20-29 kişi	108	22,7
	30-39 kişi	112	23,6
	40 kişi ve üzeri	170	35,8
Okuldaki Öğrenci Sayısı	0-200 kişi	29	6,1
	201-400 kişi	93	19,6
	401-600 kişi	65	13,7
	601 kişi ve üzeri	288	60,6
		475	100,0

Tablo 3.2’de öğretmenlerin demografik özelliklerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %63,8’unun kadın öğretmen, %36,2’inin erkek öğretmen olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaş aralığı ölçekte var olan kişisel bilgi formuna göre yapılmıştır. 20-40, yaş arası öğretmenler, %32,4. 41-50 yaş arası öğretmenler, %46,1 ve 51+ üzeri öğretmenler %21,5 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin, %3,4’ün ön lisans mezunu, %86,5’sinin lisans mezunu, %9,5 yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumundaki ön lisans ve doktora düzeyi öğretmenlerin sayısı yeterli bulunmadığı için analize dahil edilmemiştir. Öğretmenlerin, %8,6’sının 1-10 yıl deneyimi, %16,0’sının 11-15 yıl, %24,6’inin 16-20 yıl, %50,7’sinin 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın hedefi doğrultusunda veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümler, “Kişisel Bilgiler Formu”, “Okul Yöneticisinin Roller Ölçeği’den” oluşmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Birinci bölümde araştırmacı tarafından düzenlenen araştırmanın amacı kapsamında yer alan yedi maddeden oluşan kişisel bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, okullardaki öğretmen sayısı, okullardaki öğrenci sayısı) yer almaktadır.

3.3.2. Okul Yöneticisi Roller Ölçeği

Araştırmada katılımcıların okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla Mintzberg’in (1973) geliştirdiği, Tok ve Doğan (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Okul Yöneticisinin Roller Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 22 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan ölçeğin birinci boyutu olan “Bireyler Arası Roller” altı maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci boyut olan “Bilgi Sağlama Roller” yedi maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13) ve “Karar Verme Roller” boyutu ise dokuz maddeden (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22) oluşmaktadır. Elde edilen 22 maddelik form 5’li Likert (1=Hiçbir zaman; 2=Çok Az; 3=Ara Sıra; 4=Genellikle; 5=Her zaman) olarak hazırlanmıştır. Likert yapılı ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için Cronbach’s Alpha analizi yapılmıştır.

Tok ve Doğan (2019) çalışmalarında ölçeğe ait iç tutarlılığı; “Bireyler Arası Roller” için $\alpha=0,94$, “Bilgi Sağlama Roller” için $\alpha=0,92$, “Karar Verme Roller” için $\alpha=0,96$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada Cronbach Alpha katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayılarını “Bireyler Arası Roller” için $\alpha=0,92$, Bilgi Sağlama Roller” için $\alpha=0,90$, “Karar Verme Roller” için $\alpha=0,94$, katsayıları “Ölçeğin bütünü için” $\alpha= 0,96$ olarak belirtmiştir (Tok ve Doğan (2019).

Ölçeklerden elde edilen Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının $\alpha=.70$ üzerinde olması ölçek puanlarının güvenirliği için uygun görülmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin rolleri ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları

Alt boyutlar	N	Madde sayısı	Cronbach Alpha
Bireyler Arası Roller	475	6	0,92
Bilgi Sağlama Roller	475	7	0,90
Karar Verme Roller	475	9	0,94

Tok ve Doğan (2019)

Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin rolleri ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları

Alt boyutlar	N	Madde sayısı	Cronbach Alpha
Bireyler Arası Roller	475	6	0,96
Bilgi Sağlama Roller	475	7	0,96
Karar Verme Roller	475	9	0,96

Araştırma kapsamında güvenirlik katsayısı yukarıdaki tabloda verilmiştir.. Cronbach Alpha katsayılarını “Bireyler Arası Roller” için $\alpha=0,96$, “Bilgi Sağlama Roller” için $\alpha=0,90$ “Karar Verme Roller” için $\alpha=0,96$, katsayıları “Ölçeğin bütünü için” $\alpha= 0,96$ olarak belirtmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Sakarya İli merkez ilçesinde veri toplama araçlarını uygulayabilmek için gerekli izinler Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır (Ek.6). Ölçeklerin ilgili kişiler tarafından doldurulması için öğretmenlere araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır. Sınıf öğretmenlerine gerekli açıklamalar yapılarak gönüllülük esasına uygun olarak katılımları sağlanmıştır. Sakarya ili Merkez ilçesinde bulunan 38 ilkokuldaki toplam 591 öğretmene ölçekler ulaştırılmış ve toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Ulaşılan veriler SPSS 20 programı ile analiz edilmiştir. Normallik dağılım varsayımı için aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplandıktan sonra verilerin normal dağılım gösterdiği (Tablo 3.5) belirtilmiştir. Araştırma kapsamında demografik özelliklere göre dağılımlarının verilmesinde betimleyici analizlerden frekans ve yüzde analizi kullanılmıştır. Ardından verilerin analizi için kullanılacak parametrik testler belirlenmiştir.

Birinci alt problem için betimleyici analizler yapılarak ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İkinci alt probleme ait bulgulara ulaşmak için cinsiyet, eğitim durumu, değişkenlerine yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanırken, yaş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ile okuldaki öğrencisi sayısı değişkenlerine yönelik Tek Yönlü Anova Analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Bonferroni ve Games-Howell testi ile belirlenmiştir.

Tablo 3.5. Verilerin dağılımına yönelik Skewness - Kurtosis testleri

Boyutlar		Merkez Eğilim Ölçümleri			
		$\bar{X}$	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Bireyler Roller	Arası	4,22	4,33	-1,093	1,316
Bilgi Roller	Sağlama	4,50	4,71	-,960	,438
Karar Rolü	Verme	4,30	4,44	-1,165	1,874
Ölçek Toplam Puanı		4,34	4,43	-971	1,094

Elde edilen verilerin normallik dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları kullanılmıştır (Hair vd., 2013). Medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine eşit veya yakın olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisine düşmesi nedeniyle elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tablo3.5) (George ve Mallery 2010).

Birinci alt problem için betimleyici analizler yapılarak ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. İkinci alt probleme ait bulgulara ulaşmak için cinsiyet, eğitim durumu, değişkenlerine yönelik Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanırken, yaş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ile okuldaki öğrencisi

sayısı değişkenlerine yönelik Tek Yönlü Anova Analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Bonferroni ve Games-Howell testi ile belirlenmiştir.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin ortalama ve standart sapma bulgularına Tablo 4.1.’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının ortalama ile standart sapma sonuçları

Alt	N	Min	Max	$\bar{X}$	SS
Boyutlar					
Bireyler Arası Roller	475	1,00	5,00	4,22	0,74
Bilgi Sağlama Roller	475	2,29	5,00	4,50	0,54
Karar Verme Roller	475	1,00	5,00	4,30	0,69
Ölçek Toplam Puanı	475	1,70	5,00	4,34	0,60

Tablo 4.1’e bakıldığında, katılımcıların okul yöneticilerinin rollerine ait algı düzeylerinin betimsel bulguları incelendiğinde; ölçeğin alt boyutlarından bireyler arası roller düzeyi ($\bar{X}$ =4,22) bilgi sağlama roller düzeyi ($\bar{X}$ =4,50) ve karar verme roller düzeyi ($\bar{X}$ =4,30) şeklinde belirlenmiştir. Bireyler arası roller, bilgi sağlama rollerine nazaran daha az değere sahipken, bilgi sağlama rolleri yüksek değere sahiptir. Ölçeğin toplamında öğretmenlerin okul yöneticilerinin rolleri düzeyi ise ($\bar{X}$ =4,34) olduğu bulunmuştur.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölüm araştırmanın ikinci alt problemi olan, “İlkokul sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilecektir.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s	T	Sd	P
Bireyler arası roller	Kadın	303	4,17	0,76	-1,79	473	0,58
	Erkek	172	4,30	0,71			
Bilgi sağlama rolleri	Kadın	303	4,48	0,55	-0,71	473	0,13
	Erkek	172	4,52	0,51			
Karar verme rolleri	Kadın	303	4,26	0,72	-1,52	473	0,21
	Erkek	172	4,36	0,62			
Okul Yönetici Rollerini Ölçeği Toplam Puanı	Kadın	303	4,31	0,62	-1,53	473	0,42
	Erkek	172	4,40	0,56			
*p<0,05							

Tablo 4.2’ ye göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının ölçek genelinde ve tüm boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t = -1,53$; $p = 0,42$; $p > 0,05$). Kadın öğretmenlerin toplam okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları ($\bar{X} = 4,31$) erkeklere ($\bar{X} = 4,40$) göre düşüktür. Bireyler arası roller alt boyutunda ($t = -1,79$; $p = 0,58$; $p > 0,05$), kadın öğretmenlerin bireyler arası rol algıları ($\bar{X} = 4,17$) erkek

öğretmenlere ($\bar{X}=4,30$) göre düşüktür. Bilgi sağlama rolleri alt boyutunda ($t= -0,71$; $p=0,13$; $p>0,05$), kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=4,48$) erkek öğretmenlere ($\bar{X}=4,52$) göre düşüktür. Karar verme rolleri alt boyutunda ($t=-1,52$; $p=0,21$; $p>0,05$) kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=4,26$) algıladıkları, erkek öğretmenlere ($\bar{X}=4,36$) göre ise düşüktür.

4.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Anova Testi sonuçları Tablo 4.3’de gösterilmektedir

Tablo 4.3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Yaş değişkenine göre Anova Testi Analiz sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	s.s	F	P*	Farkın Kaynağı
Bireyler Arası Roller	20-40 yaş	154	4,33	0,70	2,70	0,68	
	41-50 yaş	219	4,17	0,76			
	51+ yaş ve üzeri	102	4,16	0,76			
Bilgiyi Sağlama Roller	20-40 yaş	154	4,61	0,47	6,73	0,01	(20-40/41-50) (20-40/51+)
	41-50 yaş	219	4,47	0,53			
	51+ yaş ve üzeri	102	4,37	0,62			
Karar Verme Roller	20-40 yaş	154	4,38	0,65	1,70	0,18	
	41-50 yaş	219	4,25	0,71			
	51+ yaş ve üzeri	102	4,28	0,71			
Okul Yönetici Roller Ölçeği	20-40 yaş	154	4,22	0,74	3,54	0,03	(20-40/41-50)
	41-50 yaş	219	4,50	0,54			
Toplam Puanı	51+ yaş ve üzeri	102	4,30	0,69			
*p<0,05							

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam rollere ilişkin algılarının yaşlarına göre farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için Anova testi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Bonferroni ve Games-Howell testi ile belirlenmiştir. Sonuçlara göre, öğretmenlerin okul

yöneticisi rollerine yönelik toplam algılarının yaşlara göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3,54$; $p=0,03$; $p<0,05$). Ölçek genelinde ve alt boyutlarında, öğretmenlerin bilgi sağlama rolleri algılarının farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=2,70$; $p=0,68$; $p>0,05$). 20-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları ortalaması ($\bar{X}=4,22$), 41-50 yaş olan öğretmen algılarına ($\bar{X}=4,50$) göre daha düşüktür. 20-40 yaş olanların ($\bar{X}=4,33$) algıladıkları bireyler arası rollere göre algıları 51+ yaş olanlara ($\bar{X}=4,16$) göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin yöneticilerin bilgi sağlama rollerine ilişkin algılarının yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır ($F=6,73$; $p=0,01$; $p<0,05$). 20-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=4,61$) ortalaması, 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X}=4,47$) ortalaması, bilgi sağlama rolleri 51+ yaş olan öğretmen algılarının ortalamasına göre ($\bar{X}=4,37$) daha yüksektir. Öğretmenlerin yöneticilerin karar verme rollerine ilişkin algılarının yaşlara göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık göstermediği saptanmıştır ($F=1,70$; $p=0,18$; $p>0,05$). Karar verme rolleri alt boyutunun 20-40 yaş öğretmenlerin algıları ($\bar{X}=4,38$), 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarına göre ($\bar{X}=4,25$) daha yüksek çıkmıştır. 20-40 yaş aralığında birey içinde bir yandan ilerlemeye çalıştığı bir yandan da bilgi sağlama rollerini üstlendiği ve derinleştiği bir dönemdedir. Bu nedenlerin 20-40 yaş aralığındaki bilgi sağlama rolleri algılarının, daha yüksek düzeyde yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2.3. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Anova Testi sonuçları Tablo 4.4’de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Mesleki Kıdem değişkenine göre Anova Testi Analizi sonuçları

Alt boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	s.s	F	P	Farkın Kaynağı
Bireyler arası roller	1-10 yıl	41	4,47	0,66	2,28	0,07	
	11-15 yıl	76	4,28	0,79			
	15-20 yıl	117	4,20	0,68			
	20+ yıl	241	4,16	0,76			
Bilgi sağlama rolleri	1-10 yıl	41	4,60	0,41	2,32	0,07	
	11-15 yıl	76	4,58	0,59			
	15-20 yıl	117	4,53	0,45			
	20+yıl	241	4,43	0,57			
Karar verme rolleri	1-10 yıl	41	4,49	0,65	1,44	0,22	
	11-15 yıl	76	4,34	0,71			
	15-20 yıl	117	4,29	0,66			
	20+yıl	241	4,26	0,71			
Okul Yönetici Roller Ölçeği Toplam Puanı	1-10 yıl	41	4,52	0,54	2,19	0,08	
	11-15 yıl	76	4,40	0,65			
	15-20 yıl	117	4,34	0,54			
	20+yıl	241	4,29	0,62			
*p<0,05							

Öğretmenlerin, okul yöneticileri rollerine yönelik algı düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Anova Testi veri analizine göre; öğretmenlerin okul yöneticileri rollerine yönelik algıları ölçek toplam puanı ve tüm alt boyutlarında algılarının deneyimlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ölçeğin tüm alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre

anlamli farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=4,52$) algı düzeyi, mesleki kıdemi 20+ yıl üzeri olan öğretmenlere ($\bar{X}=4,29$) göre daha yüksektir. Mesleki deneyimleri 1-10 yıl olan öğretmenler yaş olarak gençtir.

4.2.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına Tablo 4.5’de yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının Eğitim durumu değişkenine göre Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları

Alt boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	s.s	T	Sd	P
Bireyler Arası Roller	Lisans	411	4,19	0,76	-1,45	454	0,33
	Yüksek Lisans	45	4,37	0,64			
Bilgi Sağlama Roller	Lisans	411	4,49	0,54	-0,98	454	0,60
	Yüksek Lisans	45	4,58	0,52			
Karar Verme Roller	Lisans	411	4,28	0,71	-0,96	454	0,28
	Yüksek Lisans	45	4,39	0,59			
Okul Yönetici Roller Ölçeği Toplam Puanı	Lisans	411	4,32	0,62	-1,26	454	0,19
	Yüksek Lisans	45	4,44	0,52			
*p<0.05							

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının ölçek toplam puanı ve tüm boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,19$; $p>0,05$). Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{X}=4,44$) algıladıkları okul yönetici rollerine yönelik algıları lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X}=4,32$) göre daha yüksektir.

4.2.5. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Anova Testi sonuçları Tablo 4.6’de gösterilmektedir.

Tablo:4.6. Öğretmenlerin Okuldaki Öğretmen Sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Anova Testi sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Öğretmen sayısı	N	$\bar{X}$	s.s	F	P*	Farkın Kaynağı
Bireyler arası roller	1-19	85	4,23	0,67	12,44	0,00	(1-19<40+)
	20-29	108	4,02	0,91			(20-29<40+)
	30-39	112	4,03	0,70			(30-39<40+)
	40+	170	4,47	0,60			
Bilgi sağlama rolleri	1-19	85	4,48	0,55	4,57	0,00	(30-39<40+)
	20-29	108	4,50	0,56			
	30-39	112	4,35	0,56			
	40+	170	4,59	0,48			
Karar verme rolleri	1-19	85	4,24	0,71	16,77	0,00	(1-19<40+)
	20-29	108	4,06	0,84			(20-29<40+)
	30-39	112	4,14	0,63			(30-39<40+)
	40+	170	4,58	0,51			
Okul Yönetici Roller Ölçeği Toplam Puanı	1-19	85	4,31	0,60	12,39	0,00	(1-19<40+)
	20-29	108	4,19	0,72			(20-29<40+)
	30-39	112	4,18	0,57			(30-39<40+)
	40+	170	4,55	0,48			

*p<0,05

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının sahip oldukları okuldaki öğretmen sayısına göre yapılan Anova Testi veri analizine göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik ölçek toplam puanı ve tüm alt boyutlarında sahip oldukları algıların okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Analiz değeri homojen dağılmadığı için Games –Howell yöntemine bakılmıştır. Bireyler arası roller alt boyutunda 40+ okuldaki öğretmen sayısı ($\bar{X} = 4,47$ $p = 0,00$; $p < 0,05$). 1-19 okuldaki öğretmen sayısı, 20-29 okuldaki öğretmen sayısı ve 30-39 okuldaki öğretmen sayılarına göre daha yüksektir. Bilgi sağlama rolleri alt

boyutunda 40+ üzeri okuldaki öğretmen sayısı ($\bar{X} = 4,59$ $p = 0,00$; $p < 0,05$), 30-39 okuldaki öğretmen sayısına göre ($\bar{X} = 4,35$, $p = 0,00$; $p < 0,05$) daha yüksektir. Karar verme rolleri alt boyutunda 40+ üzeri okuldaki öğretmen sayısı ($\bar{X} = 4,59$, $p = 0,00$; $p < 0,05$) ; 1-19 okuldaki öğretmen sayısı, 20-29 okuldaki öğretmen sayısı, 30-39 okuldaki öğretmen sayısından daha yüksektir.

4.2.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine dair algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan Anova Testi sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo:4.7. Öğretmenlerin Okuldaki Öğrenci Sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algılarının farklılaşmasının saptanmasına ait Anova Testi sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Öğrenci Sayısı	N	$\bar{X}$	s.s	F	P*	Farkın Kaynağı
Bireyler arası roller	0-200	29	3,95	0,75	1,51	0,21	
	201-400	93	4,27	0,64			
	401-600	65	4,17	0,81			
	601+	28	4,24	0,76			
	8						
Bilgi sağlama rolleri	0-200	29	4,30	0,60	1,81	0,14	
	201-400	93	4,52	0,52			
	401-600	65	4,58	0,57			
	601+	28	4,49	0,53			
	8						
Karar verme rolleri	0-200	29	3,88	0,86	4,86	0,00	(0-200/201-400) (0-200/600+)
	201-400	93	4,30	0,60			
	401-600	65	4,19	0,76			
	601+	28	4,36	0,67			
	8						
Okul Yönetici Roller Ölçeği	0-200	29	4,05	0,70	2,53	0,05	
	201-400	93	4,36	0,53			
	401-600	65	4,31	0,66			
	601+	28	4,37	0,60			
	8						
Toplam Puanı							
*p<0,05							

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının sahip oldukları okuldaki öğrenci sayısına göre yapılan Anova Testi veri analizine göre; katılımcıların ölçeğin bireylerarası roller ile bilgi sağlama rolleri alt boyutlarında,

okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının sahip oldukları okuldaki öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($F=2,53$, $p=0,05$; $p<0,05$). Ölçeğin karar verme alt boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=4,86$, $p=0,00$; $p<0,05$). Ölçeğin karar verme rolleri alt boyutunda 0/200 - 201/400 okuldaki öğrenci sayısı ile 0/200 - 600+ okuldaki öğrenci sayıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Analiz değerlerin homojenliğine bakmak için Bonferroni yöntemine bakılmıştır. Bireyler arası roller alt boyutunda 200-400 aralığında olan okuldaki öğrenci sayısı ($\bar{X} = 4,27$ $p = 0,21$; $p > 0,05$), 0-200 öğrenci sayısına göre ($\bar{X} = 3,95$ $p = 0,21$; $p > 0,05$) daha yüksektir. Karar verme rolleri alt boyutunda 600+ üzeri okuldaki öğrenci sayısı ($\bar{X} = 4,36$ $p = 0,00$; $p > 0,05$). 0-200 okuldaki öğrenci sayısı ve 201-400 okuldaki öğrenci sayısı göre daha yüksektir.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan bulgular, alanyazın bağlamında tartışılmıştır.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine ilişkin algıları incelenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerin bireyler arası rollerine ilişkin algıları (4,22), bilgi sağlama rolleri algılarından (4,50), daha düşük seviyededir. Okul yöneticisi; öğretmen ve öğrenci ilişkilerine kılavuzluk yapan kişidir (Trail, 2000). Bu süreçte öğretmenlerin yönetim tarafından desteklenmesi ve okul yönetimi ile uyumlu olması oldukça önemlidir (Aslanargun, 2015). Bulgulara göre okul yöneticisi rollerinin alt boyutu olan bireyler arası roller alt boyutu daha düşük düzeyde bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama okul yöneticilerinin bilgi sağlama rolleri alt boyutundadır. Bu değer ile okul yöneticileri örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek, örgütün gelişimi sağlamak ve bilgi paylaşımının doğru bir şekilde gerçekleştirdiği gösterebilir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının bireysel değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı) anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

5.2.1. Cinsiyet Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları ölçek toplamında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulara göre, erkek öğretmenler hem ölçek toplamında hem de bireyler arası roller, bilgi sağlam rolleri ve karar verme rolleri alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yönetici rollerini algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular Kanbur (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermiştir. Erkek öğretmenlerin bireyler arası rollerine ilişkin algıları daha yüksek düzeyde yaşamalarına etki eden etmenler; erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere nazaran yönetici-öğretmen rollerinde toplum yapısı, sosyal statüsündeki algısal değişimler, özellikle erkek egemen topluluklarda iş hayatında yaşadıkları ayrımcılık şeklinde olduğu düşünülebilir.

Bu etmenler kadın öğretmenlerin daha çok stres hissetmelerine, rolleri arasındaki dengenin bozularak daha çok yönetici-öğretmen ilişkisinde çatışma yaşamalarına neden olabilir. Öte yandan Rüzgar ve Kurt (2013) yaptığı araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile eğitim ve yönetsel ünvanlarla, yönetsel görev süresi ve yönetsel rolleri belirlemeye yönelik çalışmada anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

5.2.2. Yaş Değişkeni

Yaş değişkenine göre okul yönetici rolleri bilgi sağlama alt boyutu ve ölçek toplamında 20-40 yaş aralığındaki öğretmenler okul yöneticileri rolleri 41-50+yaş üzerindeki öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yaş değişkenine göre, bilgi sağlama alt boyutu anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir 20- 40 yaş aralığındaki öğretmenler 41-50 ve 50+yaş üzeri öğretmenlerden anlamlı düzeyde ve bilgi sağlama rollerinde yöneticilere yönelik algıları arasında anlamlı farklılıklar yaşanmaktadır. Bazı araştırmalarda mevcut araştırmadan farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kanbur (2009) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları yaş değişkenine göre farklılık yaşanmamıştır.

5.2.3. Mesleki Kıdem Değişkeni

Öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Mesleki kıdemi, 1-10 yıl olan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni algıları, toplam ve okul yönetici rolleri alt boyutlarında 20+yıl üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2009), Çiçek'in (2010), çalışmalarında okul yönetici rollerine ilişkin öğretmen algılarında kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır.

5.2.4. Eğitim Durumu Değişkeni

Araştırmada öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmamıştır. Ancak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları lisans mezunlara göre daha yüksektir. Ada ve Ayık'ın (2008) ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılanların eğitim düzeyi değişkenine göre, ortak öğrenme boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit etmiştir. Eğitim düzeyi ön lisans olan öğretmen ve yöneticilerin kültür algıları ortalamalarının, lisans ve yüksek lisans düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerden istatistik olarak farklı olduğu tespit etmiştir.

5.2.5. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları, ölçek toplamı ve alt boyutlarına göre okuldaki öğretmen sayısı anlamlı farklılık göstermektedir (1-19<40+, 20-29<40+, 30-39<40+). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları ölçek toplamında okuldaki öğretmen sayısı 30-39 aralığında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı, 40 ve daha fazla olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin rolleri ölçeğine ait bireyler arası roller ile karar verme rolleri alt boyutlarına göre 40 ve daha fazla olan okullarda görev yapan okuldaki öğretmen sayısı, 20-29 aralığında olan okullarda görev yapan öğretmen sayısına göre daha yüksektir. Bu bulgular sonucu 40 ve daha fazla olan okullarda görev yapan okuldaki öğretmen sayısı 1-19, 20-29 ve 30-39 aralığında okullarda görev yapan öğretmen sayısına göre yüksek düzeydedir. Ancak alanyazın incelendiğinde, okuldaki öğretmenlerin sayısı değişkenine rastlanmamıştır.

5.2.6. Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları, okuldaki öğrenci sayısına göre ölçeğin bireyler arası roller ile bilgi sağlama rolleri alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Ölçeğin karar verme alt boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir (0-200/201-400/0-200/600+) Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları ölçeği toplamında 601 ve daha fazla olan okullardaki okuldaki öğrenci sayısının, 0-200 ve 201-400 aralığında olan okullardaki öğrenci sayısına göre karar verme alt boyutu daha yüksek düzeydedir.

Okul yöneticilerinin rolleri ölçeğinin bireyler arası roller alt boyutuna göre ($\bar{X}=4,27$) 201-400 aralığında olan okullardaki öğrenci sayısı, 0-200 aralığında olan okullardaki öğrenci sayısı göre daha yüksek düzeydedir. Bilgi sağlama rolleri ($\bar{X}=4,52$) 401-600 ve daha fazla olan okullardaki öğrenci sayısı, 0-200 aralığında olan okullardaki öğrenci sayısına göre daha yüksek düzeydedir.. Ölçeğin karar verme rolleri alt boyutlarına göre 0-200 aralığında olan okullardaki öğrenci sayısı, 601 ve daha fazla olan okullardaki öğrenci sayısına göre düşük düzeydedir. Bu bulgular okul yönetici rolleri ölçeğinin alt boyutları arasında okullardaki öğrenci sayılarına göre değiştiğini göstermektedir. Ancak alanyazın incelendiğinde, okuldaki öğrencilerin sayısı değişkenine rastlanmamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada ulaşılan bulgular ışığında varılan sonuçlar ile sonuçlara dayalı geliştirilen önerilere değinilecektir.

6.1. Sonuçlar

6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarına ilişkin elde edilen sonuçlar:

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenler yöneticilerin bireyler arası roller alt boyutunu daha az düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Öğretmenlere göre, yöneticilerin bilgi sağlama rollerine ilişkin algıları, bireyler arası rollere ilişkin algılarından daha yüksek düzeye sahiptir. Öğretmen algılarının ölçek tüm alt boyutlarında birbirine yakın değerler aldığı tespit edilmiştir.

6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, okuldaki öğrenci sayısı kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

1. Öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenlerin yönetici rollerine yönelik algıları kadın öğretmenlere göre daha fazladır.

2. Ölçeğin yaş değişkenine göre toplam ve ölçeğin bilgi sağlama alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir (20-40/41-50). Bilgi sağlama alt boyutunda 20-40/41-50 yaş ile 51+ olan yaş aralığında farklılık bulunmuştur. 20-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin okul yönetici rollerinin algı düzeylerinin 51+ yaş üzeri öğretmenlere göre ortalaması daha azdır.

3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak mesleki kıdemi 1-10, 11-15 ve 15-20 yıl arası olan öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algı düzeylerinin mesleki kıdemi 20+ ve olan öğretmenlere göre daha fazladır.

4. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algı düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak

ölçeğin toplamında ve alt boyutlarında yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algıları, lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

5. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik toplam ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin algı düzeyinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Ölçeğin toplamında 1-19/40+, 20-29/40+ ve 30-39/40+ okuldaki öğretmen sayıları aralığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ölçeğin bireyler arası roller alt boyutunda 1-19/40+, 20-29/40+ ve 30-39/40+ okuldaki öğretmen sayıları aralığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ölçeğin bilgi sağlama rolleri alt boyutunda 30-39/40+ okuldaki öğretmen sayıları aralığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ölçeğin karar verme rolleri alt boyutunda 1-19/40+, 20-29/40+ ve 30-39/40+ okuldaki öğretmen sayıları aralığında anlamlı farklılık bulunmuştur. 40 ve daha fazla olan okuldaki öğretmen sayısı, 1-19, 20-29 ve 30-39 aralığında olan okuldaki öğretmen sayısına göre okul yönetici rollerine yönelik algıları daha fazladır.

6. Okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algı düzeyinde bireyler arası roller ve bilgi sağlama rolleri alt boyutunda anlamlı fark saptanmamıştır. Ölçeğin karar verme rolleri alt boyutunda 0-200/201-400 ve 0-200/600+ okuldaki öğrenci sayıları aralığında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 600 ve daha fazla olan okuldaki öğrenci sayısı 0-200 aralığında okuldaki öğrenci sayısına göre okul yönetici rollerine yönelik algıları daha fazladır. Bilgi sağlama rolleri 401-600 aralığında okuldaki öğrenci sayısı, 0-200 aralığında okuldaki öğrenci sayısına göre daha fazladır. Ölçeğin tüm alt boyutlarında (bireyle arası roller, bilgi sağlama rolleri, karar verme rolleri) birbirine göre anlamlı fark olduğu sonuca varılmamıştır.

6.2. Öneriler

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Elde edilen ortalama sonuçlarına göre; erkek öğretmenler, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler, yüksek lisans mezunu öğretmenler ve 1-10 yıl aralığındaki mesleki kıdem sahibi öğretmenlerin okul yönetici rollerine yönelik algıları daha fazla düzeydedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın desteğiyle okul yöneticisi rolleri farkındalığını arttırmak, öğretmenleri ödüllendirme, örgütleri adına yenilikçi ve rol model olma ve iletişim sağlama stratejilerini konu alan hizmet içi eğitimlerin verilmesi faydalı olacaktır. Araştırmaya göre bireyler arası roller alt boyutunun birinci maddesi; yöneticinin üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir, düşük ortalamaya sahip olduğu için, araştırmacıların buna yönelik çalışmalar yapmaları önerilebilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları araştırılmıştır.

Bu araştırma tarama modelinde tasarlanmış ve nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin rollerine yönelik algıları konusunda nitel araştırmalar yapılabilir.

Bu araştırma resmi ilkokullardaki öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırmaların daha geniş çalışma gruplarıyla, farklı eğitim kademelerinde, özel okullarda görev yapan öğretmenlerde, okul yöneticilerinden elde edilen veriler ile yapılması daha kapsamlı sonuçlar ve bulguların karşılaştırılması adına alanyazına katkı sağlayabilir.

7. KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 7th Edition atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem.
- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Personel Geliştirme Merkezi.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A., ve Turan, S. (2015). *Bir Anlam Köprüsü İnşa Etme Aracı Olarak Okullarda Etkili İletişim*. Pegem Akademi.
- Açıkalın, A., Turan, S. ve Şişman, M. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Pegem A Yayıncılık.
- Ada,Ş. ve Ayık,A. (2008). İlköğretim Okullarında Okul Müdürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 26-39.
- Ada, Ş., ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Akdağ, S. (2019). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimlerine Katılımlarının İncelenmesi. *Diyarbakır İli Örneği*.
- Akgül, M. ve Gündüz, N. (2010). Ankara Merkez İlçeleri Resmi - Özel Okullarda Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılımları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, XV (4),3-14.
- Aksoy, E. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3-15.
- Aksoy, E.Z. (1994). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini/Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik. *Eğitim Dergisi*(7).
- Köyebakan, A.A. (2015). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklentileri.
- Nurluöz, Ö.N. (2002). Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 4(4), 155-156.
- Alexander, L. D. (1979). The Effect Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent Mintzberg's Roles Are Required by Managerial Jobs. Unpublished Doctoral Dissertation. University of California. Los Angeles.
- Alıç, M. (1995). Eğitim Yönetiminin Kuramsal Temelleri. 58-60.
- AÖF. (2005). Pazarlama Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G., ve Ateş, N. (2014). Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 113-129.

- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004). *Okul Yöneticisinden Beklentiler XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi*. Malatya.
- Aslan, H. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi.
- Aslanargun, E. (2012). Teachers' Expectations and School Administration: Key of Better Communication In School. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 60, 17-34.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Aytaç, T. (2012). *Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?*
- Bakıoğlu, A., & Hesapçıoğlu, M. (1997). Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49-78.
- Balyer, A. (2012, Ağustos). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetime İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2013). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*. PEGEM Yayınları.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlilikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi*. PEGEM Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Gül Yayınevi.
- Bayramoğlu, A. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi. İstanbul.
- Beycioğlu. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Brown, J. (1993). Leadership for school improvement. *Emergency Librarian*. 20(3), 8-20.
- Browne-Ferrigno, T. (2003). Becoming A Principal Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39(4), 468-503.
- Burgaz, B. (1997). Managerial Roles Approach and The Prominent Study of Henry Mintzberg and Some Empirical Studies Upon The Principal Work. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 9-20.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.

- Castle, J. B. ve Mitchell, C. (2001). *Roles of Elementary Schools Principals in Ontario : Tasks and Tensions*. Brock University. St. Catherines, Ontario.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2001). Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Roller. Bolu.
- Comer, J. ve O'Neil, J. (1997). Building Schools As Communities: A Conversation with James Comer . *Educational Leadership*, 54(8), 6-10.
- Conference, E. A. (2008). *Leadership for the 21st Century: Awakening to School 2.0*.
- Cooner, D. Quinn, R. ve Dickmann, E. (2008). Becoming a School Leader: Voices of Transformation From Principal Inters. *International Electronic Journal of Leadership in Learning*, 12(7), 1-11.
- Cranston, N. Ehrich, L.ve Billot, J. (2003). The secondary school principalship in Australia and New Zealand: An investigation of changing roles. *Leadership and Policy in Schools*, 2(3), 159-188.
- Crow, G. M., Hausman, C. S. ve Scripner, J. P. (2002). Reshaping the Role of the School Principal. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 189-210.
- Cushman, K. (1992). The Essential School Principal: A Changing Role in a Changing School. *Coalition of Essential Schools*, 1-11.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Çicek, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.,
- Çiçek Sağlam, A. Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2016). *Okul Örgütü ve Yönetimi, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Degenhardt, L. M. (2006). Reinventing a School for the 21st Century: a Case Study of change in a Mary Ward School. Sydney.
- Dembowski, F. (2007). The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 13(30), 1-58.
- Demiral, S. (2009). *Öğretmen ve Okul Yöneticisi Algılarına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Program Liderliği Davranışları*. Eskişehir.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Anı Yayıncılık.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici Roller ve Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni Arasındaki İlişkileri*. Denizli.
- Duttweiler, P. H. (1987). *Dimensions of Effect,ve Leadership*, Austion.
- Duttweiler, P. ve Hord, S. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*,. Austin.
- Elma, C. ve Demir, K. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık.
- Elmore, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington: DC: Albert Shanker Institute.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)*. Şafak Matbaacılık.

- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Fırat, A. (2015). Okul müdürlerinin yönetsel yetkinlikleri ile hesap verebilirliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu*.
- Foster, L. (2007). Changing Secondary School Leaders' Role In Public Education, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past- Preparing for the Future. *National Association of Secondary School Principals*, 1-4.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- George, D. v. (2010).
- Göksoy, S. ve Can, N. (2018). *Okul Çevre İlişkileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Gümüş, A. E. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü*.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi* Pegem Akademi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Edinburgh Gate Harlow: Pearson Education Limited.
- Hale, E. L. ve Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. *Institute for Educational Leadership*, 1-28.
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P. ve Joseph, M. (1985). Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals. *The Elementary School Journal*, 217-247.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Işık, H. (2004). Okul Güvenliği: Kavramsal Bir Çözümleme. *Milli Eğitim Dergisi*, 164, 1-10.
- Işık, İ. (2001). Özyeterlilik İnancı: Yönetici Roller Açısından Bir İnceleme. İstanbul.
- Kanbur, T. (2009). İlköğretimde Veli-Okul İşbirliğinin Geliştirilmesinde Yönetici Roller. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Kantos, E. Z. (2013). *Eğitimde Hesap Verebilirlik*. Berikan Yayınevi.
- Kaptan, F. (1999). *Fen Bilgisi Öğretimi*. MEB Yayınları.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları.

- Kaufhold, S. S. (2012). *New York city school principals' perceptions of their role as school leaders. A Dissertation in Educational and Organizational Leadership*. . The University of Pennsylvania.
- Kuehne, M. A. (1996). *Principals' Behaviors During the Implementation of Portfolio Assessments: A Study of Teachers' Concerns About Change*. Madison: The University of Wisconsin.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. ve Harris, A. (2006). *Successful school Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*.
- Levine, A. (2005). Educating School Leaders. *The State Education Standard Volume*, 9-14.
- Louis, K. ve Miles, M. (1990). Improving The Urban High School: What Works And Why. *New York: Teachers College Press*.
- Matters, P. (2005). Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expect the Unexpected, Australian Center For Educational Studies. 13(2), 1-10.
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past- Preparing for the Future. *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Murphy, J. (1997). Restructuring through School-Based Management, Insights for Improving Tomorrow's Schools, In T.Townsend (Eds). *Restructuring Quality Issues For Tomorrow's Schools*, 35-60.
- Murphy, J. ve Hallinger, P. (1992). The Principalship In An Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 77-88.
- NASSP. (2007). Changed Role-Preparing For The Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past- Preparing for the Future. *National Association of Secondary School Principals*, 61-63.
- Öner, S. (2007). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul*.
- Özan, M.,D. (2004). Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Saygınlık Kazandırmadaki Rolü. 12. *Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Ankara.
- Özden, Y. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem A Yayınları.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. Pegem A Yayıncılık.
- Persson, A., Andersson, G. ve Nilsson Lindström, M. (2005). Successful Swedish Headmasters In Tension Fields and Alliances. *International Journal of Leadership In Education*, 8(1), 53-72.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.
- Salazar, S. P. (2007). The Role of The Secondary School Leader-The Current Reality, Ed. (Tirrozzi, G.N) Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past-Preparing For The Future. *National Association of Secondary School Principals (NASSP)*, 5-17.

- Salazar, S. P. (2007b). Professional Development Needs Of Rural Principals: A Seven State-Study, the Rural Educator. 29(3), 20-27.
- Sarıtaş, M. (1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri. *Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Scoot, M. (1997). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayın.
- Sezgin, F. ve Özdemir, S. (2009). *Okul Yöneticisi Ve Liderlik, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Sezgin, F. ve Özdemir, S. (2013). *Sosyal Bir Sistem Olarak Okul, Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*. Pegem Akademi.
- Stimson, N. (1997). *Eğitici Önderlik*. İstanbul: Beta Yayın.
- Stronge, J. (1993). Defining The Principalship: Instructional Leader As Middle Manager. *NASSP Bulletin*, 77(553), 1-7.
- Su, Z., Gamage, D. ve Mininberg, E. (2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Synder, N. H. ve Wheleen, T. L. (2017). Managerial Roles: Mintzberg and The Management Process Theorists. *Academy of Management Proceedings*, 1, 249-253.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki* (<https://scholar.google.com.tr/citations?user=fop4Rr0AAAAJ> b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2000). *Öğretim Liderliği*. Pegem A.
- Şişman, M. (2004). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Pegem A.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Açıkalın, A., & Turan, S. (2015). *Toplumsal Bir Aktör Müsünüz? Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Pegem Akademi.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58, 274-298.
- Tok, T. ve Doğan, H. (2019). Okul Yönetici Rollerini Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: Tesev Yayınları.
- Töremen, F. (2000). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü*.
- Trail, K. (2000). Taking The Lead: The Role Of The Principal In School Reform Connections. 1(4), 1-8.
- Turan, S., Açıkalın, A. ve Şişman, M. (2015). *İşini Bil Okuluna Sahip Ol, Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Pegem Akademi.
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Türkmen, Ş. (2005). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Alp Yayınevi.
- Usdan, M. (2000). Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship. *Institute For Educational Leadership, National Pres Club*, 12, 1-24.

- Voorhis, V. F. ve Sheldon, S. (2004). Principals' Roles in the Development of US Programs of School, Family and Community Partnership. *International Journal of Educational Research*, 41, 55-70.
- Welch, A. B. (2002). Temperament and Competence In The Managerial Roles of Nursing Education Administrators In The North Carolina Community College System. *North Carolina State University*. Raleigh.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 69, 105-116.
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.

8. EKLER

EK 1 Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım;

Prof. Dr. Bahri AYDIN danışmanlığında yürütülen bu çalışmada, "Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rollerine Yönelik Algılarının İncelenmesi (Sakarya İli Örneği)" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek 2 bölümden oluşmaktadır. Cevaplarınız sadece konuyla ilgili istatistiksel analizler için kullanılacaktır. Açıklama ve ölçek sorularının özenle okunması, soruları boş bırakmadan dikkatlice cevaplanması çalışmanın hedefine ulaşılması, bilimsel değeri açısından önemlidir. Çalışmamıza katacağınız katkılar adına şimdiden teşekkür eder, hayatınızın her alanında başarılar dilerim.

İrem KENİ

BAİBÜ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 2 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz: ☒ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: ☒ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 ve üzeri yaş

Eğitim Durumunuz: ☒ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Branşınız: ☒ Sözel dersler ☐ Sayısal Dersler ☐ Yetenek ve beceri dersleri

Mesleki Kıdeminiz: ☒ 1-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 15-20 Yıl

☐ 20 yıl üzeri

Okuldaki Öğretmen Sayısı:

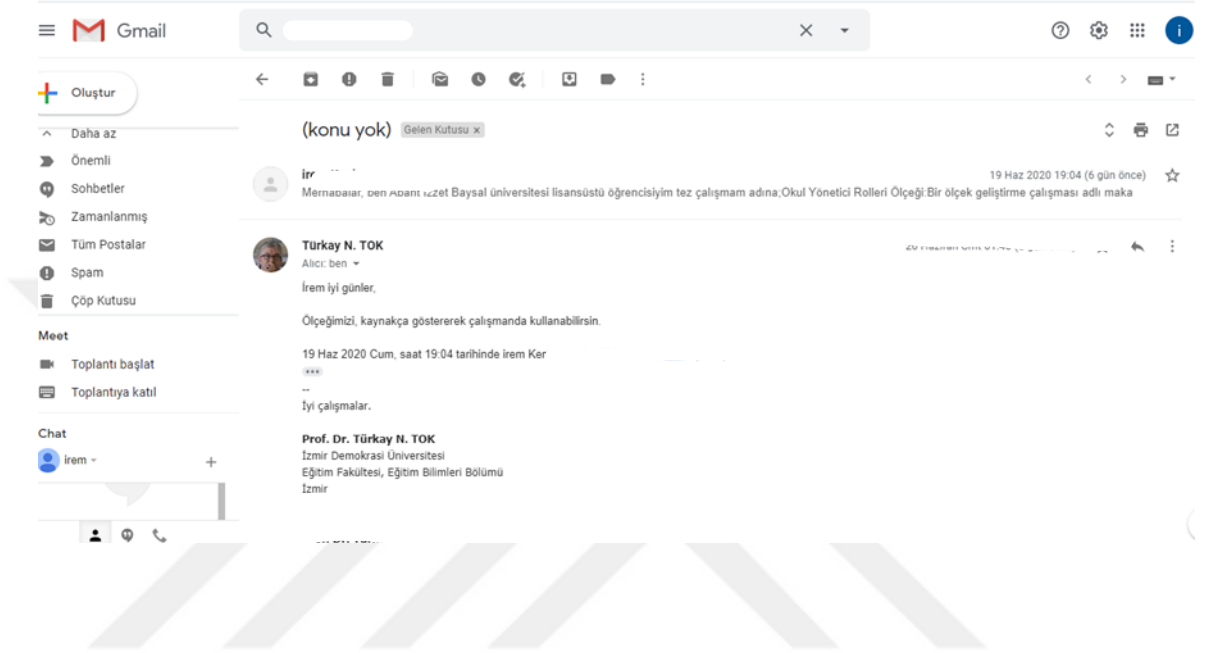
Okuldaki Öğrenci Sayısı:

EK 3 Okul Yönetici Rollerı Ölçeği

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

EK 4 Okul Yöneticisi Rollerı Ölçeği İzni

Okul Yönetici Rollerı Ölçeği Kullanım İzni



EK 5 BAİBÜ Etik Kurul İzni



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

İrem KENİ

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Sayın İrem KENİ,

“Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rollerine İlişkin Algıları” adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvurunuz (Protokol NO. 2022/355) kurulumuzun 26.09.2022 tarihli ve 2022/10 toplantısında değerlendirilerek etik olarak **uygun bulunmuştur**. Bilgilerinize sunarız.

Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

Prof. Dr. Mehmet ERKİT (Üye)

Prof. Dr. Altay EREN (Üye)

Prof. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)

Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

Doç. Dr. Abdullāh DURAKOGLU (Üye)

Av. Zuhā Demirci (Üye)

EK 6 Uygulama İzni



T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-79594239-302.14-2200166202
Konu : Araştırma İzni (İrem KENİ)

11.11.2022

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA
(Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 10.11.2022 tarihli ve E-53422635-605.01-2200165612 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi İrem KENİ'nin "Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Rollerine Yönelik Algılarının İncelenmesi (Sakarya İli Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında, Sakarya Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı, Merkez İlçe'de bulunan, ek listede isimleri yer alan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulama yapma talebi ile ilgili Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün ilgi yazısı ilişiktir.

Bilgilerinizi ve konuya ilişkin gerekli iznin verilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Aydın HİM
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Yazı (23 Sayfa)

EK 7 Aritmetik Ortalama

Okul Yönetici Roller Öölçeği	Aritmetik Ortalama
1 Üstün başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirir.	3,99
2 Okul çalışanlarının gelişimini destekler.	4,27
3 Okul çalışanlarıyla etkili iletişim kurar	4,35
4 Okul amaçları için çalışanları etkiler.	4,29
5 Çalışanları motive edecek yeni hedefler belirler	4,18
6 Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlar arasında bir köprü görevi görür.	4,24
7 Yasal ya da etik bir engel olmadıkça okul dışından aldığı bilgileri zamanında okul çalışanlarına iletir.	4,54
8 Yasal ya da etik bir engel olmadıkça çok kritik bir bilgiyi çalışanlarına ihtiyaç duyduğu anda verir.	4,46
9 Resmi yazılı bilgileri öğretmenlere zamanında iletir.	4,65
10 Resmi olmayan ve çalışanların bilmesi gereken duyumları çalışanlara aktarır.	4,47
11 Okul dışındaki kişilere okulumuzla ilgili gerekli bilgileri aktarır.	4,39
12 Okul çalışanlarına okul ile ilgili bilgileri iletir	4,51
13 Diğer yöneticilere okulumuzun işleyişi hakkında bilgi verir	4,46
14 Okul ile ilgili fırsatları tanımlamak amacıyla kurumları ya da ortamları araştırır.	4,35
15 Değişiklik yaratmak için geliştirici projeler başlatır.	4,20
16 Okulu geliştirici projelerde, yeni fikirler üretir	4,15
17 İşlerin yürütölüşü hakkında köklü değişiklikler yapmayı teklif eder	4,01
18 Önemli ve beklenmedik problemler çıktığında çözüm bulmak için zamanında harekete geçer	4,32
19 Problemlerin büyümesini beklemeden harekete geçer.	4,29
20 Okul ile ilgili görev ve sorumlulukları ilgili kişilere dağıtır.	4,47
21 Okul bütçesi ile ilgili işleri planlar.	4,50
22 Okul bütçesinin kullanımı ile ilgili okul aile birliği ve öğretmenlerle görüşmeler yapar.	4,41

EK 8 Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: İrem KENİ

Doğum Tarihi: 1998-01-01

Doğum Yeri: Bolu

Öğrenim Durumu

İlk ve Ortaokul: Atatürk İlkokulu

Lise: Serdivan Kız Teknik ve Meslek Lisesi

Lisans: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sosyal Bilgiler Öğretmenliği