T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ GÖREVLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydın KARA

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN

AKSARAY, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 36 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı :AYDIN

Soyadı :KARA

Bölümü :EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ GÖREVLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

İngilizce Adı : THE OPINIONS OF THE TEACHERS WHO WORK AT STATE HIGH SCHOOLS ABOUT THE APPOINTMENT OF SCHOOL PRINCIPAL

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışında tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Aydın KARA

İmza: ……

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 142217411 numaralı öğrencisi Aydın KARA tarafından hazırlanan "Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşleri" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliğiyle / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU .....
Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye: Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR .....
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye: Yard.Doç. Dr. Kamil YILDIRIM .....
Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN .....
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Aydın KARA

Yrd.Doç.Dr.
Sevilay USLU DİVANOĞLU
Müdür

TEŞEKKÜR

Bu çalışmamda beni en iyi şekilde yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın her aşamasında beni destekleyen ve yanımda olan çok değerli aileme teşekkür eder sevgilerimi sunarım.

Aydın KARA

AKSARAY, 2017

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ GÖREVLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Aydın KARA

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN

ÖZET

Bu çalışmada Aksaray ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan bu çalışma nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yaklaşımına göre yürütülmüştür. Çalışmanın katılımcılarını 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Aksaray ili ortaöğretim okullarında görev yapan ve tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz örnekleme tekniği ile seçilen toplam 278 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri Ölçeği" ile toplanmıştır. Elde edilen nicel veriler Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı 23 ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin, ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği ölçeğin birinci boyutunda t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile ikinci boyutunda Mann Whitney U ve Kruskall Wallis H testi ile çözümlenmiştir. Araştırmanın nitel aşamasında ölçekte yer alan açık uçlu sorular yoluyla elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşleri, akademik özellikler boyutunda "Çok Katılıyorum", bireysel özellikler boyutunda ise "Tam Katılıyorum" düzeyindedir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürü görevlendirilmelerinde bireysel özellikler onların akademik özelliklerine göre daha tercih edilen bir özelliktir. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri akademik özellikler boyutunda katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bireysel özellikler boyutunda ise katılımcıların okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta, ancak yaş ve kıdem durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışmanın nitel bulgularına göre ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yarıdan fazlası okul müdürü görevlendirmelerinin Milli Eğitim Bakanlığınca yapılmasını istemekte, büyük çoğunluğu ise rotasyon uygulamasını desteklemektedir. Katılımcıların yarıya yakını rotasyon süresinin 4-6 yıl arasında olmasının uygun olacağını düşünmektedirler. Diğer yandan katılımcıların yarıya yakını mülakat yapılmasına karşı iken diğer yarısı mülakat uygulamasını desteklemektedir. Mülakat uygulamasına karşı olan öğretmenlerin büyük çoğunluğu mülakatta adaletli davranılmayacağı endişesini taşırken, Okul Müdürü görevlendirmelerinde liyakat ve adaletin en önemli kriterler olması gerektiğini belirtmişlerdir.

2017, 87 sayfa

Anahtar Kelimeler

1.Eğitim

2.Yönetim

3.Okul Yönetimi

4.Okul Müdürü

5.Öğretmen

Bilim Kodu:

THE OPINIONS OF THE TEACHERS WHO WORK AT PUBLIC HIGH SCHOOLS ABOUT THE APPOINTMENT OF SCHOOL PRINCIPAL

Master© Thesis

Aydın KARA

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences Department of Educational Sciences

Division of Educational Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gökhan ARASTAMAN

ABSTRACT

This study, is aimed to find out the theachers' opinion who work at the high schools about appointmet of school managers. This study which is related to survey model has been carried out via mixed research method, quantity and quality techniques are both used together. The participants consist of 278 teachers who are choosen by using stratified samling and simple random sampling techniques and they work at different high schools in Aksaray in 2015- 2016 education year .the data of this research are gathered by using the views of the teachers who work at high schools about appointments of school managers scale that is developed by the researcher. The quantity data results analysed by social sciences packet programme 23.the Standard deviations and arithmetic means of answers of teachers to the options in the scale are calculated.the wievs of the teachers about the appointments of school manager are sorted out whether they change depending on the demographic factors with t-test and one way analysis of variences (ANOVA) in the first dimension and Mann Whitney U and Kruskall Wallis H tests in the second dimension. In the qualitative stage research, data by the open ended questions are subjected to content analyses.

According to the research results, the views about the appointment of school managers of the teachers who work at the state high schools are " highly agree'' in the academic features dimension and ''totally agree'' individual features dimension. To the teachers,in the appointments of school managers, the individual features are more important than academical features. The views about the appointment of the school managers of teachers

who work at the high schools dont differentiate sharply depending on the age,gender, seniority and educational background in academical features dimensions.When it comes to individual features dimension, the views about the appointment of school managers of the participants differentiate meaningfully, but they dont differentiate according to age and seniority features statisticly. Nearly half of the teachers think that the appointment of school managers should be done by Ministry of National Education and most of them support rotation. Nearly half of the participants think that 4- 6 years are suitable for the rotation duration.On the other hand, nearly half of the participants are opposed to interview, the other half of them support interview. Most of the teachers who are opposed to interview are worried about that there would be no justice in interview and the most important things in the appointment of school managers should be merit and justice.

2017, 87 pages

Keywords:

1.Professional well-being

2.Instructional leadership

3.Relationship

4.Teachers

5.High school

Science Code:

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK i
TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI iii
JURİ ONAY SAYFASI ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR DİZİNİ xiii
SİMGELER ve KISALTMALAR xv
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1.1.Problem Durumu 1
1.2.Araştırmanın Amacı 3
1.3.Araştırmanın Önemi 3
1.4.Sayıltılar 4
1.5.Sınırlılıklar 4
1.6.Tanımlar 4
BÖLÜM II 5
KURAMSAL ÇERÇEVE 5
2.1.Eğitim 5
2.2.Yönetim 5
2.3.Eğitim Yönetimi 6
2.4.Okul ve Okul Yönetimi 7
2.5.Okul Müdürü 9
2.6.Okul Müdürünün Yeterlilikleri 11
2.7.Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri 14

2.7.1.Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürü 15
2.7.2.Dönüşüm Lideri Olarak Okul Müdürü 15
2.7.3.Etik Lider Olarak Okul Müdürü 16
2.8.Türkiye'de Okul Müdürü Yetiştirilmesi ve Görevlendirilmesi Süreci 17
2.9.ABD'de Okul Müdürlüğü 19
2.10.Fransa'da Okul Müdürlüğü 20
2.11.Almanya'da Okul Müdürlüğü 22
2.12.Japonya'da Okul Müdürlüğü 23
2.13.Finlandiya'da Okul Müdürlüğü 24
BÖLÜM III 26
YÖNTEM 26
3.1.Araştırma Modeli 26
3.2.Evren ve Örneklem 26
3.3.Veri Toplama Aracı 30
3.4.Veri Toplama Süreci 35
3.5.Veri Analizi 35
BÖLÜM IV 37
BULGULAR 37
4.1.Araştırma Problemine Göre Bulguların Değerlendirilmesi 37
4.1.1.Araştırmanın Birinci Problemine İlişkin Bulgular 37
4.1.1.Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Akademik Özellikler Boyutunda Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi 39
4.1.2.Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Bireysel Özellikler Boyutunda Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi 42
4.2.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesi Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 44
BÖLÜM V 48
TARTIŞMA 48
5.1.Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Tartışılması 48
5.2.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Tartışılması 49
5.3.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Tartışılması 50

BÖLÜM VI 53
SONUÇ VE ÖNERİLER 53
6.1.Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Sonuçlar 53
6.2.Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirilmesi Sürecine İlişkin Sonuçlar 54
6.3.Öneriler 54
KAYNAKÇA 56
ÖZGEÇMİŞ 65

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İlçelere Göre Kamu Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan ve Örnekleme Giren Öğretmen Sayıları 27
Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılım ve Yüzdeleri 28
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılım ve Yüzdeleri 29
Tablo 4. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri Akademik Özellikler Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelâsyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı 32
Tablo 5. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri: Bireysel Özellikler Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelâsyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı 33
Tablo 6. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 38
Tablo 7. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri Nasıldır 38
Tablo 8. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları 40
Tablo 9. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 40
Tablo 10. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 41
Tablo 11. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre T Testi Sonuçları 41
Tablo 12. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları 42
Tablo 13. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları 42
Tablo 14. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları 43

Tablo 15. Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine Ilişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları 43
Tablo 16. Okul Müdürü Görevlendirilmesinin Hangi Kurum Tarafından Yapilacağina İlişkin Görüşler 44
Tablo 17. Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Mülakat Sınavı Yapılmasına İlişkin Görüşler 44
Tablo 18. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerine Rotasyon Uygulanmasına İlişkin Görüşler 46
Tablo 19. Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerine Rotasyon Süresine İlişkin Görüşler 46

SİMGELER ve KISALTMALAR

F **:** Frekans

Ss **:** Standart Sapma

Sd **:** Serbestlik derecesi

N **:** Eleman Sayısı

$\bar{X}$ **:**Ortalama

T **:** t değeri

p **:** Anlamlılık düzeyi

F **:** Fark

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemine ilişkin yapılmış çalışmalar ve kuramlar, araştırma problemi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Örgütlerde madde ve insan kaynaklarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak, yönetimi tanımlamaktır. Yönetimin, buna paralel olarak pek çok tanımı yapılabilir. Esas olan, yönetimin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi ve eğitim çalışanlarına yaşamı kolaylaştırabilmesidir. Bu yönetsel eylemler için güçlü yönetim bilgisine, liderliğe ve iletişim becerisine ihtiyaç vardır. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmeleri önem taşır (Cemaloğlu, 2005).

Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalara karşın, okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili olarak kayda değer bir uygulama bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulaması biçim değiştirerek devam etmektedir. Bu uygulamanın haklı gerekçesi de "Meslekte aslolan öğretmenliktir." ibaresidir. Bu maddenin varlığı kaliteli okul yöneticisi yetiştirmenin önünde engel değildir. Engel olarak görülmesi gereken, bu maddeyi referans gösterip değişimin öncülüğünün yapılmaması, radikal kararların alınmamasıdır. Yöneticilerin, öğretmenlerden seçiliyor olması, tartışma konusudur. Öğretmenlerin meslekte ilerleme ve yükselme imkânları kısıtlandığında, onları güdüleyici unsurlar ortadan kaldırıldığında, kurum dışından yönetici seçilerek atandığında, olası olumsuz gelişmeleri de göz ardı etmemek gerekir (Cemaloğlu, 2005).

Okul müdürlerinin, okullarının itibarında ve öğrencilerinin başarısında önemli bir etkisi vardır. Öğrencilerin öğrenmesine etki eden tüm faktörler içerisinde okul müdürünün liderliğinin, ikinci sırada olduğu belirtilmektedir. Etkili liderler okulların çekirdek amacını bilirler ve örgütün yönünü belirleyecek vizyonu geliştirip şekillendirecek kapasiteye sahiptirler. Etkili liderlerin, çalışanlarını geliştirici özellikleri vardır. Böyle liderler tüm öğrenciler için güçlü öğretim ve öğrenme özelliğine sahip etkili öğretmenlerin gelişimine önem verir, destekler ve izlerler. Etkili liderler kurumsal yapıları ve okulun vizyon ve değerleriyle uyuşan süreci dizayn ederler; öğretmenleri, öğretim yöntemlerini yansıtmaya ve geliştirmeye cesaretlendirirler. Dolayısı ile okul müdürünün okulun başarısında anahtar bir role sahip olduğu söylenebilir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008).

21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini devam ettirebilen, değişim ve yeniliklere ayak uydurabilen, teknolojik gelişmeleri izleyen, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları istenmektedir. Okul müdürünün güçlü bir lider olması görev yaptığı okul için büyük önem arz etmektedir (Edmonds, 1979). Başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu öğrenmek için okul müdürleri ile ilgili yapılan çalışmalara gözden geçirmek gerekmektedir (Çelikten, 2004).

Müdürün rolü, okul yöneticisinden okulun lideri olmaya doğru bir değişim göstermiştir. Bu değişim, müdürün kurumsal vizyon ve misyonun ile kurumun gelişiminden, aynı zamanda sürekli gelişime odaklı öğrenme ortamının düzenlenmesinden sorumlu olduğu yeni beklentiler doğurmuştur (Tirozzi, 2001; Sergiovanni, 2007). Önceleri müdürler; personelin işe alımı ile ilgilenen, okul tesisini idare eden, kayıtları izleyen, kılavuzluk etmesi ve kurumu işletmesi için gerekli diğer bütün görevleri yerine getiren bir okul yöneticisi olarak görülmekte idi. Günümüzde ise okul müdürlerinin, amaçlar ortaya koyan, öğretmenleri ve personeli görevlendiren, koordine ve motive eden liderler olması beklenmektedir. Okul müdürünün liderliği, okul kültürünün gelişiminde kritik bir rol oynar, öğretim personelinin kalitesini etkiler ve öğrenci başarısında önemli bir yere sahiptir (Mendels,2012).

Dünyada yöneticiliğin eğitiminin en üst düzeyde uygulandığı ve mesleki bir eğitim olarak kabul edildiği yer olan ABD'de bu eğitim lisansüstü eğitim şeklinde uygulanmaktadır. (Kaya, 1999, 270) Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine başlamadan önce öğretmenlik yapmış olmaları, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve ya doktora mezunu olmaları

istenir. Okul müdürü olarak görev yapanlar incelendiğinde bazılarının öğretmenlikten doğrudan okul müdürlüğüne, bazılarının ise müdür yardımcılığı, okul veya bölge düzeyinde yöneticilik görevinde bulunduktan sonra okul müdürlüğüne atandıkları görülmektedir (Balyer, 2003). Simmons ve diğerleri (2007) yirminci yüzyılın başından itibaren formel liderlik programlarının Amerika'da yöneticilere uygulandığını dile getirmektedirler. Müdür adaylarına formel liderlik programları çerçevesinde verilen eğitimlerle okul vizyonu, okul kültürü, öğretim, uygulamalar, kaynakları kullanma, iletişim, işbirliği, etik davranışlar, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel konularda geliştirilmesi hedeflenmektedir. Yine bu programla, öğretimi değerlendirme, veriye dayalı karar verme ve öğrenme süreçlerini zenginleştirme stratejilerinin kazandırılması hedeflenmektedir (Storey, 2007, 21).

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın bu amaçları doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri:
   a) Cinsiyete
   b) Yaşa
   c) Mesleki kıdeme
   d) Öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesi sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sık sık değiştirildiği görülmektedir. Bu değişiklikler izlendiğinde okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesi noktasında sözlü sınav, rotasyon gibi yeni uygulamaların getirilmiştir. Literatür incelendiğinde günümüze kadar yönetici seçilmesi ve atanmasına

ilişkin pek çok çalışmanın yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşleri incelenmektedir. Okul müdürünün seçiminde hangi kriterlere dikkat edilmesi gerektiği, okul müdürü görevlendirilmesi sürecinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği öğretmenlerin görüşleri ışığında ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın ortaöğretim kurumlarına okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesi noktasında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın okul müdüründe bulunması gereken özellikleri ortaya koyması noktasında eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesi sürecine ilişkin ortaya konulacak verilerin üst düzey eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma da yer alan bulguların bundan sonra okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin yapılacak olan araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Sayıltılar

Araştırmada kullanılan ölçeğin ölçülmek istenilen nitelikleri ölçebildiği ve araştırmaya katılanların anket sorularına samimi ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma Aksaray İlinde Resmi Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden ankete katılanlar ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ortaöğretim derecesindeki eğitim kurumları.

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ortaöğretim derecesindeki eğitim kurumlarında okul müdürü olarak görev yapanlar.

Görevlendirme: Öğretmenlere okul müdürlüğü görevinin ikinci bir görev olarak verilmesi.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde konu ile ilgili literatür irdelemesi yapılmış, çalışmaya ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir. Dünyanın diğer ülkelerinde okul müdürü seçilmesi ve yerleştirilmesine ilişkin işlemler alan yazında dikkate alınarak incelenmiştir.

2.1.Eğitim

Eğitim toplumların geleceklerine yön verebilmek amacı ile bilinçli bir şekilde var olan insan potansiyelini yeniden şekillendirme çalışmaları olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007, 79). Eğitim bireyleri belirlenen amaçlar doğrultusunda yetiştirme sürecidir. Bireyin özünde bir değişim oluşturulmak isteniyor ise eğitim aracılığı ile bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmalıdır (Erden ve Fidan, 1998, 12). Binbaşıoğlu (1988, 11) eğitimi aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

> *Eğitim, kişinin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarına uygun olan kabiliyet ve tutumlar ile olumlu nitelikte olan farklı davranış biçimlerini geliştirmesine yönelik süreçler ya da bu süreçlerin tümünü kapsayan öğrenme ve öğretim faaliyetidir.*

Demirel ve Kaya (2011, 5) ise eğitimi şu şekilde tanımlamaktadır:

> *Eğitim bireye toplum tarafından belirlenen ölçütlerin, inançların ve yaşam yollarının kazandırılmasında etkili olan tüm sosyal süreçler olarak tanımlanabilir. Eğitim bireye yaşadığı toplum içinde karşılığı olan kabiliyet, yöneliş ve diğer davranış biçimlerinin kazandırıldığı süreçlerin toplamı olarak ifade edilebilir.*

2.2.Yönetim

İnsanlık tarihinin başladığı günden itibaren yönetim kavramından bahsetmek mümkündür. Belirli amaçlara ulaşmak için bir takım işleri yerine getirmek çabasıyla organize olmuş insan grubunun olduğu her yerde yönetim de kendini gösterir (Kaya, 1991). Dünyada iki temel

kamu yönetimi modeli olarak merkeziyetçi (bonapartist) ve adem-i merkeziyetçi (Anglo-Sakson) yapı karşımıza çıkmaktadır. Kamu yönetim sisteminin merkeziyetçi yapıda olduğu eğitim sistemlerinde bakanlık v.b. isimlerle adlandırılan en üst yönetim organının belirlediği politikaları uygulamaktadır. Yönetici atama v yetiştirme gibi konular en üst merci tarafından belirlenmektedir. Adem-i Merkeziyetçi yapıdaki kamu yönetimi sistemlerinde ise sadece genel politikalar merkezden belirlenmekte diğer yönetici seçimi, öğretim programları gibi konularda okul-aile birliklerine, öğretmen ve yöneticilere söz hakkı tanınmaktadır (Örücü, 2011; Şimşek, 2003).

Yönetim geniş anlamıyla, kişilerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmalarıdır. Bireylerin amaçlarını gerçekleştirilmesi için örgütlendiği her yerde yönetim kendini gösterir. Yönetim diğer bir açıdan (Türk, 2002, 14) şu şekilde ifade etmektedir;

- Belli amaçlara yönelik çalışmaktır.
- İşbirliği ve dayanışma sürecidir.
- Sosyal bir farklılaşmadır.
- Hiyerarşik bir süreçtir.
- Sosyal bir olgudur.
- Mücadele ilişkisidir.

2.3.Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. (Gürsel, 2003, 49) Eğitim yönetimi yönetim biliminin de dallarından birisidir. Eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş biçimine ise okul yöneticiliği olarak nitelendirilmektedir (Başar, 1994'ten, akt. Taymaz, 2003, 20).

Eğitim yönetiminin özellikleri, eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim yönetimini diğer sistemlerden ayıran özellikleri (Gürsel, 2003, 50) kısaca şöyle belirtmiştir:

> *a) Eğitim dolayısıyla eğitim yönetimi amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmek ister.*
>
> *b) Yönetim, düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlar.*
>
> *c) Eğitim sistemi ve okullar toplumda birçok kişi tarafından formal veya informal olarak denetlenir.*
>
> *d) Eğitim sistemindeki yöneticilerin büyük bir kısmının asıl mesleği öğretmenliktir, bu durum teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırır.*

e) Eğitim yönetimi okul öncesi kurumlardan yüksek öğretime kadar çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en küçük yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur.

f) Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarılarını objektif olarak değerlendirmek güçtür.

2.4.Okul ve Okul Yönetimi

Okullar toplumun ve bireylerin eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş eğitim-öğretim sistemleridir. Okullar girdi olarak kabul ettikleri öğrencilerin davranışları üzerinde istendik yönde değişiklikler gerçekleştirmek sureti ile onları topluma kazandırırlar. Öğrenmeyi öğrenmiş kendini geliştirebilen bireyler yetiştiren okullar, bir diğer yandan da toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü topluma sunmak işlevini üstlenmişlerdir (Toler,2006).

Okul müdürlerinin davranışları üzerine Hallinger ve Murphy (1986) tarafından yapılan incelemede etkili okul müdürlerinin, okul ortamında sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulmasında, öğrencilerin davranışları ve akademik başarılarına pozitif katkılar sağlanmasında, okullarda akademik başarıların artırılmasında, öğrenen eğitim örgütünün oluşması ve öğretimin örgütlenmesinde, eğitim ve öğretim faaliyetlerine katkı sağlayacak bir disiplin anlayışının oluşmasında, ortak bir vizyon oluşturulmasında ve uygulanmasında ve gücün dengeli bir şekilde dağıtılmasında etkili olduklarını ortaya koymuştur.

Toplumdaki değişme ve gelişme hızına bağlı olarak insanların da eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerekmekte ve eğitim bu noktada birey ile yaşam arasında bir körü görevini üstlenmektedir. Bireyin çevresinde meydana gelen değişmeler çözmesi gereken yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda okul bireyin yeni davranışlar geliştirmesini ve var olan davranışlarını değiştirmesi konusunda sorumludur.

Dünyada okul müdürlerinin yeterliliklerinin belirlendiği ve değerlendirilmesi noktasında kriterler ortaya koyan çalışmaların son yıllarda kabul görmeye başladığını söyleyebiliriz. Ülkeler kendi yönetim v eğitim sistemlerini baz alarak yeterlik ve standartlar belirlemeye çalışmaktadır. Bu yeterlik ve değerlendirme çalışmalarının özünde okulların okulun müdürü kadar başarılı olduğu kabul görmektedir (Aypay ve Dönmez, 2016).

Okul yönetimi konusunda yapılan çalışmalar tarihsel süreçte gözden geçirildiğinde ilk çalışmaların okul müdürlerinin bireysel özelliklerine odaklandığı görülmektedir. Bireysel özellikler denildiğinde ise otorite, çalışkanlık ve karizma kavramlarının ağırlığı

hissedilmekteydi. Bu dönemde ortaya çıkan teorilere "Büyük Adam Teorileri" denmekteydi. Daha sonraki çalışmalar neticesinde "beş faktör kuramı" olarak adlandırılan, okul müdürlerinin dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk, bilinçlilik, güçlükle baş edebilme gibi özelliklerinin liderlik ile ilişkili olduğu kabul edilerek, liderin yaptığı çalışmalara değil bireysel özelliklerine odaklanıldı. İlerleyen dönemlerdeki araştırmalarda okul müdürlerinin davranışlarının gözlemlenmesi, günlük yaşamdaki görev ve etkinliklerini göz önüne alınmaya başlanması, okul müdürlerinin davranışlarına odaklanan yeni bir teorinin oluşumunu ortaya çıkardı. (Aypay ve Dönmez, 2016; Toler, 2006)

Etkili okul çalışmalarına ilişkin yapılan araştırmalar öğretimsel liderliğin önemini ortaya koydu (Hallinger ve Heck, 1996). Başarılı okul müdürleri üzerinde yapılan araştırmalarda misyona odaklandıkları, vizyon paylaştıkları, öğrenciler için yüksek beklentiler kurdukları, temel derslere odaklandıkları, öğrenci gelişimini izledikleri, öğretimi koordine ettikleri, öğretmen izleme ve destekleme çalışmalarını yerine getirdikleri ve okulda olumlu öğrenme iklimini oluşturduklarını ortaya koymaktadır (Ayral, 2015).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili Ohio araştırmaları incelendiğinde, liderlerin performans yönelimli (başlatma yapısı) ve ilişki yönelimli (insan odaklılık) birbirinden bağımsız iki boyutta davrandıklarını ortaya çıkarmıştır. İki boyutu da yüksek düzeyde gösterebilen lider etkili bir lider olarak tanımlanmaktadır (Leithwood, 1995).

Okul genel ve mesleki alanlarda toplumun büyük bir çoğunluğunun eğitim ihtiyacını karşılamaktadır. Okullarda eğitim profesyonel kişilerce planlı ve programlı bir şekilde bireylere sunulmaktadır. Okullar genellikle belirli bir fiziksel mekanı bulunan ve idareci, eğitici ve diğer çalışan kadrosu değişebilen belirlenen amaçları gerçekleştirmeye çalışan kuruluşlardır (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması ile okul yönetimi ortaya çıkar. Eğitim sisteminin amaçları ve yapısı bu alanın sınırlarını belirler. Yönetimin eğitime uygulanması sonucu nasıl ki eğitim yönetimi oluşuyor ise, eğitim yönetiminin de okula uygulanması sonucu okul yönetimi oluşur. Okul yönetiminin önemi yönetim görevinden ortaya çıkar. Örgütün amaçlarına uygun olarak yönetilmesi okul yönetiminin asıl görevidir. Okul yönetiminin bir diğer görevi de okul yöneticisinin sorumluluk ve yetkilerini belirlemesidir (Bursalıoğlu, 2000).

Okulların etkili verimli bir şekilde işleyebilmesinde en önemli etken okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, yöneticisi oldukları okulun geleceğini planlamakta, visyon ve misyon belirlemekte, değişimin lideri olarak görülmekte, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için sahip oldukları bilgi ve beceriler onlara yol göstermektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Günümüzde okul yöneticilerinden beklentiler giderek farklılaşmakta, yöneticilere yeni görev ve roller yüklenmektedir. Hızlı değişim ve gelişmelerde göz önüne alındığında geleceğimizi emanet edeceğimiz yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi analiz edebilmeleri, okulunu başarıya taşıyabilmesi için liderlik yapmaları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri beklenmektedir (Bartell ve Birch 1995; Akt. Karip ve Köksal 1999). Okul yöneticilerinden beklentilerin artması ile birlikte, yöneticilerin hiyerarşik yapı içerisine sıkışmış, var olan durumu kabullendikleri ve öğretmenleri ile takım çalışması yapmaya isteksiz oldukları gözlemlenmektedir (Bjork ve Ginsberg 1995; Akt. Karip ve Köksal 1999).

2.5.Okul Müdürü

Türk eğitim sisteminde başarılı okul müdürlerinin başarılı öğretmenlerden oluşacağı düşüncesi hakimdir. Bunun temelinde ise "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışıdır. Yönetici görevlendirmeleri uygulamalarında temel olarak adayın öğretmenlik başarısı ve kıdemi ölçüt olarak kabul edilmesine rağmen mevzuatta liyakat(yeterlik) anlayışı esas alınmaktadır. Yönetici görevlendirmelerinde mevzuat ile uygulamaların farklı olması kaygı verici bir durumdur. Deneyim ve kıdem temelinde beklenilen başarıları getirmesi istenen yöneticiler ortaya çıkmaz. Yöneticilerin yeterli hale gelebilmesi için öncelikle yeterliliklerin belirlenmesi gerekir. Yeterliliklerin yöneticilere kazandırılmasında lisansüstü eğitim veya hizmetiçi eğitim gibi yollara başvurulabilir (Aydın, 1997).

Okul yöneticisinden beklenen davranışlar günümüzde sürekli farklılaşmaktadır denilebilir. Buna yönelik çalışmalar Corestates ilkeleri adı altında toplanmaktadır, bu ilkeler CoreStates adlı kuruluşta yönetime ilişkin oluşturulan temel değerlerdir ve bu değerler yönetsel açıdan kuruluşu ayakta tutması için ortaya konmuştur. Rosen (1997) 'e göre, yönetsel değerleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- *İnsanlara değer veriyoruz. Herkese saygılı ve nazik davranacağız ve insanların kişisel ve mesleki özlemlerine erişmesini destekleyen bir ortam yaratacağız.*

- *Performansa değer veriyoruz. Bireylerin ve ekiplerin olağanüstü katkıları Corestates'in başarılı performansı açısından yaşamsaldır. Her düzeyde bu katkılar takdir edilecektir. *Çeşitliliğe değer veriyoruz. Çeşitliliğimizin kuruluşumuzu güçlendiren bir perspektif genişliği sağladığını kabul ederek, birbirimizin farklı yönlerine karşılıklı saygı esasına dayalı bir atmosfer yaratacağız.*
- *Ekip çalışmasına değer veriyoruz. Ekip çalışması başarımız için yaşamsal önemdedir. Birbirimizin sorumluluklarına, işlevlerine, becerilerine ve deneyimine güven ve karşılıklı saygı asli öğelerdir.*
- *İletişime değer veriyoruz. Her yöne akan açık, samimi iletişim kural olacaktır. Dinlemenin iletişim sürecinin yaşamsal bir bileşeni olduğunu belirtiriz.*
- *Dürüstlüğe değer veriyoruz. En yüksek ahlaki standartların ve şüphe götürmez dürüstlüğün geçerli olduğu bir kuruluş olarak kabul görmek için çaba göstereceğiz (Rosen, 1997. Akt. Bulut, 1998).*

Okul müdürlerinin görevleri gözden geçirildiğinde değişik alanlarda bir çok görevinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Okul müdürü okulun çalışanlarını okulun amaçları doğrultusunda yöneltme ve motive etmek, başarıya ulaşmak için eğitim politikaları geliştirmek, durumun gerektirdiği liderlik özelliklerini sergileyebilmek, eğitim öğretim faaliyetlerine olumlu katkılar sağlayabilecek gelişmeler ortaya koymak, performans değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmek, öğrenmeyi kolaylaştıracak ve başarıyı artıracak yöntemler üzerinde çalışmak, çalışanlara hizmetiçi eğitim imkanları sağlamak ve profesyonellik için gerekli adımları atmak, okulun paydaşları ile sağlıklı ilişkiler oluşturmasını sağlamak en önemli görevleri arasındadır (NSW DET 2005 c; Akt. Balyer ve Gündüz 2011). Okul müdürleri okul için vizyon oluşturma, okulun geleceğine ilişkin planlamalar yapma, personeli yönlendirme, okuldaki değişim hareketini başlatma ve devam ettirme konularında bilgi, beceri ve deneyimlerini ortaya koymaktadırlar (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Okul müdürü okul örgütünün yönetiminin başındaki isimdir. Okul müdürleri okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Okul müdürünün etkililiği ile okulun etkili olması birbirine paralellik göstermektedir. Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalar okul müdürlerinin okulun etkililiği noktasında çok önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Balcı, 1993; Southern Regional Education Board, 2003). Okul müdürünün yöneticilik yeteneği ve becerileri, sınıf içi olduğu kadar, bir bütün olarak okuldaki eğitsel başarı açısından da kritik önem taşımaktadır (Korkmaz, 2005).

Okul müdürleri liderlik, vizyon, öğrenme, ilişki geliştirme, enerji oluşturma, örgüt olarak hareket edebilme ve iletişim kurabilme gibi konuların yer aldığı özgün okul deneyimlerine dayalı hazırlık programları ile yetiştirilmelidir (Jazzar ve Algozzine, 2006; Matters, 2005). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi hususunda Bolman ve Deal (1997) sistematik, yapısal, insan kaynakları vepolitik olmak üzere dört çerçevenin önemini ortaya koymaktadırlar. Sistematik çerçeve: hiyerarşik, insan kaynakları, politik ve sembolik gibi konuları, yapısal çerçeve: değişken faktörleri, yeterlik ve politik konuları, insan kaynakları çerçevesi: örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını dengeleyen mekanizmayı, politik çerçeve ise örgütün informal yanını ön plana çıkaran bireyin ve grubun ilgileri ve kaynak kullanımı konularını ele almaktadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde Işık (2000) beşinci bir boyutun önemine dikkat çekmiştir. Sembolik çerçeve olarak isimlendirdiği bu boyutta değerler, semboller, mitler ve törenler yer almaktadır. Okul müdürleri yetiştirilirken etkili bir lider olarak yetiştirilir ise gücünü yasal mevzuattan değil, bilgi, beceri, ikna kabiliyeti, adalet gibi kavramlardan alır (Thomas ve Bainbridge, 2002, akt Balyer).

2.6.Okul Müdürünün Yeterlilikleri

Türk Dil Kurumu (2005) Standart kelimesinin "belli ölçüye, yasaya ve kurala uygun, örnek alınabilen tek biçim gibi" anlamları taşıdığını belirtmiştir. Eğitimde yönetim ve öğretimin etkinliği noktalarında standartların bir model oluşturması beklenilebilir (Yavuz, Özkaral ve Yıldız, 2015). Okul müdürünün yeterlilikleri ve yeterlilikleri uygulamaya koymaları noktasında bir netlik bulunmamaktadır. Okul müdürünün yeterlilikleri; yeterliliklerin ne olduğu ya da ne olmadığından başlayarak nasıl belirlendiği, geçerli ve güvenilir hale getirdikleri ve nasıl kullanıldıkları gibi konuları içermektedir. Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili temel görüşler girişimcilik, kişisel liderlik ve kişisel etkililik olarak görülmektedir. Bu durumda dürüstlük, titizlik davranışlarının sonuçları üzerinde düşünme, dinleme, stresi kontrol edebilme ve uyum sağlama olarak görülmektedir. İletişim kurabilme, kişisel gelişim ihtiyacı ortaya çıkarabilme ve kendini iyi hissetme öz yeterlilikler (self-efficacy) olarak ifade edilir (Maya,2016).

İnterstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) raporuna göre altı standart belirlenmiş ve bu standartlar eğitim yöneticisi olarak görev alacak bir liderin, özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir (Şişman ve Turan, 2000, 78-79).

- *Bütün öğrencilerin başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,*
- *Bütün öğrencilerin başarısı için öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,*
- *Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,*
- *Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,*
- *Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen,*
- *Bütün öğrencilerin başarısı için genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen kişidir.*

Okul müdürlerinin yetkileri sınırlı olduğu halde yapmakla sorumlu oldukları işlerin sınırsız olduğu görülmektedir. Dünyada okul müdürlerinin yaptığı işler noktasında bir birlik sağlanamamaktadır (Açıkalın ,2007). Okul müdürü yeterliliklerinin belirli alanlarda kategorilendirme yoluyla belirlenmeye çalışılmaktadır. Şahin (2000) Delphi tekniği kullanarak yaptığı okul müdürü yeterlik çalışmasında öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği ve kişilik özellikleri olmak üzere 8 boyutta 97 yeterlik belirlemiştir. Katz'ın (1956) yılında yaptığı ve herkes tarafından da kabul gören sınıflandırmaya göre yönetici yeterlikleri; teknik, insani ve kavramsal olarak üç boyutta kategorilendirilmiştir (Akt. Bursalıoğlu, 1981).

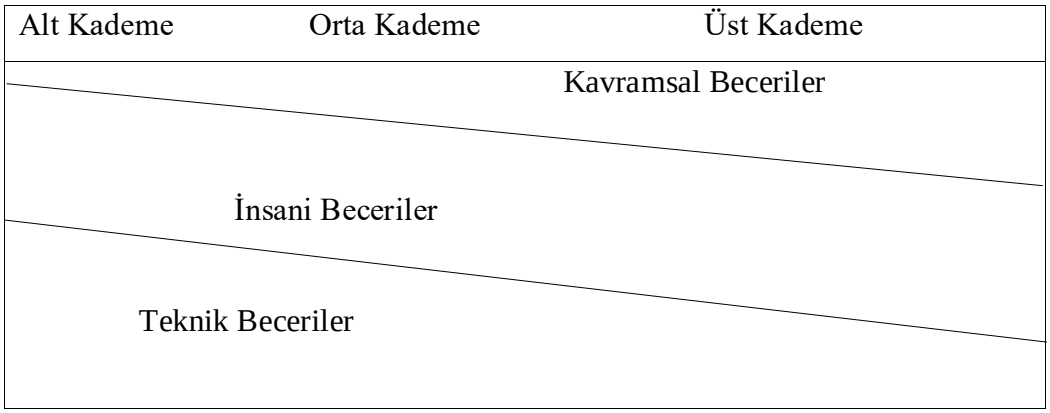
Teknik Beceriler: Katz(1955) teknik becerileri belli bir iş veya aktivite hakkında bilgi ve uzmanlık alanı olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle; Yöntem, prosedürler, uzmanlık alanıyla ilgili bilgi ve yeteneklerle birlikte, uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanımına dayalı yeterliliklerdir (Bursalıoğlu, 2005). Orta ve daha alt seviyedeki yöneticiler için teknik becerilerin daha önemli olduğu söylenebilir (Northouse, 2010). Teknik becerilerin okullarda uygulama alanı bulduğu yerlere bakıldığında; kadro işleri, personel kayıtları, mevzuat ve yönetmelikleri bilme, ders programlarının düzenlenmesi gibi konular karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

İnsani Beceriler: Örgütlerin etkin sayılabilmeleri için sadece teknik bilgi ve beceriler değil insan ilişkilerine de önem vermeleri gerekmektedir. İnsanlarla birlikte çalışabilme bilgisi ve kabiliyeti insani becerilerin temelini oluşturur (Katz, 1955). Kişilerarası iletişim kurma, çalışanların birebir ve grup halinde örgütsel hedeflere dönük motivasyonunu sağlama,

örgütteki diğer insanların duygu ve tutumlarını anlama v.b. beceriler insani beceriler içerisinde yer almaktadır (Hoy ve Miskel, 2010; Northouse, 2010). Liderlerin en önemli özellliği ikna yeteneğine sahip olmalarıdır. Bu özellikleri sayesinde lider kişilerin çalışanları özgüveni yüksek, cesaretli ve etkindirler (Northouse, 2010). Zenger ve Folkman (2014) tarafından yapılan araştırmada insani becerilerin her yönetim kademesinde önemli olduğu şu sonuçlarla ortaya çıkmaktadır; insanları etkileme ve motive etme(%38), kişisel bütünlük ve dürüstlük(%37), sorunları analiz etme ve çözme (%37).

Kavramsal Beceriler: Özgün bir vizyon geliştirebilen, örgütü meydana getiren eylemleri analiz edebilen ve örgütün hedeflerini anlaşılabilir ve net bir şekilde ortaya koyabilen yöneticiler kavramsal becerileri yüksek olan yöneticilerdir (Northouse, 2010). Örgütü oluşturan yapılar arasındaki ilişkileri açıklayabilme, örgüt elemanlarının birleşmesi ile meydana gelen örgütü tanımlayabilme, örgütün karşılaşacağı sorunlar karşısında nasıl tepkiler ortaya koyacağını kestirebilme kavramsal becerilerin kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Bursalıoğlu, 2005). Örgütün politikalarını, stratejilerini ve hedeflerini belirleyen üst düzey yöneticilerin kavramsal becerilerinin yüksek olması çalıştıkları kurum için pozitif katkılar sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin kavramsal becerilerinin yüksek olması; çevredeki değişimleri daha iyi analiz edebilmeleri, bu değişimlerin okulu nasıl etkileyebileceği, okulun rolünde meydana gelmesi beklenilen değişimlerin neler olabileceği, nasıl bir tepkinin okula pozitif katkılar sağlayacağını kestirebilmeleri konusunda bir adım öne geçmelerini sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Aşağıdaki şekilde Katz'ın (1955) beceri yaklaşımının yönetici kademelerine göre ağırlıkları gösterilmektedir.



Şekil 1-Katz'ın Beceri Yaklaşımının Yönetici Kademelerinde ki Ağırlıkları

Teknik beceriler yöneticiliğin temel becerilerinden olup ölçülmesi ve öğretilmesi kolay becerilerdir. İnsani beceriler her yönetim kademesinde büyük bir öneme sahiptir. Üst kademe yöneticilerin kavramsal becerilerinin alt kademe yöneticilere göre daha fazla olması beklenmektedir. Yöneticilerin başarılı ve başarısız sayılmalarında etkili olan beceriler insani ve kavramsal becerilerdir (Bursalıoğlu, 2005).

2.7.Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri

Literatürde liderliğin bir çok tanımından ve bir çok özelliğinden bahsedilmektedir. Çelik (1991,1) liderliği aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

> *Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma.*

Lider ve yönetici birbirinden farklı iki kavramdır. Lider kuralları örgüte göre düzenleyen ve geniş bir bakış açısına sahipken yönetici kuralları titizlikle uygulayan, lidere göre daha dar bir bakış açısına sahiptir (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Sergiovanni (1994) etkililik ve mükemmellik için teknik, insani, eğitimsel, sembolik ve kültürel olmak üzere beş liderlik gücü açıklamıştır. Bennis (1993) dikkat yönetimi, anlam yönetimi, güven yönetimi ve kendini yönetim olmak üzere liderlikle ilgili dört yeterlik olduğunu dile getirmiştir.

Gümüşeli(2001)günümüzdeki çağdaş okulları yönetebilecek okul müdürlerinin toplumun değişen istek ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde, okulu ve okul yönetimini yeniden inşa edebilmesi, okulda gerçekleştirilen faaliyetlerde öğrenci merkezli bir anlayışla hareket ederek eğitim-öğretimin amaçları doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirmesi, geleceğe ilişkin hazırlanan vizyonun hayata geçirilmesi için plan ve programlar yapması ve bu çalışmaları yaparken etik ilkeleri ve yasal çerçeveyi kendine rehber edinmesi gerektiğini belirtmiştir.

2.7.1.Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürü

Öğretim liderliği 1990'lardan itibaren üzerinde çalışılmaya başlanmış ve en çok dikkat çeken liderlik türlerinden biri olmuştur (Klump ve Barton, 2007; Mcewan, 1994). Öğretimsel liderliğin en önemli özelliği eğitim kurumlarına has bir liderlik biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Kış ve Konan, 2014). Okul müdürünün öğretimsel liderlik gücü, okulda etkili öğretim faaliyetlerine ilişkin her türlü davranışı ile doğru orantılıdır. Okul müdürü öğretmenlerin mesleklerinde profesyonelleşmesi için gerekli desteği sağlamalıdır (Klump ve Barton, 2007).

Hiyerarşik olarak düşünüldüğünde eğitim sisteminin en altında okullar yer almasına rağmen en kritik faaliyetler burada gerçekleştirilmektedir (Sezgin, 2014). Fink ve Resnick (2006) iş başında okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmını öğretim faaliyetleri dışındaki işlerle geçirmektedirler. Öğretimsel liderliğin kaynak sağlayıcılık, öğretimsel kaynak, iletişimcilik ve görünür varlık olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Smith ve Andrews, 1989). Öğretim liderliği okul müdürünün başarısını sınıf içerisindeki öğrenme faaliyetleri ile sınırlı tutmaktadır (Dufour, 2002).

2.7.2.Dönüşüm Lideri Olarak Okul Müdürü

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin varlıkları koruyabilmesi için dönüşüme uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik bu değişimlere ayak uydurabilecek, örgütün gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve dönüşümü planlayacak olan liderlerdir (Çelik ,2000). Dönüşümcü liderler bireylerin değişimi ve dönüşümünü ile başladıkları sürecin sonunda örgütün ve toplumun değişim ve dönüşümünü gerçekleştirmiş olurlar. Dönüşümcü lider örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatan, dönüşüm için gerekli kapasiteyi sağlayan, güvenilir, vizyon noktasında örgüttekilere rehber olabilen, düşünceleri faaliyetlere dönüştürebilen yüksek enerjili ve vizyon sahibi liderdir (Sezgin, 2014). Northouse(2010) dönüşümcü liderliği aşağıdaki şekilde tanımlamıştır;

> *Onlar insanlar değişimini ve dönüşümünü sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında yaptıkları çeşitli değerleri, duyguları, ahlakı, standartları ve uzun dönem amaçları içerir. Dönüşümcü liderler bireylerden başlayarak öncelikle örgütleri ve neticede toplumu değiştirme işlevini yerine getirirler.*

Northouse (2010) dönüşümcü liderlere ilişkin ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört ayrı özellikten bahsetmektedir. Okul müdürü dönüşümcü bir lider olarak okulda öğrenen örgüt kültürünü okula yerleştirmeli, işbirliği kültürünü oluşturmalı, öğretmenlerin gelişimlerini desteklemeli ve sorunlara karşı işbirliği içerisinde çözümler üretmelidir (Leithwood ve Poplin, 1992). Cemaloğlu (2007) yaptığı çalışmasında, dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul yöneticilerinin bulunduğu ortamlarda öğretmenlik yapan eğitimcilerin daha fazla ekstra çaba, etkililik ve doyum elde ettiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik stilinin alt boyutlarından en fazla telkinle güdülemeyi, işlemci liderlik alt boyutlarından koşullu ödülü, etkilerden ise etkililiği daha fazla gerçekleştirmektedirler (Cemaloğlu, 2007).

2.7.3.Etik Lider Olarak Okul Müdürü

Toplumlar zaman içerisinde doğru ve yanlışları ayırt etmek üzereyazılı ve sözlü kurallar ortaya koyarak bir düzen oluşturma çabası içerisinde olmuşlardır. Son yıllarda etik konusu da sıkça konuşulmakta ve üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Küreselleşme çağında benimsenen değerler ve etik kurallar hızla değişmekte ve bu durum okul yöneticilerini ve eğitimi de etkilemektedir (Çelik, 2000). Robbins, Decenzo ve Coulter'un (2013) etik konusuna ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

> *Etik, özellikle felsefe alanında çokça tartışmalı bir konu olmuştur. Neyin doğru ve neyin yanlış olduğu veya bir durumun hangi şartlarda doğru yada yanlış kabul edilebileceği hakkında farklı fikirler ileri sürülmüştür. Ancak etik kararlarla ilgili üç görüş ön plana çıkmıştır. Faydacı görüş, çoğunluk için en büyük faydayı getiren seçeneğe yönelmekle ilgilidir. Bu bakımdan kararlar çıktı/sonuç üzerinden değerlendirilir. Haklar görüşü, kararların sonuçları başkalarının haklarına aykırı düşmediği sürece bireysel imtiyaz ve özgürlükleri dikkate almayı önerir. Adalet teorisi ise bireyin kuralları adil ve tarafsız uygulaması ile ilgilenir. Bu görüşte eşitlikçi olmak önem taşımaktadır (akt: Aypay, 2015)*

Okul müdürlerinin etik davranış sergilemeleri okul kültürünün oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen örgütsel bağlıkları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Ayık, Yücel ve Savaş,2013). Okul yöneticileri bir çok kararlarında etik ikilimler içerisinde kalmakta, kararı ise örgütsel politikalar belirlemektedir (Celep, 2014).

2.8.Türkiye'de Okul Müdürü Yetiştirilmesi ve Görevlendirilmesi Süreci

Türkiye'de merkeziyetçi bir yapı ile okullar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönetilmektedir. Hiyerarşik yapı olarak en önemli otorite Milli Eğitim Bakanıdır. Okul müdürleri ve diğer eğitim çalışanları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanırlar (Silman ve Şimşek, 2009).

Diğer bir yönetim tarzı adem-i merkeziyetçilikte süreçler daha demokratiktir, yetki eğitim çalışanlarına dağıtılmakta aynı şekilde diğer paydaşlarında söz hakkı bulunmaktadır. Anglo-sakson yönetim modeli ile şekillenmiş Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Avusturalya ve Yeni Zelenda'nın merkeziyetçi yapı ile şekillenmiş Kıta Avrupası, Uzak Doğu, Orta Doğu ve Afrika gibi bölgelere göre yönetici seçilmesi ve yetiştirilmesi bakımında daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür (Aslanargun, 2011; Şimşek ve Yıldırım, 2004). Türkiyede'ki okul yöneticileri, okulun işleyişi, çevresel ilişkiler ve örgütsel yapı ile ilgili sorunlar yaşamakta ve okul müdürünün liderlik yapabilme koşullarını kısıtlamaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Türkiye'de yönetici yetiştirmenin geçmişi Osmanlı Devleti'ne dayanır ve Osmanlı Devleti'nde yetkinin merkezde toplanmasını öngören bir kamu yönetimi anlayışı hakimdir. Türkiye'de 1924 Tevhid-i Tedrisat Kanunu 1928'de Gazi Eğitim Enstitüsü'nün açılması, Milli Eğitim Şuralarında alınan kararlar, Yüksek Öğretim Kurulunun kurulması, yıllar içinde yasal mevzuatta yapılan değişiklikler alanı etkilemiştir (Bursalıoğlu,2000; Sakaoğlu, 2003; Turan, 2000, Akt. Örücü ve Şimşek, 2011)

Türkiye'de Şimşek (2002,2003) eğitim yöneticisi yetiştirme girişimlerini çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli, ve sınavla birlikte ek niteliklerin de istendiği eleme modeli olmak üzere üç döneme ayırmıştır. Buna göre Çıraklık Modeli, Bonapartist modelin bir yansıması olarak 19. yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı'nın son dönemlerinden Cumhuriyetin devraldığı bir örgütlenme modelidir. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanunun 12. Maddesinde "meslekte asıl olan öğretmenliktir" ibaresi eğitim yöneticiliği için öğretmenliğin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlayış ve uygulama hala geçerliliğini Ülkemizde korumaktadır. Eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı veya meslek alanı görülmemektedir. İkinci evreyi Eğitim Bilimleri modeli olarak adlandırmakta, bu evre akademik çevrelerce de kabul edilmektedir. 1998 yılına kadar üniversitelere "Eğitim

Yönetimi ve Planlaması/ Eğitim Yönetimi ve Denetimi" bölümleri lisans düzeyinde açılmış ve öğrenciler mezun edilmiştir. Yıllar boyunca bu mezunların MEB tarafından okullara yönetici olarak atanması gündeme getirilmiş ancak bu beklenti gerçekleşmemiş, mezunlar eğitim aldıkları alan dışına atanmıştır. 1993 yılında 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık dokümanında Eğitim Bilimleri Modeli en etkili yönetici yetiştirme yollarından biri olarak uygulanmıştır. 1997 yılında Eğitim Fakültelerinin yeniden yapılandırılması sırasında Rehberlik ve Psikolojik Danışma alanı dışındaki alanlar kapatılmış, kapatılan alanlar yüksek lisans programları şeklinde dönüştürülmüştür. Üçüncü aşama 1999'da Milli Eğitim Bakanlığınca bazı ek niteliklerin tercih sebebi olarak ön plana çıkarak yönetici atamalarında değişikliğe gitmesidir. Bu yöntem yüksek lisans yapmış olmak, belirli alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak tercih sebebi olarak görülmüştür. Ön koşul olarak ise adayların okul müdürlüğü sınavdan en az 70 almaları belirlenmiştir. Bu uygulama nitelikli yönetici seçme ve atama sisteminden ziyade bir eleme mekanizmasıdır (Şimşek, 2002; Şimşek 2003).

Balcı(2008) bu modeli "Sınav Modeli" olarak adlandırmaktadır. Yönetici olmak isteyenler sınava zorlanmakta, sınavda başarılı olanlar ise 120 saatlik hizmetiçi eğitme alınmakta ve programı başarı ile bitirenler beş yıl geçerliliği olan yönetici sertifikası almışlardır. Balcı(2008) yeni bir modelin uygulamada olduğunu ve bu modelin adını da "Keyfilik Modeli" olarak öne sürmektedir. Bu modelde yönetici yetiştirme programlarında sınavlarda ortadan kaldırılmış, eğitim yönetimi siyasetin eline bırakılmıştır.

Türkiye'de okul yöneticiliği için meslek güvencesini sağlanır ve iktidarların eğitim yöneticileri üzerindeki keyfi uygulamaları ortadan kaldırılır ise eğitimde yaşanan nitelik sorunlarının ortadan kalkacağını dile getirmektedir. Türkiye'de okul yöneticiliğinin meslekî güvencesi bulunmamaktadır. İktidarların tasarrufuna göre keyfî müdahalelerin yapılması, eğitimde nitelik ve sürdürebilirlik konusuna yönelik ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, eğitim ve okul yöneticiliği için meslek güvencesinin sağlanması gerektiğinin altı çizilmektedir (Cemaloğlu, 2005).

2.9.ABD'de Okul Müdürlüğü

ABD'de 1983 yılında "bir ulus tehlikede" isimli raporun Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonunca yayımlanmasının ardından Amerika birleşik devletlerinin eğitim sistemi, öğretmenleri ve yöneticileri tartışılmaya başlanmış, eğitim sistemi gözden geçirilerek yeniliklerin yapılması için çalışmalar başlatılmıştır (Murphy, 1990; Thomson, 1993). Öğrenci başarısı ve başarının nasıl artırılacağı çalışmaların temel konusu olmuştur. Çalışmalar sonucunda ortaya konan veriler okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerinde önemli bir değişken olduğu ortaya konmuştur. Öğrenci başarısı üzerinde okul müdürlerinin önemli olduğunun ortaya çıkarılması ile birlikte okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinin önemi daha da arttı (Hallinger ve Heck, 1996; Jackson ve Kelley, 2002).

ABD'de bir çok eyaletten oluşmaktadır ve bu eyaletlerin yönetim şekilleri farklılıklar arz etmektedir. Yönetim şekillerinde ki farklılıklar okul müdürü seçimi ve yetiştirilmesi konusunda da ortaya çıkmaktadır. ABD'de 1996 yılında Eyaletler arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği (ISLLC) kurulmuş ve bu birlik okul yöneticisi yeterlilikleri ve seçilmesi gibi konularda eyaletler arasında standartlar oluşmasını sağlamıştır. Bu standartlar 2008 yılında gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiş, neredeyse bütün eyaletler tarafından kabul gören yeni standartlar okul müdürü yetiştirilmesi konusunda bütün eyaletlere kılavuzluk etmiştir. ABD Çalışma Bakanlığı'nın verileri gözden geçirildiğinde, genel olarak aşağıdaki şartları taşıyanlar okul müdürü olarak görev yapabilmektedir. Bu şartlar;

-Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmak ya da eğitimin herhangi bir alanında yapılan yüksek lisansa ek olarak Eğitim Yönetimi yüksek lisans programından 18 saatlik temel dersleri almış olmak,

- Kamuya ait okullarda 1 ile 3 yıl arasında çalışmış olmak,

- Yöneticilik sertifikasına sahip olmak (Interstate, 1996; Jackson ve Kelley, 2002).

ABD'de yukarıda ki şartları taşıyan ve fiilen öğretmen olarak görev yapan herkes okul müdürü olarak görev yapabilir (Gümüş ve Bellibaş; 2015). ABD'de okul müdürü olabilmek için yüksek lisans derecesi zorunlu tutulmaktadır (Şişman ve Turan, 2002). 2011-2012 eğitim-öğretim yılında ABD Eğitim Departmanı (US Department of Education, 2013) raporuna göre ABD'de okul müdürlerinin %19'u doktora, %59'u yüksek lisans %8,6'sı lisans veya altı düzeyde öğrenim düzeyine sahiptir.

2.10.Fransa'da Okul Müdürlüğü

Fransa'da okul müdürü seçme ve yetiştirme süreci geleneksel bir anlayış içerisinde Kıta Avrupası sistemlerine göre daha Bonapartist bir gelenekte örgütlenmiş okul yapılarına sahiptir (Şimşek,2004). 1980'li yılların ortalarına kadar aday öğretmenler arasından okul müdürü seçilmesi uygulaması görülmektedir. Yetkililer tarafından adaylar mülakata sınavına tabi tutulmakta ve bu sınav sonucuna göre bulundukları bölgenin eğitimle ilgili en üst düzey yöneticisine adayın okul müdürü olarak göre yapabilmesi için atanacakların listesine eklenmesi sağlanırdı. Adaletli bir seçim yapılabilmesi için adaylar üç aşamalı bir sınava tabii tutulurdu ve sınavın bir bölümü yazılı olarak gerçekleştirilirdi. Zaman içerisinde bu sistem daha basit bir hale dönüşmüştür. Fransa'da şu anda okul müdürü olarak görev yapabilmek için izlenen yol ilköğretim ve orta öğretim düzeyleri için farklıdır. İlköğretim okulu müdürü seçilmesinde daha basit bir yol izlenirken orta öğretim okul müdürü seçiminde daha ayrıntılı bir yol izlenerek seçim gerçekleştirilmektedir. Bunun temelinde ise yasal mevzuat olarak orta öğretim kurum müdürlerine ilköğretim kurum müdürlerinden daha fazla sorumluluk verilmesi görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011).

Fransız kamu yönetiminde kendini hissettiren merkeziyetçi yapı özellikle orta öğretimde de fark edilmektedir. Orta öğretim kurumları için okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi konusunda bir çok düzenlemeler yapılmış ancak bu merkeziyetçi ortadan kaldırılamamıştır (Huber ve West, 2002). Fransa'da orta öğretim okul müdürü kurumda devletin temsilcisi olarak görev yapmaktadır. Orta öğretim kurumlarında okul müdürü olarak görev yapacak kişiler eğitim bakanlığı bünyesinde görevlerini devam ettirirler. Okul müdürü olabilmek için en az beş yıl öğretmenlik yapmış olmak ve 30 yaş veya üzerinde olmak eğitim bakanlığı tarafından istenen kriterler arasında yer almaktadır. Bir orta öğretim okul müdürü bulunduğu kurumda beş yıldan fazla süre ile görev yapamaz, istemesi halinde göreve başladıktan üç yıl sonra okul değişikliği talebinde bulunabilir (Education International, 2007). Kolej ya da lise olarak adlandırılan orta öğretim kurumlarında okul müdürleri öğretmenler, müfettişler ve ya yönetici personel arasından seçim yoluyla göreve getirilmektedir. Okul müdürleri aday listesinde ismi yer alan adaylardan seçilir, listede isminin yer alabilmesi için adayın uygulanan sınavda başarılı olması veya daha önceden gerekli süreçleri tamamlamış olması gerekir. İki aşamadan oluşan sistemin başarı ile tamamlanması sonucunda okul müdürü olarak görev yapılabilmektedir; ilk olarak yönetici adayları müdürlük için başvuruda

bulunurlar, yönetimle ilgili tecrübelerini, bilgi birikimlerini, mesleki tecrübelerini belirten resmi bir yazı ve çalıştıkları kurumun yöneticisi tarafından kaleme alınmış bir mektubu da başvuru esnasında teslim ederler. Başvuruları kabul edilen adayların sunum yapmaları istenir ve sunum sonrasında aday ile bire bir görüşme gerçekleştirilir. Bu görüşmede adayın mesleki becerileri, bilgileri ve iletişim becerileri değerlendirilir. Adayların giriş sınavında eğitsel yaklaşımlarını sergileyebilmeleri için örnek olaylar üzerinde çalışmalar yapmaları istenir. Ekim veya kasım ortalarına kadar süren giriş sınavı başvuruları bir sonraki yılın ocak-mart döneminde gerçekleştirilir. Giriş sınavında başarılı olan adaylar gerekli eğitimi almaları, ihtiyaç duyacakları becerileri kazanmaları ve davranışa dönüştürmeleri için iki yıl boyunca stajyer yönetici pozisyonun da müdür yardımcısı olarak görev yaparlar (EURYDICE, 2010a). Hükümetin belirttiği standartlara uygun olarak okul müdürlüğü yetiştirme programı "Centre Concordet" 28 eğitim bölgesinde bölgesel farklılıklar olsa dahi uygulanmaktadır (Huber ve West, 2002). Program içeriğine bakıldığında eğitsel, pedagojik, yönetsel, yasal, finansal konuları, okulun örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi gibi konuların üzerinde durulduğu örülmektedir. Yönetici adaylarının her birbirinin bir eğiticisi bulunmakta ve adayın ihtiyaç duyduğu eğitimi planlama v değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Okul müdürü olabilmek için gerekli programı başarı ile tamamlayanlar belgeyi alabilmektedir (Süngü , 2015).

Okul müdürü adayları sınavda başarılı olmaları durumunda okul uygulamasının da dahil olduğu seminerlere katılırlar. Uygulamalı eğitimin yapıldığı okullarda okul müdürü adayı sayısı üç ile sınırlandırılmakta, bunun sebebi de okul müdürü tarafından adaylara rehberlik yapılmasıdır. Mentör olarak görevlendirilen okul müdürleri aday müdürlerin yetiştirilmesinde kilit öneme sahiptir. Yetiştirme seminerleri 41 ile 51 gün arasındadır. Eğitim giderleri devlet tarafından karşılanmaktadır. 24 hafta(120 gün) süren seminerin ilk aşamasında (genellikle ocak ayından haziran ayına kadar),4 ile 6 hafta arasında akademide eğitim aldıktan sonra, 12 hafta boyunca mentör müdür rehberliğinde staj yaparlar. 4 ile 6 hafta arasında bir şirkette yönetim teknikleri, bütçe yönetimi, iletişim becerileri, toplantı ve insan kaynakları yönetimi gibi konularda ve ayrıca iki hafta da yerel yöneticilerin yanında staj yapmaktadırlar. Eğitimler dönüşümlü bir şekilde devam eder. Seminerlerin ikinci kısmı 21 gün sürer ve bu kısımda okul müdürü adayları okul müdür yardımcısı olarak iki yıllık bir deneme sürecine tabi tutulurlar. Bu deneme süreci boyunca birkaç gün süren eğitimlere

katılmaya devam ederler. Bu yoğun eğitimlerin sebebi adayların yönetim alanında teorik ve pratik eksikliklerini gidermeye yöneliktir (Huber ve West, 2002; Balyer ve Gündüz, 2011).

2.11.Almanya'da Okul Müdürlüğü

Almanya'da eğitimin yönetimi yerel düzeyde eyaletler tarafından yürütülmektedir. Öğretmenlerin atamaları eyaletler tarafından yapılmakta ve devlet memuru statüsünde görevlerini yapmaktadırlar. Okul müdürü olabilmek için öncesinde öğretmenlik ve yöneticilik alanlarında deneyime sahip olmak ve okul müdürü olarak görev yapmak istediği eğitim kurumu düzeyinde öğretmenlik yapabilecek kriterlere sahip olmak, gerekmektedir. Almanya'da okul müdürü öğretmenlik görevine devam etmekte ancak öğretmenlere göre daha az saat derse girmektedirler (Eurydice, 2010c). Okul müdürünün en önemli rolü öğretim liderliği olarak kabul edildiğinden, müdür öğretimin sürdürülmesinden ve denetiminden sorumlu tutulmaktadır. Müdürün bir diğer görevi ise okulu temsil görevidir (Türkkorur, 2003).

Almanya'da da İngiltere'deki gibi okul kurulları, okul müdürlerinin görevlendirilmelerinde önemli bir yere sahiptirler. Okul müdürü olabilmek için o okulda öğretmen olarak görev yapıyor olmak, en az beş yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmak 30-56 yaşları arasında ve A sınıfı devlet memuru statüsünde görev yapıyor olmak gerekmektedir. Ancak okul müdürü adayının yöneticilik vasıflarına sahip olması ve okul paydaşlarının görüşleri de etkili olmaktadır. Okul müdürlüğü için her eyalette sözlü sınavlar yapılırken bazı eyaletlerin yazılı sınav da yaptıkları görülmektedir. Yapılan sınavlarda yönetici adaylarının özgeçmişleri, mesleki başarı ve deneyimleri gibi nitelikleri incelenmektedir. Okul müdürlüğü için başvurular okul kurullarına yapılmakta, başvuruları değerlendiren okul kurulları sonuçları yerel otoritelere bildirmektedir. Yerel yönetimlerce atamalar gerçekleştirilmektedir. Yerel yönetimler ve eyaletler tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimler ile okul müdürlerinin görev öncesinde ve görev sırasında yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitimlere sıklıkla başvurulmaktadır (Balcı , 2007; Kanat, 2004; Kantos, 2007, 76).

Eğitmenler, uzmanlar ve hizmet içi eğitim dairesi tarafından hazırlanan okul yöneticisi eğitim programlarında okulu yönetme, örgütleme ve geliştirme, çevre ile ilişkiler, okulda kaliteyi ve gelişimi sağlama ve liderlik konularında yöneticiler yeterli hale getirilmeye

çalışılmaktadır (Balcı, 2007). Almanya'da okul müdürü ve müdür yardımcılarının aldıkları ücretler okullarındaki öğrenci sayısına göre değişmektedir (Eurydice, 2010c).

2.12.Japonya'da Okul Müdürlüğü

Japonya'da Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı bulunmasına karşın yerel ve il eğitim kurumları okul yöneticileri konusunda yetkilidirler (Uçar ve Uçar, 2004). Japonya'da okul müdürü olabilmenin ilk şartı öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır (Bjork, 2000). Japonya'da okul yöneticiliğinin tanımı ve rolü yeni yeni belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun sebebi okul müdürlüğü ile öğretmenliğin aynı görülmesinden ve okul müdürü olabilmek için farklı bir yolun bulunmamasındandır. Japonya'da okul müdürlerinin yaşlarının yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Japon kültürünün kıdemi öne alan yapısı ile okul müdürü olarak görev yapan kişilerin yaklaşık 20 yıl öğretmenlik ve uzun bir sürede yardımcı yöneticilik görevlerini yaptıkları görülmektedir (Bartell ve Willis, 1987).

Japonya'da okul yöneticisi olabilmek için sınavlar yapılmakta ve su sınavlara hazırlık amacı ile kurslar düzenlenmektedir (Bartell ve Willis, 1987). Yerel ve bölgesel eğitim merkezlerince düzenlenen hizmet içi eğitimler ile yöneticiler yetiştirilmektedir. Yöneticiliğe aday olabilmek için lisansüstü eğitim almış olma şartı aranmaktadır (Hara, 1994).

Japonya'da Milli Öğretmen Gelişimi Merkezi (National Center for Teachers' Development NTCD) tarafından her bölgede acil ve önemli konularda okul yöneticilerine yirmi gün süren eğitimler düzenlenmektedir (NCTD, 2010a; MEXT, 2010). Uygulamalı eğitimlerinde yer aldığı bu programlarda eğitim finansmanı, eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, uluslar arası bir anlayış için eğitim, kariyer eğitimi, ahlak eğitimi, kriz yönetimi, program yönetimi, bütünleştirilmiş öğrenme, öğretim ve değerlendirme, okul örgütünün yönetimi, insan hakları eğitimi, özel destek eğitimi, yerel eğitim yönetimi reformları gibi konular işlenmektedir (NCTD, 2010b).

Japonya'da dünyadaki diğer ülkelerin aksine, okul müdürlerinin öğretimsel konulara fazla zaman ayırmadıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmını okulun işleyişi ve yönetimsel işlere ayırmaktadırlar. Bu sebeple okul müdürlüğü ile öğretmenlik çok farklı işlerle uğraşmak anlamını taşımaktadır (Bjork, 2000).

2.13.Finlandiya'da Okul Müdürlüğü

Hayat boyu öğrenme ilkesi Finlandiya eğitim sisteminin temelini oluşturur. Finlandiya'da okul müdürü olabilmek için öğretmenlik yapmış olmak şartı bulunmamaktadır ancak okul yöneticiliği diploması şart koşulmaktadır. Okul liderliği programları adı altında bazı üniversitelerin de içinde yer aldığı ileri düzeyde ki eğitimler verilmektedir. Yeterlik programı 12 krediden oluşan ders dönemi ve sonrasında bir sınavdan oluşmakta ve sınavı başarılı ile tamamlayanlara Ulusal Eğitim Kurumu tarafından belge düzenlenmektedir. Program içeriğini öğretmenlerin kamu hukuku, personel yönetimi, yönetsel süreçler, finans ve eğitim yönetimi alanları oluşturmaktadır (Celep, Keleş Ay, Gögüş, 2012).

Yeterlik programının aynısı bazı üniversitelerde 25krediden oluşan eğitimler ile verilmekte eğitimin ücretleri birey tarafından karşılanabileceği gibi işveren kurum tarafından da karşılanabilmektedir. Programlarda öğretimsel liderlik ve iletişim becerileri konularında müdür, öğretmen ve rehber yöneticilere teori ve uygulamalı eğitimler bir arada verilmektedir (Tarvainen, 2007).

Finlandiya'da yönetici yetiştirme noktasında uzman yeterliliği programı ve profesyonel gelişim programları da önemlidir. Uzman yeterliliği programına katılacak adayın beş yıllık liderlik deneyiminin bulunması şartı aranır ve programa katılacak aday işveren tarafından belirlenir. Programın temel amacı bireyi merkeze alarak ve kusursuz bir eğitim ile alanında uzman kişiler yetiştirmektir. Profesyonel gelişim programına ise çoğunlukla uzman yeterliliğine sahip adaylar seçilirler. Bireysel çalışmaların ön planda olduğu bu programda adayların öğretimsel liderlik konusunda derinlemesine araştırma yapmaları ve alana katkı sağlamaları beklenir (Varri, Alaya, 2005). Finlandiya'da yönetici yetiştirmenin ilk basamağının Ulusal Eğitim Kurulu yeterlik programı olduğu ve hayat boyu öğrenme ilkesi çerçevesinde eğitim yöneticisi yetiştirmenin işbaşında da devam ettiği görülmektedir.

Sonuç olarak, etkili bir okul müdürü seçimi modelinin geliştirilmesinin, küreselleşen dünyada eğitimde başarıyı yakalamış ülkelerdeki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmayı gerekli kıldığı görülmektedir. Japonya ve Finlandiya'da okul müdürü olabilmek için lisansüstü eğitim almış olmak zorunluluğu bulunmakta, ABD'de ise okul müdürü olabilmek içi lisansüstü eğitim almış olmak veya eğitim yönetimi yüksek lisans programından 18 saatlik temel dersleri almış olmak koşulu bulunmaktadır. Türkiye , Almanya ve Fransa'da okul müdürü olabilmek için yüksek lisans yapmış olmak şartı bulunmamaktadır. Türkiye,

ABD, Fransa, Almanya, Japonya ve Finlandiya ülkelerinin hepsinde, okul müdürü olabilmek için okul müdürü adaylarının öğretmenlik deneyimine sahip olması istenilmektedir. Japonya'da okul müdürlüğü için 20 yıllık bir öğretmenlik ve yardımcı yöneticilik istendiğinden okul müdürlerinin yaş ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin Türkiye, ABD, Fransa, Almanya, Japonya ve Finlandiya'da hizmetiçi eğitimler aracılığı ile görev başında yetiştirilmeye devam edilmesi uygulaması görülmektedir. Türkiye dışındaki diğer ülkeler, okul müdürlerini göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitimler aracılığı ile yetiştirmeye çalışmakta, bu eğitimleri başarı ile tamamlayanlar okul müdürü olarak görevlendirilmektedir. Türkiye'de ise okul müdürülerinin görevlendirmeleri yapılıp göreve başladıktan sonra hizmetiçi eğitimler verilmeye başlanılması uygulaması göze çarpmaktadır.

Kamu yönetim anlayaşı bağlamında Türkiye ile benzerlik gösteren Fransa'da, Türkiyede olduğu gibi okul müdürü adaylarına mülakat sınavı yapılmakta ve okul müdürleri rotasyon uygulamasına tabi tutulmaktadırlar. Türkiye'de 10 Haziran 2014 tarihinde yayımlanan yönetmelik gereği okul müdürü aynı kurumda en fazla 8 yıl görev yapabilmektedir. Fransa'da ise okul müdürü için bu süre 5 yıl olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, analizi ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir..

3.1.Araştırma Modeli

Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerini inceleyen bu araştırmada var olan durumu betimlemeyi amaçlayan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlenmesidir. Bu modelde incelenen olay, durum ve nesne, kendi koşulları içerisinde mevcut hali ile tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 1991, 77). Araştırma, nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Karma araştırma, nicel ve nitel yöntem ya da paradigmalarının bir arada kullanıldığı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2009, 44).

3.2.Evren ve Örneklem

Bu çalışma Aksaray ilindeki devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Aksaray İl Milli Eğitim Müdürlüğü Eğitim İstatistikleri Şubesi verilerine göre, Aksaray ilindeki kamu ortaöğretim kurumlarında 794 öğretmen görev yapmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın evreninini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Aksaray ilindeki kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan 794 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin örneklenmesinde "tabakalı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem alt evrenlerin örneklemde büyüklükleri oranında temsil edilmesine imkan

vernektedir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle Aksaray ilindeki kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak her ilçeye oranlı bir şekilde örneklem sayıları dağıtılmış ve araştırmaya hangi ilçeden ne kadar öğretmenin katılacağı hesaplanmıştır. Bu bağlamda Aksaray İlinin belirlenen kamu ortaöğretim kurumlarında görevli 794 öğretmeni, α=.05 anlamlılık ve %5 hata payıyla (Balcı, 2013), 278 öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır. Aksaray ilindeki kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sayısı ve ilçelere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

İlçelere Göre Kamu Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan ve Örnekleme Giren Öğretmen Sayıları

İlçeler	**İlçedeki Öğretmen Sayısı**	**Evreni temsil oranı**	**Örneklem Sayısı**
Merkez	568	71	196
Ortaköy	80	10	28
Gülağaç	51	6	18
Eskil	46	6	16
Güzelyurt	27	4	11
Ağaçören	22	3	9
Toplam	794	% 100	278

Araştırma kapsamında ulaşılan öğretmenlerin belirlenen bağımsız değişkenlere göre dağılım ve yüzde bilgileri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılım ve Yüzdeleri

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	108	38.8
	Erkek	170	61.2
	Toplam(N)	278	100
Yaş	20-30	57	20.5
	31-35	47	16.9
	36-40	82	29.5
	40 ve üzeri	92	33.1
	Toplam(N)	278	100
Mesleki Kıdem(yıl)	1-5	62	22.3
	6-10	35	12.5
	11-15	41	14.7
	16-20	64	23.0
	21 ve üzeri	76	27.3
	Toplam(N)	278	100
Öğrenim Durumu	Lisans	238	85.6
	Yüksek Lisans	40	14.4
	Doktora	0	0
	Toplam(N)	278	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %38.8'ini kadın, %61.2'sini erkekler oluşturmaktadır. Buna göre ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerden erkek öğretmen sayısının daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2'de öğretmenlerin yaş aralıklarına bakıldığında katılımcıların %20.5'i 20-30 yaş aralığında, %16.9'u 31-35 yaş aralığında, %29.5'i 36-40 yaş aralığında, %33.1'i ise 40 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2'de öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına bakıldığında katılımcıların %22.3'ü 1-5 yıl arası kıdeme, %12.5'i 6-10 yıl arası kıdeme, %14.7'si 11-15 yıl arası kıdeme, %23.0'ü 16-20 yıl arası kıdeme ve % 27.3'ü de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %85.6'sının lisans, %14.4'ünün ise yüksek lisans düzeyinde öğrenim durumunda oldukları anlaşılmış ve doktora düzeyinde öğrenime sahip bir katılımcıya rastlanılmamıştır. Oranlara bakıldığında kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılım ve Yüzdeleri

Değişken	Grup	f	%
Branş	Coğrafya	16	5.8
	Tarih	16	5.8
	Türk Dili ve Edebiyatı	45	16.2
	Kimya	16	5.8
	Grafik	3	1.1
	İngilizce	30	10.8
	Fizik	16	5.8
	Beden Eğitimi	16	5.8
	El Sanatları	1	0.4
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	5	1.8
	Felsefe	11	4
	Biyoloji	13	4.7
	Görsel Sanatlar/Resim	4	1.4
	Matematik	34	12.2
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	13	4.7
	Rehber Öğretmen	6	2.2
	Müzik	4	1.4
	Bilişim Teknolojileri	10	3.6
	Meslek Dersleri	13	4.7
	Yabancı Dil (İngilizce Hariç)	4	1.4
	Belirtilmemiş	2	0.7
	Toplam(N)	278	100

Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi ankete katılan 278 öğretmenin branşlara göre dağılımı Coğrafya: %5.8 (16 Kişi), Tarih: %5.8 (16 Kişi), Türk Dili ve Edebiyatı: %16.2 (45 Kişi), Kimya: %5.8 (16 Kişi), Grafik: %1.1 (3 Kişi) , İngilizce: %10.8 (30 Kişi) , Fizik: %5.8 (16 Kişi) , Beden Eğitimi: %5.8 (16 Kişi) , El Sanatları: %0.4 (1 Kişi) , Çocuk Gelişimi ve Eğitimi: %18.0 (5 Kişi) , Felsefe: %4.0 (11 Kişi) , Biyoloji: %4.7 (13 Kişi) Görsel Sanatlar/Resim: %1.4 (4 Kişi) , Matematik: %12.2 (34 Kişi), Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi: %4.7 (13 Kişi), Rehber Öğretmen: %2.2 (6 Kişi) , Müzik: %1.4 (4 Kişi) , Bilişim Teknolojileri: %3.6 (10 Kişi) , Meslek Dersleri: %4.7 (13 Kişi) , Yabancı Dil (İngilizce Hariç): %1.4 (4 Kişi) şeklinde oluşmaktadır. İki öğretmen branşına yanıt vermemiş ve dağılımdaki oranı da %0.7 şeklinde ortaya çıkmıştır. İngilizce öğretmeni dışındaki yabancı dil öğretmenleri Yabancı Dil (İngilizce Hariç) branşı altına toplanmıştır. Aynı şekilde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan yiyecek içecek hizmetleri , elektronik, giyim üretim teknolojisi, güzellik ve saç bakım hizmetleri, konaklama ve seyahat hizmetleri, makine teknoloji, imam hatip lisesi meslek dersleri öğretmenliği gibi branşlar

meslek dersleri branşı başlığı altında toplanmıştır. Araştırmada 350 ölçme aracı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere ulaştırılmış, 313 ölçek geri dönmüştür. Elde edilen 313 ölçeğin 35 tanesi özensiz ve eksik doldurulduğundan analize dahil edilmek için uygun görülmemiştir.

3.3.Veri Toplama Aracı

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, okul müdürlerinin görevlendirilmesinde ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini ölçen bir ölçek formu geliştirilerek toplanmıştır. "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri Ölçeği" (EK-A) üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölüm, katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. "Kişisel Bilgiler" başlıklı bu bölüm katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branşlarına ilişkin demografik bilgilerini elde etmeye yönelik olarak düzenlenmiştir. İkinci bölümde ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik maddeler yer almıştır. Ölçekte yer alan maddelerin cevaplanmasında görüşleri ölçmek amacıyla sırasıyla "Hiç Katılmıyorum", "Az Katılıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Çok Katılıyorum" ve "Tam Katılıyorum" şeklinde beşli Likert tipi derecelendirmeye başvurulmuştur.

Üçüncü bölümde ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesi sürecine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek üzere beş maddeden oluşan ve açık ulu soruların yer aldığı ölçek yer almaktadır.

Ölçeğin geliştirilmesinde öncelikle ulusal ve uluslararası literatür taranmış, yurt içi ve yurt dışı araştırmalar incelenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak ortaöğretim kurumlarında görev yapan on kişilik bir öğretmen grubuyla görüşme yapılmış olup okul müdürü seçilmesi ve görevlendirilmesi sürecine ilişkin görüşleri alınmıştır. Literatür taraması ve görüşme sonrası oluşturulan madde havuzundan toplamda 44 madde seçilerek ölçek taslağı hazırlanmıştır. Bu madde sayısı esas alınarak ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşlerini ölçmek amacıyla ölçek taslağı geliştirilmiş olup uzman görüşüne sunulmuştur1[1].

[1] Ölçme aracı için uzman görüşüne başvurulan akademisyenler: Doç. Dr. Murat Özdemir, Doç. Dr. Çiğdem Apaydın, Yrd. Doç. Dr. Nihan Demirkasımoğlu, Yrd. Doç. Dr. Kamil Yıldırım, Yrd. Doç. Dr.

Eğitim yönetimi ve denetimi ile eğitimde ölçme ve değerlendirme bölümlerinde görev yapan on öğretim elemanın görüşüne başvurularak, hazırlanan ölçek taslağının kapsam ve görünüş geçerliliği bakımından incelenmesi sağlanmıştır. Alınan görüşler ışığında ifadeler yeniden düzenlenmiş, maddeler tekrar gözden geçirilerek 44 olan madde sayısı 37 maddeye indirilmiştir. Ölçekte gerekli düzeltmelerin yapılması ile birlikte ölçek ön uygulamaya tabi tutulmuştur.

Ön uygulama, örneklem için belirlenen grubun dışında kalan ve temsil edebilirlik düzeyi benzer olduğu kabul edilen kamu ortaöğretim kurumunda görev yapan 165 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Kline'a (1994) göre faktör ve madde analizleri gibi işlemler dikkate alınarak grup büyüklüğü, madde sayısının en az iki katı kadar olması gerekmektedir (Akt. Büyüköztürk, 2005). Ayrıca Balcı (2013) ölçeğin ilk taslağının uygulanması aşamasında madde sayısının bir kaç katına ulaşmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek için geçerli ve anlamlı olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla ön uygulama sürecinde katılımcı sayısı olarak ölçek madde sayısının üç katına ulaşmak hedeflenmiştir.

Kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan 165 öğretmenin katılımıyla yürütülen ön uygulama sürecinde iletilen ölçeklerin 20'si geri dönmemiş, 15'i de özensiz olduğu ve eksik veri girildiğinden dolayı faktör analizine dâhil etmek için uygun görülmemiştir. Toplamda 130 ölçekle ön uygulama süreci tamamlanmış olup geçerlik çalışması sürdürülmüş ve güvenirlik sınaması yapılmıştır. Ölçek için katılımcı/madde sayısı şu orandadır: (130/39=3.33). Böylece ölçek madde sayısının üç katına ulaşıldığından, ön uygulama formu için hedeflenen örneklem büyüklüğünün elde edildiğine karar verilmiştir. Veri analizinden önce eksik verilerin olup olmadığı kontrol edilmiş, eksik olan değerler aritmetik ortalamaya uygun olarak tamamlanmıştır.

Ölçek güvenirliğinin test edilmesi için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısına bakılmıştır. Güvenirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması test puanlarının güvenirliği için büyük oranda yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012). Ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliği ise madde toplam puan korelasyonları ile kontrol edilmiştir. Comrey ve Lee'ye (1992) göre maddelerin faktör yük değerleri .32 ise zayıf, .45 ise orta, .63 ise iyi, .71 ve üzerinde ise mükemmel olarak kabul edilir (Akt. Tabachnick ve Fidel, 2007). Bu görüş doğrultusunda

madde toplam korelasyon sınırı 0.45 ve üzeri olarak kabul edilmiş ve yapılan analizler sonucunda bu değer altındaki maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizi çalışmaları sonunda ölçekten toplamda beş madde çıkarılmış ve iki faktörlü bir düzenlemeyle yeniden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda ölçeğe son şekli verilmiştir. Sonuç olarak verilerin normal dağıldığı, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı, ölçek maddelerinin ayırt ediciliğinin yeterli düzeye ulaştığı ve ölçekle sağlanan veri setinin güvenilir olduğu öne sürülebilir.

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Akademik Özellikleri boyutuna ait maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan toplam varyans oranı ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri Akademik Özellikler Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelâsyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Madde No	Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
1	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olması	0.725	0.633
2	EYTPE dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olması	0.814	0.728
3	EYTPE alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olması	0.793	0.732
4	EYTPE dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olması	0.838	0.744
5	EYTPE alanında doktora derecesine sahip olması	0.811	0.729
6	EYTPE alanı dışında doktora derecesine sahip olması	0.833	0.735
7	EYTPE alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerlere katılması	0.510	0.509
8	Bilimsel dergilerde yayımlanmış makalesi bulunması	0.738	0.680
9	Yöneticiliğe ilişkin seminerlere katılmış olması	0.382	0.386

10	Bilimsel etkinliklere katılması	0.607	0.602
	Faktör 2: Açıklanan Varyans: %18	**Cronbach Alpha: .90**	

Tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeğin "Akademik özellikler" faktörü 10 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .90'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı % 18 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .38 ile .83 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ise .38 ile .74 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Dolayısı ile ölçeğin "Akademik özellikler" alt-ölçeğine ait güvenirlik değerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Bireysel Özellikleri boyutuna ait maddelerin faktör yük değerleri, madde toplam korelasyonları, açıklanan toplam varyans oranı ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri: Bireysel Özellikler Boyutuna Ait Maddelerin Faktör Yük Değerleri, Madde Toplam Korelâsyonları, Açıklanan Toplam Varyans Oranı ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Madde No	Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
11	İnsan ilişkilerine önem vermesi	0.789	0.791
12	Empati kurabilmesi	0.747	0.747
13	Anlayışlı olması	0.649	0.638
14	Adaletli olması	0.678	0.672
15	Disiplinli olması	0.559	0.552
16	Demokratik olması	0.736	0.714
17	Etkili iletişim kurabilmesi	0.777	0.755

18	Değerlere önem vermesi	0.784	0.765
19	Mevzuat bilgisinin iyi olması	0.590	0.556
20	Okulun fiziksel koşullarını eğitim öğretim ortamına uygun hale getirmesi	0.804	0.777
21	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilmesi	0.787	0.754
22	Çalışmalarında planlı ve programlı olması	0.710	0.661
23	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını önemsemesi	0.807	0.776
24	Durumun gerektirdiği liderlik özelliklerini sergileyebilen bir lider olması	0.788	0.770
25	Problem çözme konusunda yeterli olması	0.874	0.869
26	Ekip çalışmasına önem vermesi	0.828	0.817
27	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetmesi	0.814	0.800
28	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilemesi	0.848	0.825
29	Etkili bir örgüt yönetimi becerisi sergileyebilmesi	0.836	0.815
30	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlaması	0.700	0.681
31	Görevlendirileceği okulun çalışanlarının görüşünün alınması	0.605	0.571
	Faktör 2: Açıklanan Varyans: % 39 Cronbach's Alpha: .96		
	Ölçek Toplam: Açıklanan Varyans:%57 Toplam Cronbach Alpha: .974		

Tablo 5'te görüldüğü gibi ölçeğin "Bireysel özellikler" faktörü 21 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır. Bu tür ölçekler için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenirliği için yeterli görülmektedir. Bu faktöre ait açıklanan varyans oranı % 39 olarak belirlenmiştir. Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .55 ile .87 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca faktörde yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları ise .55 ile .86 arasında değişmektedir. Bu tür ölçeklerde madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzerinde olmasının bireyleri iyi derecede ayırdettiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Dolayısı ile ölçeğin "Bireysel özellikler" alt-ölçeğine ait güvenirlik değerlerinin de yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Yapılan tüm faktör analizleri sonucunda ölçeğe son şekli verilmiştir. Buna göre ölçekte "Akademik Özellikler" alt boyutu 10 madde ve "Bireysel Özellikler" alt boyutu 21 madde olmak üzere, toplam 31 madde ve 5 açık uçlu soru yer almıştır (EK A).

3.4.Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılmak üzere belirlenen Öğretmenlerin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama aracı Lise Öğretmenlerine araştırmacı tarafından okullara tek tek gidilip gönüllülük esasına uygun olarak ders saatleri dışında uygulanmıştır. Uygulamalar yapılmadan önce araştırmacı tarafından Lise Öğretmenlerine ölçeği daha verimli doldurabilmeleri için veri toplama aracı hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Yaklaşık 1 aylık süre sonunda Lise Öğretmenlerinden 278 adet veri toplanmıştır. Toplanan veriler daha sonra kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.5.Veri Analizi

Araştırma sürecinde uygulanan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 (Sosyal Bilimleri İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerden aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ile parametrik (Bağımsız T-Testi ve ANOVA) ve nonparametrik (Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H) fark testlerinden yararlanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinden önce kayıp verilerin olup olmadığı tespit edilmiş, eksik olan maddeler tahmini değer verme/yaklaşık değer atama (imputation) işlemi ile tamamlanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Ardından minimum ve maksimum değerler kontrol edilmiş hatalı giriş yapılan veriler düzeltilmiştir. Bu sayede verilerin geçerlik ve güvenirlikleri sağlanarak analiz işlemlerine hazır hale getirilmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan kişisel bilgilerin (cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve branş) betimlenmesinde yüzde ve frekans değerleri; okul müdürü görevlendirilmesinde ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin düzeylerinin belirlenmesinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve yorumlanmıştır.

Veriler üzerinde yapılan normallik testi sonucunda ölçeğin "Akademik Özellikler" alt boyutunda normal dağılım gösterdiği, "Bireysel Özellikler" alt boyutunda ise normallik varsayımlarını sağlamadığı görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin birinci boyutunda öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın bulunmasında t-testi; kıdem, yaş ve branş değişkenlerine yönelik anlamlı farklılığın ölçülmesinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) Testi kullanılmıştır.. Ayrıca ANOVA testlerinde gruplar arası fark kaynağının bulunması amacıyla kullanılan posthoc istatistik analizlerine başvurulmuştur (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006). Varyansların eşit olması durumunda kullanılabilecek çoklu karşılaştırma testlerinden LSD kullanılmıştır. Ölçeğin ikinci boyutunda ise Mann Whitney U ve Kruskall Wallis H testlerinden yararlanılmıştır Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri katılım düzeylerinin aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirilme aralıkları dikkate alınmıştır.

Aralık	**Seçenek**
1.00-1.79	Hiç Katılmıyorum
1.80-2.59	Az katılıyorum
2.60-3.39	Kısmen katılıyorum
3.40-4.19	Çok katılıyorum
4.20-5.00	Tam Katılıyorum

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ortaöğretim okullarına okul müdürlerinin görevlendirilmesi konusu, "ortaöğretim kurumlarına okul müdürü seçilmesi" ve "ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirilmesi süreci" boyutlarında ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.Araştırma Problemine Göre Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın altproblemlerine ilişkin bulgular başlıklar altında incelenmiş ve tablolar ile gösterilmiştir.

4.1.1.Araştırmanın Birinci Problemine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında kamu ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri "Okul Müdürünün Akademik Özellikleri" ve "Okul Müdürünün Bireysel Özellikleri" boyutunda ele alınmıştır. Bu boyutlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, bulgular ve yorumlar ifade edilmiştir.

Tablo 6'da ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamave standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 6

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	$\bar{x}$	Ss
Akademik Özellikler	3.54	.91
Bireysel özellikler	4.73	.47
Genel Toplam	4.34	.50

Tablo 6'da da görüleceği üzere Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürü seçilmesinde bireysel özellikler (Ort=4.73), akademik özelliklere (Ort=3.54) göre görece daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Yani öğretmen görüşlerine göre okul müdürü seçilmesinde bireysel özelliklerin akademik özelliklere göre daha önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 7

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşleri Nasıldır

Boyutlar	Maddeler	n	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	Ss
Akademik özellikler	1	278	1	5	3.68	1.22
	2	278	1	5	3.28	1.26
	3	278	1	5	3.71	1.22
	4	278	1	5	3.19	1.27
	5	278	1	5	3.37	1.39
	6	278	1	5	2.98	1.37
	7	278	1	5	3.79	1.24
	8	278	1	5	3.21	1.39
	9	278	1	5	4.24	1.05
	10	278	1	5	3.93	1.15
	11	278	2	5	4.72	0.57
	12	278	2	5	4.73	0.63
	13	278	1	5	4.82	0.67
	14	278	2	5	4.62	0.53
	15	278	1	5	4.78	0.70
	16	278	2	5	4.76	0.60
	17	278	1	5	4.78	0.64

Bireysel Özellikler	18	278	3	5	4.82	0.52
	19	278	3	5	4.72	0.51
	20	278	1	5	4.66	0.63
	21	278	1	5	4.69	0.73
	22	278	1	5	4.66	0.67
	23	278	1	5	4.77	0.73
	24	278	2	5	4.75	0.56
	25	278	1	5	4.78	0.67
	26	278	2	5	4.78	0.57
	27	278	1	5	4.75	0.58
	28	278	3	5	4.73	0.54
	29	278	2	5	4.58	0.59
	30	278	2	5	4.63	0.78
	31	278	1	5	4.76	0.77

Tablo 7'den de görüleceği gibi öğretmenler okul müdürü seçimine ilişkin akademik özellikler boyutunda en fazla (Ort = 4.24, Tam katılıyorum) 9. maddede ifade edilen "Yöneticiliğe ilişkin seminerlere katılmış olması" davranışını; en düşük düzeyde (Ort = 2.98 , Kısmen katılıyorum) ise 4. maddede ifade edilen "EYTPE alanı dışında doktora derecesine sahip olması" ifadesini benimsedikleri görülmektedir.

Diğer yandan katılımcılar okul müdürü seçimine ilişkin bireysel özellikler boyutunda ise en fazla 18. Maddede ifade edilen "Değerlere önem vermesi" (Ort= 4.82) ve 13. Maddede belirtilen "Anlayışlı olması" davranışını (Ort= 4.82); en düşük düzeyde ise 29.Madde de belirtilen "Etkili bir örgüt yönetimi becerisi sergileyebilmesi" (Ort=4.58) ifadesini benimsemişlerdir.

4.1.1.Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Akademik Özellikler Boyutunda Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Bu bölümde ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri akademik özellikler boyutunda çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

Tablo 8'de ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişken	Alt gruplar	N	x̄	Ss	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	109	3.55	.86	276	.155	.877
	Erkek	169	3.53	.94			

Tablo 8'de görüldüğü gibi ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin birinci boyuttaki görüşleri cinsiyet ($t_{(276)}$ =,155, p>.05) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre kadın öğretmenlerle (Ort=3.55) erkek öğretmenler (Ort=3.53) okul müdürü seçilmesine ilişkin aynı görüşe sahiptirler.

Tablo 9'da ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir.

Tablo 9

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Alt Gruplar	n	x̄	ss	sd	F	p	Anlamlı Fark
Yaş	26-30	60	3.67	.75	3-274	.519	.670	
	31-35	51	3.50	.76				--
	36-40	79	3.53	.94				
	41 ve üzeri	88	3.48	1.05				

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların müdür görevlendirilmesine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamasının en yüksek 26-30 yaş grubunda (ort = 3.67), en düşük 41 ve üzeri yaş grubundaki (ort = 3.48) öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşleri [F (3.274) = .519, p > ,05] branş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Başka bir anlatımla branş değişkeni öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin algılarında farklılaşmaya yol açmamaktadır.

Tablo 10 ' da ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine gore analizi verilmiştir.

Tablo 10

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Alt grup	N	x̄	Ss	sd	F	p	Anlamlı fark
Kıdem	0-5	63	3.60	.68	4-273	1.07	.372	---
	6-10	40	3.65	.83				
	11-15	44	3.26	.89				
	16-20	65	3.57	.88				
	21 ve üzeri	66	3.55	1.13				
	Toplam	278	3.53	.91				

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin [F (4. 273) = 1.07, p > ,05] kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Başka bir anlatımla kıdem değişkeni öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin algılarında farklılaşmaya yol açmamaktadır.

Katılımcıların okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre t testi sonuçları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

Değişken	Alt gruplar	N	x̄	Ss	sd	t	p
Öğrenim	Lisans	229	3.53	.93	276	-,310	.757
Durumu	Y. Lisans	49	3.58	.78			

Tablo 11'e göre ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin birinci boyuttaki görüşleri öğrenim durumu (t (276) =,-310, p>.05) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeni öğretmenlerin görüşlerinde farklılaşmaya yol açmamaktadır.

4.1.2.Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Bireysel Özellikler Boyutunda Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Katılımcıların okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin, bireysel özellikler boyutunda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin analiz sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Alt grup	N	Sıra ort	U	p
Cinsiyet	Kadın	109	120,20	6808	.611
	Erkek	169	124,71		

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin bireysel özellikler boyutunda cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği görülmektedir (U=6808, p>.05.). Başka bir anlatımla kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri benzerdir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Alt gruplar	N	Sıra ort	sd	X^2	p	Anlamlı fark
Yaş	26-30	60	137.66	3	8,39	0,039*	26-30/31-35 26-30/36-40 41 ve üzeri-31-35 41 ve üzeri- 36-40
	31-35	48	110.58				
	36-40	81	113.51				
	41 ve üzeri	89	137.63				
	Toplam	278					

Tablo 13'e göre öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin bireysel özellikler boyutunda yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir X^2 (sd=3, n=278) = 8.39, p<.05. Sıra ortalamaları incelendiğinde 26-30 ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamasının diğer yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin

görüşlerinin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişken	Alt gruplar	N	Sıra Ort	sd	X^2	P	Anlamlı fark	
Kıdem	0-5	61	131.57	4	19.69	.001*	0-5	16-20
	6-10	37	110.81				11-15	16-20
	11-15	43	84.55					
	16-20	64	141.42					
	21 ve üzeri	73	135.90					
	Toplam	278						

Tablo 14'e göre öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin bireysel özellikler boyutunda kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir X^2 (sd=3, n=278) = 19.69, p<.05. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların en yüksek, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre Mann Whitney U Testi testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine Ilişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Alt grup	N	Sıra ort	U	p
Öğrenim Durumu	Lisans	231	126.37	3791	.836
	Y.Lisans	47	123.81		

Tablo 15'de görüldüğü üzere öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin bireysel özellikler boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği görülmektedir (U=3791, p>.05).

4.2.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesi Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilme sürecine ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Bu boyuta bulgular ve yorumlar ifade edilmiştir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürü görevlendirilmesinin hangi kurum tarafından yapılacağına ilişkin görüşleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Okul Müdürü Görevlendirilmesinin Hangi Kurum Tarafından Yapılacağına İlişkin Görüşler

	f	%
Valiliklerce	55	21.9
Bakanlıkça	130	51.8
Diğer	66	26.3
Toplam	251	100

Tablo 16'ya göre eğitim kurumlarına yapılacak yönetici atamalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; ilk sırayı %51.8'lik oranla yönetici atamalarının "Bakanlıkça" yapılması gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır. Bu soruya başka cevabını verenlerin getirdikleri öneriler ise; İl Milli Eğitim Müdürlükleri, okul çalışanları tarafından oylama yapılarak seçilmesi ön plana çıkmaktadır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürü görevlendirilmesinde mülakat sınavı yapılıp yapılmamasına ilişkin görüşleri Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Mülakat Sınavı Yapılmasına İlişkin Görüşler

	f	%
Evet	123	49
Hayır	128	51
Toplam	251	100

Tablo 17'ye göre "Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Mülakat Sınavı Yapılmasına İlişkin Görüşler" incelendiğinde; ankete katılanların 'Ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirmeleri için mülakat sınavı yapılmalı mıdır? sorusuna %51'lik oranla "hayır"

cevabını verdikleri görülmüştür. Ankete katılanların %49'unun okul müdürü görevlendirmelerinde mülakat sınavının yapılmasını destekleri görülmüştür.

Mülakat yapılmasını istemeyen katılımcılardan bazıları bu konudaki gerekçeleri şu ifadelerle ortaya koymuşlardır;

Mülakat yapıldığında torpil(referans) olayı çok oluyor.

Subjektif değerlendirme

Mülakatlarda genellikle torpil işliyor. Bence sağlam bir yazılı sınav yapılmalı. Bu sınavı geçtikten sonra bireysel özelliklerinin (Anketin 2.bölümü) ve akademik özelliklerinin yani sadakat değil LİYAKATIN ön planda olduğu kriterler ölçüt olmalı.

Sınavda başarılı olan müdürü yeterliliğini zaten göstermiştir.

Mülakat=Torpil

Kendi adamlarına çok puan, kendinden olmayana puan vermeme temayülünden dolayı hayır.

Türkiye'de mülakat demek torpil demektir. Zaten bunu şuan ki uygulamada da görmekteyiz. O yüzden mülakat olmamalıdır.

Mülakat yapılmasını destekleyen katılımcılardan bazıları bu konudaki gerekçeleri şu ifadelerle ortaya koymuşlardır;

Test ile gözetilemeyen bazı davranışlar mülakat sınavında ortaya çıkabilir.

Sadece sınavı geçmek ile müdür olunamayacağı çok açık ve nettir. Bu yüzden mülakatta önce bu işin vasıflarını yapabilecek nitelikte insanlar seçilmelidir.

Adaletli davranılacaksa mülakat olması gereklidir.

Konuşma yeteneği, temsil yeteneği, beden dilini kullanabilme, boyu posu duruşu, genel kültürü vb. gibi özelliklerin tespiti için mülakat yapılmalıdır.

Öğretmenler tarafından mülakat yapılmalı☺

Müdürlerin kendini ifade edebilme, iletişim becerilerini değerlendirme noktasında mülakat yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum. Ama mülakat değerlendirmeleri adil yapılmalı ve kriterler amaca hizmet edecek şekilde belirlenmeli.

Mülakat yapılmasını destekleyen ve desteklemeyen katılımcıların gerekçelerinde ortak bir husus olarak adil ve adaletli davranılması gerektiği, görevin liyakat sahibi anlaşılan kişilere verilmesi gerektiği noktası vurgulanmaktadır.

Katılımcıların, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon uygulanmasına ilişkin görüşleri Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerine Rotasyon Uygulanmasına İlişkin Görüşler

	f	%
Evet	214	85.3
Hayır	37	14.7
Toplam	251	100

Tablo 18'e göre "Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon uygulanmalı mıdır?" sorusu incelendiğinde; ankete katılanların %85.3 oranla okul müdürlerine rotasyon uygulamasını desteklemektedirler. %14.7 oranla "Hayır" cevabı verenlerin ise rotasyon uygulamasını benimsemedikleri görülmüştür.

Katılımcıların ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon süresine ilişkin görüşleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerine Rotasyon Süresine İlişkin Görüşler

Süreler	f	%
2-4 Yıl Arası	23	9.2
4-6 Yıl Arası	99	39.4
6-8 Yıl Arası	55	21.9
8-10 Yıl Arası	37	14.7
Toplam	214	100

Tablo 19'da "Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon uygulanmalı mıdır?" soruna evet cevabını verenlere "Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon süresi kaç yıl olmalıdır" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevaplarına göre %39.4 oranla rotasyon süresinin "4-6 Yıl Arası" olması ortaya çıkmıştır. Bu sırayı %21.9 oranla "6-8 Yıl Arası", %14.7 oranla "8-10 Yıl Arası" ve %9.2 oranla "2-4 Yıl Arası" seçenekleri izlemektedir.

Ölçekte yer alan "*Sizce okul müdürü görevlendirilmesinde en önemli kriterler neler olmalıdır?"* sorusuna katılımcıların cevapları incelendiğinde büyük bir çoğunluğun liyakat

sahibi olması gerektiğini dile getirdiği görülmektedir. Adaletli olması, liderlik özelliklerini taşıması, etkili iletişim kurabilmesi, tarafsız olması, tecrübeli olması, hoşgörülü ve problem çözebilme yeteneğine sahip olması en önemli kriterler olarak görülmektedir.

Bazı katılımcıların "*Sizce okul müdürü görevlendirilmesinde en önemli kriterler neler olmalıdır?"* sorusuna yanıtları şu şekildedir;

Branşı itibari ile okulunun temsil ettiği branşlarda olmalıdır. Teknik okullara teknik öğretmenlerden müdür veya müdür yardımcısı seçilmelidir. Daha önce müdür yardımcısı veya müdür başyardımcılığı yapmış olmaları bu görevlerinde aldıkları teftiş puanları esas alınarak atamaları yapılmalıdır.

İşini bilen ve düzgün yapabilen kişiler müdür olmalıdır. (At sahibine göre kişner)

Liyakat sahibi kişiler arasından adil bir seçim yapılmalı. Kişilerin dünyevi ve siyasi görüşleri dikkate alınarak yapılan seçimler sonucunda beceriksiz, yetersiz insanlar yönetici olmaktadır.

En azından sendikasına bakılmaması gereklidir.

Müdür görevlendirmelerinde liyakat sahibi kişiler bu konumlara atanmalı. Yöneticilik tecrübesi olmayan öğretmenler doğrudan müdür olarak görevlendirmesi yapılmamalı, müdür yardımcısı olarak çalışmış kişilerin mevcut çalışmalarına bakılmalı gerekirse öğrenci ve öğretmenlerin hatta velilerin müdür adayı hakkında görüşleri alınmalıdır.

Kimsenin adamı olmama.

Akademik olarak çok iyi olmalı, iyi olmalı ki iyi şeyler istemeye hakkı olsun.

Okul müdürleri öncelikle eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış olmalıdır. Müdür seçimlerinde sendika dikkate alınmamalıdır. Müdür seçimlerinde o okulda çalışanların ağırlıklı görüşleri alınmalıdır. Öğretmenlerde müdürü değerlendirmeliler.

Gücünü mevzuattan değil manevi yaptırım gücünden alan, insani konumda kabul ve demokrasi anlayışına sahip, insanı yaşat ki sistem yaşasın anlayışında, gayesinde ve gayretinde birisinin olması.

Uygun şartları taşıyanlar aday olmalı seçimle belirlenmelidir. Üniversitelerde eğitim fakültelerinde yan alan olarak okul yönetimi alanı kurulmalı. Bu alanlarda eğitim alanlar aday olabilmelidir. Adayların belirlenmesinde temel kaygı eğitim olmalıdır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde, ilk olarak kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin seçilmesine ilişkin görüşleri ilgili alan yazınla bağlantılı olarak tartışılmıştır. Daha sonra ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin seçilmesine ilişkin görüşleri bazı demografik değişkenlere göre tartışılmıştır. Son olarak, okul müdürlerinin görevlendirilme sürecine ilişkin nitel veriler ilgili alan yazınla ilişkili bir biçimde tartışılmıştır.

5.1.Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Tartışılması

Araştırmanın birinci alt problemi olan "kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin seçilmesine ilişkin görüşleri nasıldır? sorusu doğrultusunda elde dilen bulgular tartışmanın merkezine konulmuştur. Araştırma sonucuna göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürünün bireysel özelliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamasının, akademik özelliklerine ait ortalamadan daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürü seçiminde, adayların bireysel özellikleri akademik özelliklere göre daha önemli olarak görülmektedir. Bu bulguyla benzerlik taşıyan çalışmalar mevcuttur.

Örneğin Altın ve Vatanartıran (2014) yaptıkları çalışmada yöneticilerin sadece akademik bilgi ve tecrübesinin yetmediği aynı zamanda insani ilişkilerinin ve kişisel gelişiminin çok önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yönetici ne kadar çalışkan ve ne kadar bilgili olursa olsun, insani ilişkileri iyi değilse yöneticilik yapmasının çok zor olduğunu dile getirmişler ve yöneticilerin üslubu iyi olan, hoşgörülü, anlayışlı, sabırlı, güler yüzlü, empati yapabilen

bireyler olması gerektiği ifade etmişlerdir. Korkmaz (2005, s.250) ise okul yöneticilerinin sağlıklı okul ortamları oluşturmalarında ve başarılarında rol oynayan önemli diğer bir faktörün de sahip oldukları kişisel özellikler olduğunu söylemekte ve eğer yöneticiler, insanlara karşı duyarlı, meslektaşlarını ve öğrencileri etkileme yeteneğine sahip, sağ duyulu, farklı gurupların karar vermedeki düşüncelerini cesaretlendirme ve bilgileri kullanabilme konusunda yeterli niteliklere sahipse o okulda başarının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Açıkalın (1994) okulun verimli olabilmesinin, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki sağlıklı insan ilişkilerine bağlı olduğunu söylemektedir. Bu sağlıklı insan ilişkilerinin geliştirilebilmesi için de okul yöneticisinin kişilik özellikleri büyük önem kazanmaktadır.
Yine Açıkalın (1998) bir yöneticide olması gereken en önemli özelliklerden birisinin de iletişim ve iletişim ilkelerine önem vermesi olduğunu belirterek, iletişimin olmadığı bir yerde etkileşimden dolayısı ile de verimden, nitelikten bahsedilemeyeceğini, okulda iletişimin başlatıcısının öncelikle okul yöneticisi olduğunu belirtmektedir. Dolayısı ile akademik özellikler yanında bazı bireysel özelliklere de sahip olmanın okul yöneticisinde aranan temel özellik olduğu ve insan ilişkilerinde başarılı olmanın yöneticilik için önemli bir kriter olduğu söylenebilir (Korkmaz, 2005, Şahin, 2000). Aktepe (2014) yöneticilerin, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitim almak suretiyle okul yönetiminde yeterli hale gelebileceklerini ve okul yöneticilerinin yeterli hale gelebilmeleri için devletin bu eğitimi desteklemesi gerektiğini dile getirmiştir. Kurt (2009) yaptığı çalışmasında, yönetici olarak görev yapmak isteyenlere lisans ve yüksek lisans eğitimleri aracılığı ile iletişim, liderlik ve iktisat gibi alanlarda eğitimler verilmesi yoluyla yöneticilerin okul yönetimi konusunda yeterli hale gelebilmelerine imkan sağlanacağını belirtmiştir.

5.2.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Tartışılması

Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin "*Akademik Özellikler*" boyutunda hiçbir değişkene göre (cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu) anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer şekilde ölçeğin "*Bireysel özellikler*" boyutunda öğretmenlerin görüşleri, cinsiyet ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermezken, öğretmenlerin müdür seçilmesine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem ve yaş değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği, grupların ortalamaları dikkate alındığında, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların en yüksek, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır.

Öğretmenlerin kıdem ve deneyimlerinin, yönetici seçimine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark yaratmadığına ilişkin bulguların yanında (Recepoğlu ve Kılınç, 2014) öğretmen görüşlerinin kıdem, deneyim ve görev yaptıkları okul değişkenleri bakımından anlamlı biçimde farklılaştığı çalışmaların da olduğu görülmektedir (Ağaoğlu,Altınkurt Yılmaz ve Karaköse, 2012). Cemaloğlu (2005) kamu yönetimi eğitimi almış ve öğretmenler arasından olmak üzere iki farklı kaynaktan okul yöneticisini seçme işleminin gerçekleştirilebileceğini, bunun yanında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamlamış kişilerin ise doğrudan yönetici olarak görevlendirilmesini uygun olacağını vurgulamıştır.

5.3.Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesine İlişkin Görüşlerinin Tartışılması

Ortaöğretim kurumlarına yapılacak okul müdürü görevlendirmelerinin Milli Eğitim Bakanlığınca yapılması gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır. Demir doğan ve Pınar (2014) araştırmalarında Valiliklerin siyasi baskı altında kalacağı ve valiliğin yöneticileri yeterince tanıma fırsatı bulamayacağından dolayı valiliklerin yönetici atama sisteminde olmaması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürü görevlendirilmesi sürecinde mülakat yapılmasına ilişkin öğretmenlerin evet/hayır cevapları birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Mülakat yapılmasını destekleyen ve desteklemeyen katılımcıların gerekçelerinde ortak bir husus olarak adil ve adaletli davranılması gerektiği, görevin liyakat sahibi anlaşılan kişilere verilmesi gerektiği noktası vurgulanmaktadır.

Altın ve Vatanartıran(2014) yaptıkları araştırmada yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının , yöneticinin kişilik özelliklerinin, insani ilişkilerinin, yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin görülmesi açısından çok önemli olduğu ifade etmektedirler. Ancak mülakat ile birlikte objektiflikten uzaklaşılarak sübjektif bir değerlendirme yapılabileceği, torpil ile liyakati bulunmayan kişilerin göreve gelebileceği endişelerinin de hakim olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu kaygıları engellemek için de mülakatın tarafsız bir kurul tarafından yapılması gerektiği özellikle vurgulamaktadır. Sözlü sınavı yapacak olan komisyonun çeşitli baskılara maruz kalarak doğru ve adil karar verme yeteneğinin oluşmayacağından dolayı sözlü sınavın yönetici atamalarında bir ölçüt olarak kullanılmamalıdır (Demir doğan ve Pınar ,2014).

Korkmaz (2005) okul müdürü olabilmek için en az 5 yıl öğretmenlik yapmış olmanın önemine dikkat çekmektedir. Özmen ve Kömürlü (2010) okul müdürünün eğitim ve öğretime yön vermede kendisine yardımcı olacak öğretmenlik deneyiminin olması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okul müdürlerine rotasyon uygulamasını desteklemekte olduğu ve rotasyon süresinin 4-6 yıl arasında olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Arabacı ve Sağlam(2012) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin rotasyonu benimsediğini, okul kültürüne kötü bir etki yapmayacağını, başarı, gelişim, çözüm ve kalite adına olumlu olduğunu ve okul müdürünün bir okulda yıllarca çalışmasının birçok sorun oluşturacağını bu açıdan bakıldığında rotasyonun doğru bir uygulama olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Okul Yöneticilerine rotasyon uygulanması konusunda (Yılmaz, Altınkurt, Karaköse, Erol; 2012) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin rotasyon uygulamasına karşı olmadıkları hatta rotasyon uygulamasının yönetim körlüğü, okuldaki çıkar çatışmalarını ve olumsuz güç kullanımını engellemeye yardımcı olabileceğini, örgütsel etkililik ve verimlilik için değişime fırsat sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Hagerty (1998) ile Reynolds vd.'nin (2008) çalışma bulguları , okulların yapısal ve örgütsel sorunlarının bir kenara itilerek, sadece okul yöneticilerinin yer değiştirmesi ile eğitimin sorunlarının ortadan kalkmadığı, çözüm yollarının üretilemediği ve uygulamanın da beklenilen başarıyı sağlamadığını ortaya koymaktadır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) yatıkları araştırmada okul yöneticileri için zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri olduğunu, belirli bir gereksinimden doğmakla birlikte, eğitsel olmayan amaçları da hedeflediğini ortaya koymuştur. Aynı araştırma ile lisanüstü eğitim almış katılımcıların rotasyon uygulanmasına desteklerinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Zorunlu rotasyon için öngörülen kurumda çalışma süresinin 8 yıl değil 5 yıl olarak düzenlenmesi uygundur (Demir doğan ve Pınar ,2014).

Öğretmenlerimize "*Sizce okul müdürü görevlendirilmesinde en önemli kriterler neler olmalıdır?"* sorusuna katılımcıların cevapları incelendiğinde büyük bir çoğunluğun liyakat sahibi olması gerektiğini dile getirdiği görülmektedir. Adaletli olması, liderlik özelliklerini taşıması, etkili iletişim kurabilmesi, tarafsız olması, tecrübeli olması, hoşgörülü ve problem çözebilme yeteneğine sahip olması en önemli kriterler olarak görülmektedir. Güçlü, Şahin,

Yavuz Tabak ve Şahin (2016) yatıkları çalışmada okul yöneticisi görevlendirmede katılımcıların görüşlerini demokratik katılım, politik etki, tarafsızlık, liyakat ve olası yansımalar şeklinde kategorilendirmişlerdir. Başaran (2006)'ında yaptığı çalışmalara paralel olarak, okul müdürü görevlendirme ve seçilmesinin demokratik olarak yapılmasına dikkat çekilmektedir. Aynı çalışmanın politik etki boyutunda siyasi baskının okul müdürü seçilmesinde yanlılığa yol açabileceği, bu durumun göreve uygun kişinin görevlendirilmesinde sorun teşkil edebileceği dillendirilmiştir. Ayrıca Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırmada, okul yöneticisi seçme ve görevlendirilme sürecinin performansa dayalı bir yapıda şeffaf ve adil olması gerektiğine değinmişlerdir.

Eğitim sisteminin niteliğinin artırılmasında önemli bir etkenin okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi olduğunu Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında, okul yönetimine uygun adayların nesnel ölçütler doğrultusunda seçilmesinin eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin yanı sıra kurumsal gelişimin devam etmesi açısından da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulgularıyla paralel bir diğer çalışmada (Aktepe, 2014), MEB'in okul yöneticisi seçme sürecindeki uygulamalarında nesnellik açısından önemli sorunların kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özmen ve Kömürlü (2010) mesleki başarının önemi vurguladıkları çalışmasında, müdür adaylarının seçimi yapılırken yöneticiliğin diğer kademelerinde görev yapmış olmaları ve başarı sağlamaları gerektiğini görüşüne ulaşmışlardır. Hallinger ve Heck (1998), okul başarısının sağlanması ve sürdürülebilir hale getirilmesinde okul müdürünün rolü dikkate alındığında, görevini iyi ve etkili bir biçimde yerine getirebilen yöneticiler görevlendirildiğinde eğitimde nitelik sorunu da yaşanmayacağını dile getirmiştirler. Yönetimsel alanda gerekli becerilere sahip olduğu düşünülen etkili bir okul yöneticisinin, okulun öğrenme ortamına olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Cemaloğlu (2005) Türkiye'de okul yöneticilerinin mesleki güvencelerinin bulunmaması nedeniyle, iktidarların keyfi uygulamalarına maruz kaldığını dile getirmiştir. Bu durum eğitimde nitelik ve sürdürülebilir başarı noktasında ciddi problemleri beraberinde getirmektedir. Eğitimde yaşanan problemleri ortadan kaldırmak için okul yöneticilerine meslek güvencesinin sağlanması gerektiği görüşünü belirtmektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm içinde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

6.1.Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Sonuçlar

Kamu ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri bağlamında oluşan sonuçlar aşağıda listelenmiştir.

1. Ortaöğretim kurumunda görev yapana öğretmenlere göre okul müdürünün seçilmesinde okul müdürü adayının bireysel özellikleri akademik özelliklerine göre daha ön planda tutulmaktadır.
2. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri akademik özellikler boyutunda cinsiyete, yaşa, kıdeme, öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.
3. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin akademik özellikler boyutunda "okul müdürünün yöneticiliğe ilişkin seminerlere katılmış olması" en önemli madde olarak görülmektedir.
4. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri bireysel özellikleri boyutunda cinsiyet ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.
5. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşleri bireysel özellikleri boyutunda yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yaşları bakımından, 26-30 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş

grubundaki öğretmenlerin müdür seçimine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamasının diğer yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kıdemleri bakımından, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların en yüksek, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

6. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü seçilmesine ilişkin görüşlerinin bireysel özellikleri boyutunda okul müdürünün "değerlere önem vermesi" ve "anlayışlı olması" en önemli maddeler olarak görülmektedir.

6.2.Ortaöğretim Kurumlarına Okul Müdürü Görevlendirilmesi Sürecine İlişkin Sonuçlar

Kamu ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesi sürecine ilişkin görüşleri bağlamında oluşan sonuçlar aşağıda listelenmiştir.

1. Ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirmelerinin Milli Eğitim Bakanlığınca yapılması istenilmektedir.
2. Ortaöğretim kurumlarına görev yapan öğretmenler okul müdürü görevlendirmelerinde mülakat yapılmasını istememektedirler.
3. Okul müdürlerine rotasyon uygulamasının yapılmasını öğretmenlerin büyük çoğunluğu desteklemektedir. Rotasyon süresinin 4-6 yıl olması noktasında öğretmenlerin görüşlerinin yoğunlaştığı görülmektedir.
4. Ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürü görevlendirmelerinde dikkate alınması gereken en önemli kriter liyakat olarak karşımıza çıkmaktadır. Adaletli, tarafsız ve tecrübeli olması da öğretmenler tarafından önemli görülmektedir.

6.3.Öneriler

1- Ortaöğretim Kurumu okul müdürlüklerine görevlendirme yapılırken okul müdürü olarak görevlendirileceklerin bireysel özellikleri akademik özelliklerinden daha ön planda tutulmalıdır.

2- Ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirmeleri Milli Eğitim Bakanlığınca yapılmalıdır.

3- Okul Müdürü seçiminde liyakata önem verilmelidir.

4- Okul müdürlerine rotasyon uygulanmalı ve rotasyon süresi 4-6yıl arasında olmalıdır.
5- Okul müdürlerinin seçilmesinde mülakat yapılmalı ve mülakat sonrasında okul müdürü görevlendirmeleri gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1994). Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği. *Baskı. Pegem Yayınları,* (10).

Açıkalın, A. (1998). Okul yöneticiliği. *Ankara: Pegem Yayınları*.

Açıkalın, A. (2007). Ete kemiğe büründük müdür diye göründük.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, *37*(164).

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, T. Ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. Eğitim Bilim Dergisi, Cilt 37, Sayı 164.

Akbaşlı, S., & Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *9*(2).

Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Aktepe, V. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçme Ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri. TurkishStudies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter 2014, p. 89-105, ANKARA-TURKEY

Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiyeâ de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15*(2).

Arabacı, İ. B., & Sağlam, H. (2012). Zorunlu Rotasyon Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri/Headmasters' Opinion about Obligatory Rotation Applications. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(20).

Aslanargun, E. (2011). Türkiye'de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. E-Journal of New Wrold Sciences Academy Education Sciences, 6(4), 2646-2659

Aydın, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.

Aydın, M. (2007). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Ayık, A., Savaş, M., & Çelikel, G. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi Ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.

Aypay, A. (2016). Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-462.

Ayral, M., (2015). Normal Gelişim Gösteren Öğrencilerin Özel Gereksinimli Öğrencilere Bakışını Etkileyen Etkenler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Balcı, A. (1993). Etkili okul kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 181-189.

Balcı, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Genişletilmiş (10. Baskı). Pegem Akademi Yayınları. Ankara.

Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlgan, A, Erdem, M. ve Taşdan, M. (21-22 Haziran 2007). Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.

Balcı, A.(2009). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem Akademi.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. Kuramsal Eğitimbilim. 4 (2), ss.182197.

Bartell, C. A., & Willis, D. B. (1987). American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of Excellence in Instructional Leadership.

Bennis, W. (1993). An invented life: Refl ections on leadership and change. Basic Books.

Binbaşıoğlu, C. (1988). Eğitime giriş. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları.

Bjork, C. (2000). The Role of the Principal and Responsibility for Improving the Quality of Teaching in Japanese Schools. AERA Annual Meeting, New Orleans.

Bolman L. G., ve Deal, T. E. (1997). Reframing Organizations. Second Ed. San Francisco: Jossey Bass.

Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (11. Basım, Ankara). PegemA Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Theory and Application in Teaching and Education.[Eğitim ve Öğretimde Teori ve uygulama] Ankara.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Theory and Application in Teaching and Education.[Eğitim ve Öğretimde Teori ve uygulama] Ankara.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,3(2), 133151.

Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara. (17. Baskı). Pegem Akademi

Celep, C. (2014). Eğitim yöneticisinin liderlik davranışı (2. Baskı). Ankara: Nobel.

Celep, C., Ay, F. K., & Göğüş, N. (2010). Türkiye, Finlandiya ve Kanada'daki lisansüstü düzeyde eğitim yöneticisi yetiştiren kurumların karşılaştırılması. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(2).

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi.

Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim, 37*(165).

Comrey, A. L., ve Lee, H. B. (1992). A First Course in Factor Analysis (2. Baskı.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 123-135.

Çokluk , Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara. Pegem Akademi.

Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (Ed). (2011). Eğitim bilimine giriş. Ankara: Pegem Akademi.

Dinçer, S. (2014). Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz. *Pegem Atıf İndeksi*, *2014*(1), 1-133.

Doğan, S., Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2014). 4+ 4+ 4 Kesintili Zorunlu Eğitim Sisteminin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi. *Ilkogretim Online*, *13*(2).

DuFour, R. (2002). Th e learning-centered principal. Educational Leadership, 59(8), 12-15.

Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for The Urban Poor. Educational Leadership, 37, 1527.

Education International (2007). School Leadership Meeting: Meeting the Challenges of School Leadership in Secondary EducationalEstablishments. England: Birmingham.

Eurydice (2010a). National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: United Kingdom – England. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase /national_summary_sheets/047_UK_ENG_EN.pdf (05.02.2011).

Eurydice (2010c). National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: Germany. http://eacea.ec.europa. eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_s heets/047_DE_EN.pdf (05.02.2011).

Fidan, K. (1999). *İşletme yönetimine giriş*. Beta Basım Yayım.

Fidan, N.ve Erden, M. (1998). Eğitime giriş. İstanbul: Alkım Kitabevi.

Fink, E., & Resnick, L. B. (2006). Developing principals as instructional leaders. Phi Delta Kappan, 82(8), 598-610

Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. http://coe.ksu.edu/ucea/2005/ TschannenUCEA2005.pdf.

Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y., & Sönmez, E. (2016). Türkiye'de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *36*(1).

Gümüş, S. & Bellibaş, M. Ş. (2013).Eğitim yönetimi doktora eğitiminde uygulama temelli bir yaklaşım: Eğitim doktorası (Ed.D.). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 19(1), 7-29.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, *7*(4), 531-548.

Gürsel, M. (2003). Okul Yönetimi. 5. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, ss.49-91.

Hagerty, P. J. (1998). Basing principal rotation on system needs.

Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. Educational Administration Quarterly, 32, 5-44.

Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. School Effectiveness and School Improvement, 9(2), 157–191.

Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1986). The social context of effective schools. *American journal of education*, 328-355.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama [Educational administration, theory, research and practice], (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

Huber, S. G. West, M. (2002). Second International Handbook of EducationalLeadershipand Administration (Part 2). (Editors: K. Leithwood ve P. Hallinger). Dordrecht: KluwerAcademic, Publishers.

Interstate School LeadersLicensureConsortium.(1996). Standards for school leaders. Washington DC: Council of Chief State School Officers. www.ccsso.org internet adresinden 2.10.2015 tarihinde indirilmiştir

Jackson, B. L., & Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. Educational Administration Quarterly, 38, 192- 212.

Jazzar, M.& Algozzine, B.(2006) Critical Issues in Educational Ledaership. Boston: Pearson and Allyn&Bacon.

Kanat, Ö. (2004). Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Kantos, Z. E. (2007). Federal Almanya Cumhuriyeti Eğitim Sistemi. Ali Balcı (Editör). Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri (s. 55–78). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Karasar, N. (1991). Bilimsel Araştırma Yöntemi Sanem Matbaası.

Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (18), ss.193-204.

Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (18), ss.193-204.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (4. Basım). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Kelley, C.,& Peterson, K. (2000, November). The work of principals and their preparation: Addressing critical needs for the 21st century. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, NM.

Kelley, C.,& Peterson, K. (2000, November). The work of principals and their preparation: Addressing critical needs for the 21st century. Paper presented at the Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri annual meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, NM.

Kış, A., & Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14*(6), 1-17.

Klump, J., & Barton, R. (2007). Building instructional leadership. Principal's Research Review, 2(5), 1-6.

Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3) 237-252.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş. ve Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: PegemA Yayıncılık

Kurt, T. (2009). İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Leithwood, K. A., & Poplin, M. S. (1992). Transform tional Leadership. *Educational leadership, 49*, 5.

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management, 28 (1), 27-42

Lunenburg, F.C. Ve A.C. Ornstein (1996). Educational Administration: Concepts and Practices, Belmont: Woodsworth Pub. Co.

Matters, P.N.(2005). Future School Leaders-Who Are They And What Are They Doing? Except The Unexpected!. Australian Centre For Educational Studies, School Of Education, Macquarie University AARE Conference, UWS, Australia.

Maya, İ. (2016). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde dünyadan örnek programlar. 147-172.

McEwan, E. K. (1994). Seven steps to eff ective instructional leadership. USA: Scholastic Inc.

Memduhoğlu, H.B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. Milli Eğitim Dergisi, (176), 86-96.

Mendels, P. (2012). The effective principal. Journal of Staff Development, 33 (1), 54-58

Murphy, J. (1990). The reform of school administration: Pressures and calls for change. In J. Murphy (Ed.), The reform of American public education in the 1980's: Themes and cases. Berkeley: McCutchan.

NCTD (2010a). Functions of NCTD http://www.nctd.go.jp/X_sosiki/ organization_outline_x_eng.html#point2 (26.04.2010).

NCTD (2010b). Training Program for Mid-Career Teachers. http://www.nctd.go.jp/PDF/t_program.pdf (26.04.2010).

Northouse, P. (2010). Vodstvo: teorija i praksa. *Zagreb: MATE doo*.

Örücü, D. Ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye'de eğitim yönetiminin akademik durumu; Nitel bir analiz. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2), 167-197.

Özdemir, S., Yalın, H. İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. (Yenilenmiş 5.Baskı). Anakara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı.[The scope and content of educational administration]. Servet Özdemir. Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama [in Theory and Practice in Educational Administration], 1-8.

Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1), 25-33.

Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. Turkish Studies, 9(2), 18171845.

Reynolds, C., White, R., Brayman, C., & Moore, S. (2008). Women and secondary school principal rotation/succession: A study of the beliefs of decision makers in four provinces. Canadian Journal of Education, 31(1), 32-54.

Sergiovanni, T. (2007). Rethinking leadership: A collection of articles. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Sergiovanni, T. J. (1994). Building community in schools. San Francisco: Jossey-Bass.

Silman, F.,&Şimşek, H. (2009) A comparative case study on school management practies in two schools in the United States an Turkey.Compare, 39(4), 483-486

Smith, W., & Andrews, R. (1989). Instructional leadership: How principals make a difference. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. (ASCD) Pres.

Süngü h.(2015) Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi

Şahin, A. E. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22, 243–260

Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(2), 243-26

Şimşek, H. (2003). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Çıkarsamalar. Eğitimde Yansımalar-VII.

Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. Çağdaş Eğitim Dergisi,yıl: 29, sayı: 307.

Şişman, N., & Turan, S. (2002). Eğitim ve okul yönetiminde eğitim bölgesi danışma kurullarının işlevi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *2*(6), 136-146.

Tabacnick, B.C ve Fidel, L.S. (2007). Using Multivariate Statics. Boston. Pearson Education, Inc.

Tarvainen, E.(2007) School Management Training in Finland updated Country Report, Institute of educational LeadershipUniversity of Jyvaskyla

Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Thomson, S.D. (1993). (Ed.). Principals for our changing schools: The knowledge and skill base. Fairfax, VA: National Policy Board for Educational Administration.

Tirozzi, G. (2001). The artistry of leadership: The evolving role of the secondary school principal. Phi Delta Kappan, 82 (6), 434

Tonbul, Y., & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *2*(2), 313-339.

Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *3*(4), 68-87.

Türk, E. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara, ss.14-24.

Türkkorur, A. A. (2003). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2004). Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Çeşitli Açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırma. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi. 1 (1) http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/ cilt_I/rezzan_ucar.doc

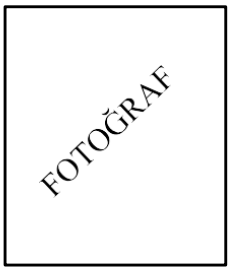
Varri, K.& Alava J. (2005) School Management Training Country Report: Finland HEAD

Yavuz, M., Özkaral, T., & Yıldız, D. (2015). Uluslararası Raporlarda Öğretmen Yeterlikleri Ve Öğretmen Eğitimi.

Yıldırım, A. Ş. H.(2004). *Nitel Araştırma Yöntemleri*.

Zenger, J., & Folkman, J. (2014). The Skills Leaders Need at Every Level.

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı,Adı	KARA, Aydın
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	18.08.1987 AKSARAY
Medeni hali	Evli
Telefon	05065004549
E-posta	Aydinkara68@hotmail.com

Eğitim Derecesi	**Okul/Program**	**Mezuniyet yılı**
Lise	Sultanhanı 1. Alaaddin Keykubat Lisesi	2004
Üniversite	Selçuk Üniversitesi,	2008

İş Deneyimi, Yıl	**Çalıştığı Yer**	**Görev**
2008-2016	MEB	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ GÖREVLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu ölçek kamu ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular, ikinci bölümde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesinde esas alınacak ölçütlere ilişkin ifadeler ve üçüncü bölümde ise ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürü görevlendirilmesi sürecine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen her ifadeyi dikkatle okuyarak, katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Lütfen ankete isminizi yazmayınız ve bütün soruları yanıtladığınızdan emin olunuz. Araştırmanın gerçekleşmesine sunacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Aydın KARA

Aksaray Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi,YL

e-mail: aydinkara68@*hotmail.com*

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:	☐Kadın	☐ Erkek		
2. Yaşınız:	☐ 25 Yaş ve Altı	☐ 26-30 Yaş	☐ 31-35 Yaş	☐ 36-40 Yaş
	☐41 Yaş ve Üzeri			
3. Kıdeminiz:	☐ 5 Yıl ve Altı	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-15 Yıl	☐ 16-20 Yıl
	☐21 Yıl ve Üzeri			
4. Öğrenim Durumunuz:	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐Doktora
5. Branşınız (Yazınız):	……			

II. Bölüm: Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Seçilmesinde Esas Alınacak Ölçütler

Bu bölümde Ortaöğretim kurumlarına Okul Müdürü seçilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

①Hiç Katılmıyorum ② Az katılıyorum ③Kısmen katılıyorum④ Çok katılıyorum⑤ Tam Katılıyorum

Okul Müdürünün Akademik Özellikleri						
1.	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) alanında tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
2.	EYTPE dışında herhangi bir alanda tezsiz yüksek lisans derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
3.	EYTPE alanında tezli yüksek lisans derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
4.	EYTPE dışında herhangi bir alanda tezli yüksek lisans derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
5.	EYTPE alanında doktora derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
6.	EYTPE alanı dışında doktora derecesine sahip olması	①	②	③	④	⑤
7.	EYTPE alanında alınmış hizmet içi kurs ya da seminerlere katılması	①	②	③	④	⑤
8.	Bilimsel dergilerde yayımlanmış makalesi bulunması	①	②	③	④	⑤
9.	Yöneticiliğe ilişkin seminerlere katılmış olması	①	②	③	④	⑤
10.	Bilimsel etkinliklere katılması	①	②	③	④	⑤
Okul Müdürünün Bireysel Özellikleri						
11.	İnsan ilişkilerine önem vermesi	①	②	③	④	⑤
12.	Empati kurabilmesi	①	②	③	④	⑤
13.	Anlayışlı olması	①	②	③	④	⑤
14.	Adaletli olması	①	②	③	④	⑤
15.	Disiplinli olması	①	②	③	④	⑤
16.	Demokratik olması	①	②	③	④	⑤
17.	Etkili iletişim kurabilmesi	①	②	③	④	⑤
18.	Değerlere önem vermesi	①	②	③	④	⑤
19.	Mevzuat bilgisinin iyi olması	①	②	③	④	⑤
20.	Okulun fiziksel koşullarını eğitim öğretim ortamına uygun hale getirmesi	①	②	③	④	⑤
21.	Örgüt ve yönetimle ilgili yaklaşımları bilmesi	①	②	③	④	⑤
22.	Çalışmalarında planlı ve programlı olması	①	②	③	④	⑤
23.	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir eğitim almalarını önemsemesi	①	②	③	④	⑤
24.	Durumun gerektirdiği liderlik özelliklerini sergileyebilen bir lider olması	①	②	③	④	⑤
25.	Problem çözme konusunda yeterli olması	①	②	③	④	⑤
26.	Ekip çalışmasına önem vermesi	①	②	③	④	⑤
27.	Kendisinin ve çalışanların özlük haklarını gözetmesi	①	②	③	④	⑤
28.	Mesleğini ve kurumu temsil edecek tutum ve davranışlar sergilemesi	①	②	③	④	⑤

29.	Etkili bir örgüt yönetimi becerisi sergileyebilmesi	①	②	③	④	⑤
30.	Özel eğitime gereksinim duyan öğrenciler için uygun öğretim ortamları hazırlaması	①	②	③	④	⑤
31.	Görevlendirileceği okulun çalışanlarının görüşünün alınması	①	②	③	④	⑤

III. Bölüm: Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesi Sürecinde Esas Alınacak Ölçütler

Bu okul müdürü görevlendirme sürecine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden katıldığınızı işaretleyiniz.

1.Ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirmeleri hangi kurumca yapılmalıdır?

( )Valiliklerce yapılmalıdır.

( )Bakanlıkça yapılmalıdır.

( )Başka(Lütfen yazınız)…….

2.Ortaöğretim kurumlarına okul müdürü görevlendirmeleri için mülakat sınavı yapılmalı mıdır? Bu konudaki görüşlerinizi gerekçeleri ile birlikte açıklayınız.

( )Evet ( )Hayır

……...

……...

……...

……...

3.Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon uygulanmalı mıdır?

( )Evet ( )Hayır

4.Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerine rotasyon süresi kaç yıl olmalıdır?(Yukarıda yer alan soruya cevabınız evet ise bu soruyu cevaplandırınız)

( )2-4 Yıl Arası ( )4-6 Yıl Arası ( )6-8 Yıl Arası ( )8-10 Yıl Arası

5.Sizce okul müdürü görevlendirilmesinde en önemli kriterler neler olmalıdır?

……..

……..

……..

……..

……..

……..

……..

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI

Toplantı Sayısı: 2016/12	Toplantı Tarihi: 25/02/2016

KARARLAR

Karar No:2016/12-17

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 24.02.2016 tarih ve 25837 sayılı yazısına istinaden, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Tezli Yüksek Lisans Programı 142217411 numaralı öğrencisi **Aydın KARA' nın** tez öneri formu ve tez konusu görüşüldü.

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 24.02.2016 tarih ve 25837 sayılı yazısına istinaden, 2015–2016 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Yarıyılında derslerini başarıyla tamamlayarak 2015–2016 Eğitim-Öğretim Yılı Bahar Yarıyılında teze başlayacak olan Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Tezli Yüksek Lisans Programı 142217411 numaralı öğrencisi **Aydın KARA' nın** tez danışmanının önerisi, Anabilim Dalı Başkanının uygun görüşü ile **"Ortaöğretim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri "** konulu tez önerisinin kabulünün uygun olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Karar No:2016/12-18

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 24.02.2016 tarih ve 25837 sayılı yazısına istinaden, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Tezli Yüksek Lisans Programı 142217403 numaralı öğrencisi **Elif ÇAKMAK' ın** tez öneri formu ve tez konusu görüşüldü.

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 24.02.2016 tarih ve 25837 sayılı yazısına istinaden,2015–2016 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Yarıyılında derslerini başarıyla tamamlayarak 2015–2016 Eğitim-Öğretim Yılı Bahar Yarıyılında teze başlayacak olan Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Tezli Yüksek Lisans Programı 142217403 numaralı öğrencisi **Elif ÇAKMAK' ın** tez danışmanının önerisi, Anabilim Dalı Başkanının uygun görüşü ile **"İngilizce Öğretmenlerinin Teknopedagojik Eğitim Yeterlilik Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi"** konulu tez önerisinin kabulünün uygun olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR
25.02.2016
Nezhi AKBULUT
Enstitü Sekreteri

Evrakın elektronik imzalı suretine https://e-belge.aksaray.edu.tr adresinden 7262a1e3-7881-4aaf-b0a2-c952e6d40580 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : 2016/13
Konu : Başvurunuz hk.

02/05/2016

Sayın : *Aydın KARA*

11.04.2016 tarih ve 2016/12 protokol sayılı *"Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri"* başlıklı araştırma ile ilgili başvurunuz Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.04.2016 tarihli toplantısında görüşülerek **uygun** bulunmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. M.Bahaüddin VAROL
Aksaray Üniversitesi
İnsan Araştırmaları Etik Kurul Bşk.

Eki: Kurul karar örneği.

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu
Karar Örneği

Tarih	*Toplantı Sayısı*	*Karar No*
29.04.2016	*2*	*2016/13*

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu **29.04.2016** tarihinde saat.**15.00**'de Mart-Nisan 2016 döneminde yapılan başvuruları görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır:

Karar 2016/13: Yürütücülüğünü Aydın KARA'nın yaptığı *"Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürü Görevlendirilmesine İlişkin Görüşleri"* başlıklı araştırma ile ilgili 2016/12 protokol numaralı başvurusu Kurulumuzca incelenmiş, Üniversitemizin İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesinde belirtilen etik ilkelere **UYGUN** olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. M. Bahaüddin VAROL ***Başkan***		
Doç. Dr. Hüseyin ÜNLÜ ***Üye***	***Yrd.Doç.Dr. Mehmet KARACA*** ***Üye***	***Yrd. Doç. Dr.*** ***Sevilay USLU DİVANOĞLU*** ***Üye***
Yrd.Doç.Dr.Arzu YÜKSEL ***Üye***	***Yrd. Doç. Dr.*** ***Funda VARNACI UZUN*** ***Üye***	***Yrd. Doç. Dr. Gaye BULUT*** ***Üye***

ASLI GİBİDİR
Prof. Dr. M. Bahaüddin VAROL
ASÜ. İnsan Araştırmaları
Etik Kurul Başkanı