



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ANAOKULU, İLKOKUL, ORTAOKUL VE ORTAÖĞRETİM  
OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
YÖNETİCİLERE BAKIŞLARI  
(DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ)**

**Mehmet Emin AKTAŞ**

**DENİZLİ 2017**



**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ANAOKULU, İLKOKUL, ORTAOKUL VE ORTAÖĞRETİM**  
**OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN**  
**YÖNETİCİLERE BAKIŞLARI**  
**(DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ )**

**Mehmet Emin AKTAŞ**

**Danışman**

Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Mehmet Emin AKTAŞ tarafından hazırlanan “Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları (Denizli Sarayköy örneği)” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... /...../ 2017 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Proje çalıőmamın planlanma, araştırma, yürütölme ve hazırlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında őekillendiren hocam ve danıőmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR'a,

Yüksek lisans eęitimimim boyunca bilgilerinden istifade ettięim bütün hocalarıma,

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran öğretmen arkadaşlarıma,

Her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen aileme;

tüm kalbimle teşekkür ederim.

Mehmet Emin AKTAŞ

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Mehmet Emin AKTAŞ

**ÖZET**

**ANAOKULU, İLKOKUL, ORTAOKUL VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA  
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERE BAKIŞLARI  
(DENİZLİ SARAYKÖY ÖRNEĞİ)**

Mehmet Emin AKTAŞ

Bu çalışmada anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları (Denizli Sarayköy Örneği) ve bu bakışlarının farklı değişkenlere göre ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2014–2015 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan 415 öğretmenden oluşmaktadır. “Rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 180 öğretmene ulaşılarak anket sorularının tamamına cevap veren 136 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgiler” ve “Yönetici Davranışları Formu” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,1’inin kadın; % 44,9’unun erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının kadın olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcının 70 katılımcı ile ( % 51,5 ) 30-39 yaş aralığında olduğu ve bunu 36 katılımcı ile ( % 26,5) 20-29 yaş aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 7 katılımcı ile (% 5,1 ) 50-59 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcı olarak 122 katılımcının (% 89,7) lisans mezunu olduğu ve bunu 12 tane ile (% 8,8) lisansüstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 2 kişi ile ( % 1,5) önlisans düzeyinde eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Böylelikle katılımcı öğretmenlerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu ve genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcının 51 katılımcı ile ( % 26,5 ) 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeminin olduğu ve bunu 33 katılımcı ile ( % 24,3) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 5 katılımcı ile (% 3,7 ) 26 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 0-10 yıl aralığında mesleki kıdemi olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden 115 katılımcının (% 84,6) evli, 21 katılımcının (% 15,4) bekâr olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en

fazla katılımcı olarak 49 katılımcının (% 36,0) ilkokullarda çalıştığı, 39'ar katılımcının (% 28,7) ortaokul ve liselerde çalışmakta olduğu görülürken 9 katılımcının (% 6,6) anaokullarında çalışmakta olduğu görülmüştür.

Yapılan inceleme ve analiz sonucunda Öğretmenlerin Yönetici Davranışları Ölçeğinde en az katılım gösterdikleri önermenin “ Karizmatik olma ” göstergesine “Çoğu zaman” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise “ Güvenilir olma ” göstergesine “ Her Zaman ” derecesinde olduğu görülmüştür.

Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları cinsiyet ve okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark görülürken yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Öğretmen, Yöneticilik, Denizli, Sarayköy



## **ABSTRACT**

### **THE IDEAS OF THE TEACHERS ABOUT THE DIRECTORS WHO WORK AT NURSERY SCHOOLS, PRIMARY SCHOOLS, SECONDARY SCHOOLS AND HIGH SCHOOLS (DENİZLİ SARAYKÖY EXAMPLE)**

Mehmet Emin AKTAŞ

At this research “ The ideas of the teachers about the directors who work at nursery schools, primary schools, secondary schools and high schools (Denizli Sarayköy Example) and the relationship of this views have been examined according to different variables.

“Survey model” was used in the research. The universe of the research consists of 415 teachers working in Sarayköy district of Denizli province in 2014-2015 academic year. 180 teachers selected by "random sampling" method were reached and data were collected from 136 teachers who answered the questionnaire completely. Data collection tool used in research; "Personal Information" and "Manager Behavior Form".

55.1% of the teachers participating in the survey were female; 44.9% are male. It was found that the majority of the participant teachers were female participants (70%), aged between 30-39 years (51.5%), followed by 36 participants (26.5%) who were between 20-29 years of age and less participants were in the age range of 50-59 with 7 participants (5.1%). The majority of the participating teachers were in the middle ages and that 122 participants (89.7%) had a bachelor's degree as the maximum number of participants participating in the survey, and 12 participants (8.8%) had at least 2 participants (% 1,5) associate degree education. Thus, it was found that the majority of participant teachers had undergraduate degrees and that the level of education in general was higher than that of the teachers participating in the survey, with 51 participants (26.5%) with professional attendance at 6-10 years and 33 participants (24.3% At the time of 0-5 years, it was seen that those with professional seniority followed, while the participants with at least 5 participants (3.7%) were found to have 26 years and above occupational seniority. Of the teachers participating in the survey, 115 participants (84.6%) were married and 21 participants (15.4%) were single. 0) were working in primary school

and 39 participants (28.7%) were working in junior high school and high school, while 9 participants (6.6%) were working in nursery school.

As a result of the analysis, it was seen that the Teachers' Minimum Attendance Scale indicated that they were participating in the "Most of the time" and the "Most Reliable" indicator was "Always".

While there was a statistically significant difference between the gender and school type variables of the teachers working in nursery school, primary school, secondary school and high school, there was a statistically significant difference between the variables of age, education level, marital status and duration of service statistically at a level of 0,05 managements it has been determined that there is no difference.

**Key words:** Teacher, Management, Denizli, Sarayköy

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
PROJE ONAY SAYFASI -----	iii
TEŞEKKÜR -----	iv
ETİK BEYANNAMESİ -----	v
ÖZET -----	vi
ABSTRACT -----	viii
İÇİNDEKİLER -----	x
TABLolar DİZİNİ -----	xii
<b>BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ</b>	
1. Giriş -----	1
1.1. Problem Durumu -----	1
1.1.1. Problem Cümlesi -----	8
1.1.2. Alt Problemler -----	8
1.3. Araştırmanın Amacı -----	9
1.4. Araştırmanın Önemi -----	9
1.5. Sayıtlar -----	10
1.6. Sınırlılıklar -----	10
1.7. Tanımlar -----	10
<b>İKİNCİ BÖLÜM - ALAN YAZIN TARAMASI</b>	
2. Okul Yönetimine Genel Bakış -----	12
2.1. Okul Müdürünün Yeterlikleri -----	13
2.2. Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler -----	13
2.3. İlgili Çalışmalar -----	13
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM</b>	
3.1. Araştırmanın Modeli -----	17
3.2. Evren ve Örneklem -----	17
3.3. Veri Toplama Aracı -----	19

3.4. Verilerin Analizi	-----	19
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM</b>		
4. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	-----	21
4.1. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	21
4.1. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	23
4.1. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	24
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	25
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	25
4.1.6. Altıncı Probleme İlişkin Bulgular	-----	26
4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	27
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b>		
5.1. Tartışma ve Sonuç	-----	29
5.2. Öneriler	-----	30
<b>KAYNAKÇA</b>	-----	31
<b>EKLER</b>	-----	34
<b>Özgeçmiş</b>	-----	36

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.2.1.1. Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı	18
Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Analizi	21
Tablo 4.1.2. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Analizi	23
Tablo 4.1.3. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Yaş Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi	24
Tablo 4.1.4. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi	25
Tablo 4.1.5. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Analizi	26
Tablo 4.1.6. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Hizmet Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi	26
Tablo 4.1.7. Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Çalıştığı Okul Türüne Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi	27

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılıtlar, sınırlılıklar, tanımlar yer almaktadır

Eğitim süreci, sosyal bir süreç olmakla birlikte kişinin gelişimini seçilmiş ve kontrollü bir çevre etkisi ile sağlar. Bir başka deyişle ise eğitim; bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden gelişimin bağlı bulunan topluma en uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Öztürk, 2003).

Bu amaçla insanları eğitmek ve istendik davranış kazandırmak için kullanılan bir kuruma ihtiyaç vardır. Bu da okuldur. Okul, eğitim öğretim hizmetlerinin yürütüldüğü kurumdur.

Bu çalışmada Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları ve bu değerlendirmelerinin farklı değişkenlere göre değişip/değişmediği ve değerlendirmeye ilgili daha önce ulusal alanda yapılmış çalışmaların bulgularına yer verilmektedir.

Elde edilen bulgular üzerinden öğretmenlerin yöneticilere bakışları açısından tespitler yapılamaya çalışılmıştır.

#### 1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğretimde başarının hedeflenen düzeylere ulaşabilmesi için demokratik ortamla birlikte demokrasinin özümsemiş olması, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitimin ve çağın nitelik ve şartlarına uygun olması, teknolojinin etkin ve verimli kullanılması ve çalışanların iş doyumunun, motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıyla doğru orantılıdır.

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için etkililik ve yeterlilik özelliklerine sahip olması gerekir. Ancak etkililiğin ön koşulu yeterlidir. Bir örgüt yeterli olmadan etkili olamaz. Yeterlilik, örgütün bireysel beklentileri karşılama ile sağlanır. Bireysel beklentilerin en önemli noktalarından biri ait olma duygusudur.

Başaran (1999)'a göre eğitim, toplumun yaşamasını sürdürmesi ve gelişmesi için gereklidir. Eğitim yoluyla toplum, üyelerini toplumsallaştırır, kültürler; onlara toplumsal rollerini öğretir. Kültürel, bilimsel, teknolojik, yönetsel yenilikler; toplumsal kurumlarda,

insan gereksinmelerinde, insan ilişkilerinde, iletişimde ve kentleşmede olan gelişmeler toplumu sürekli değiştirir. Eğitim, hem bu değişimlere öncülük eden, hem de toplumun üyelerini bu değişimlere uyarlayan bir araçtır (Akt. Koca 2010).

Erden (1998)'e göre okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunulur, öğrencilerde istendik davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır (Akt. Koca 2010).

Yani diğer bir deyişle okul, toplumdaki bireylere şekil veren ve istendik davranış kazandıran bir kurumdur. Okullar bu görevlerini yerine getirirken eğitim öğretim işlerini organize edecek bir yöneticiye ihtiyaç duyar. Gürsel (1997)'ye göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel okulları yönetmekle görevli okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısına okul yöneticisi denir (Akt. Oktay, 2008).

Her yöneticinin olduğu gibi bir okul yöneticisinin de amacı veya amaçları vardır. Bu amaçlar o yöneticinin o görevde bulunma sebebidir.

Gürsel (1997)'ye göre her okul yöneticisinin amacı, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir şekilde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması; yetki, sorumluluk ve görevlerinin neler olduğunu bilmesi gerekir (Akt. Koca 2010).

Whetten ve Cameron (1995)'e göre, yönetim kademelerine göre yönetici tipleri şunlardır:

a) Alt Kademe Yöneticiler: Bu tip yöneticiler sadece çalışanları yönlendirir ve asla diğer yöneticileri denetleme yetkileri yoktur. Alt kademe bulunan yöneticiler genellikle, denetleyici görevindedirler.

b) Orta Kademe Yöneticiler: Bu gruptaki yöneticiler, daha çok alt kademelerdeki yöneticileri yönlendiren ama az da olsa çalışanları da yönetir ve yönlendirirler. Orta kademe yöneticilerin esas görevi, bağlı oldukları organizasyonu belirlenen hedefler doğrultusunda yürütmek, faaliyetleri yönlendirmek, yönetilenleri kapasiteleri kapsamında çalıştırmak, ihtiyaçlarını mümkün olduğunca gidermek ve onları kontrol altında tutmaktır. Üst ile alt kademe arasında örgüt içi iletişimi sağlar.

c) Üst Kademe Yöneticiler: Üst düzey yöneticiler bağlı oldukları organizasyonun tümünden sorumludur. Organizasyonun genel hedeflerini belirleyerek dış çevre ile olan ilişkisini düzenlerler (Akt. Yıldırım 2007).

Yukarıda belirtilen yönetici tiplerine Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yöneticileri de örnek olarak gösterebiliriz. Alt kademe yöneticilere en iyi

örneğin okullardaki müdür yardımcıları olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir müdür yardımcısının okulda bulunan diğer müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı veya okul müdürünü denetleme yetkisi bulunmamakla birlikte müdürün görevlendirmesi ve yetki devriyle ancak öğretmenleri denetleme yetkisi vardır. Orta kademe yöneticilere örnek olarak ise ilçe milli eğitim müdürünü gösterilebilir. Çünkü ilçe milli eğitim müdürleri kendine bağlı olan okullarda görev yapan okul müdürlerini yönetir ve yönlendirir. Milli Eğitim Bakanı ise üst düzey yöneticiye en iyi örnektir. Ancak belirttiğimiz bu yönetici tiplerinin işlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için sahip olması gereken beceriler vardır.

Aytürk (1990)'a göre, etkili olabilmek için bir yönetici bazı becerilere sahip olmak ve bunları sürekli olarak geliştirmek zorundadır.

a) Teknik Beceri: İşin yapılışıyla ilgili olan teknik bilgi özellikle alt kademe yöneticileri için daha önemlidir. Çünkü çalışanların ilk önce danışabilecekleri ve cevap alabilecekleri aşamadadırlar. Bunu yapamadığı noktada yöneticiliği ile ilgili çalışanlarda soru işaretleri oluşacaktır.

b) İletişim (Haberleşme) Becerisi: Organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. Her düzey yönetici için önemlidir. Astının dediğini anlamayan ya da kendini anlatamayan yöneticinin çalıştığı düzeyde başarılı olması beklenemez.

c) İnsan İlişkileri Becerisi: Organizasyon içinde yer alan diğer kişileri anlama, kendini anlatma, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.

d) Analitik Beceri: Organizasyon içinde yer alan sorunların çözümünde mantıksal ve geneli değerlendirebilen çözüm yollarını kullanabilme becerisidir. Üst kademe yöneticilerin bu beceriye hâkim olmaları önemlidir.

e) Karar Verme Becerisi: Yöneticinin, seçenekler içinden etkili ve yerinde olanı seçmesi, karar verme becerisidir. Her düzey yönetici için karar verme becerisi önemlidir. Özellikle üst düzeyde var olan seçenekler artacağı için karar verme becerisi daha da önem kazanmaktadır.

f) Kavramsal Beceri: Yöneticinin, tüm örgütün yapısını anlaması ve her birim için örgüte katkısını değerlendirebilme becerisidir. Üst kademe yönetici çevre ile örgütün uyarılma işlevi gördüğü için üst yönetimce çok büyük önem kazanır. (Akt. Yıldırım 2007).

Bir yöneticide bulunması gereken bu beceriler, konumuna göre diğerinden daha fazla önem kazanmaktadır. Örneğin bir okul müdür yardımcısının sahip olması gereken en önemli beceri teknik beceridir. Çünkü öğretmenlerin ilk danışacağı kişi müdür



yardımcısıdır. Diğer kademelerdeki yöneticilerin öncelikle sahip olması gereken beceri farklı olabilir.

Heck, Larsen ve Marcoulides, (1990)'a göre 1970'lerin ikinci yarısıyla 1980'lerde yapılan "etkili okul" araştırmaları, okulların öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgularla doludur. Nitekim okulun öğrenci başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olduğunun belirlenmesi, etkili okul araştırmalarına hız vermiş ve etkili okulların sahip oldukları ortak özellikler ortaya konulabilir (Rossow (1990) akt. Tanrıöğen, 1997). Purkey ve Smith'in (1982), eğitim alan yazınındaki "etkili-okul" araştırmalarını analiz eden çalışmaları etkili okulların ortak özelliklerinden birisinin "güçlü liderlik" olduğunu ortaya söylenebilir. Başka bir deyişle, etkili okulların, etkili liderler tarafından yönetildiği görülmüştür (Akt. Koca 2010).

Kaya (1996)'ya göre, lider grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Öyleyse yönetici de, örgütün en verimli, en ussal biçimde işler duruma getirebilmek için, aynı zamanda lider olmaktır (Akt. Yıldırım 2007).

Buradan hareketle yönetici ile liderin farklı kavramlar olduğu söylenebilir.

İlgar (1996)'ya göre lider ile yönetici arasındaki farklar şunlardır.

- Her lider az çok yöneticidir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır, yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan insanların varlığı zorunludur. Yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
- Lider grubun üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici ise görevlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.

- Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken yöneticiler ise, üretime yönelik çalışırlar.
- Liderler kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.
- Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.
- Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet yoktur.
- Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ilhan eder, yönetici ise kontrole güvenir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici kısa görüşlüdür.
- Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye düşünür.
- Lider doğru işi yapar, yönetici işi doğru yapar (Akt. Yıldırım 2007).

Yani bir okulun etkili olabilmesi için yöneticilerinin de etkili olması gereklidir. Bu da okul yöneticisinin lider özelliklere sahip olması anlamına gelir.

Sergiovanni (1987), etkili okulun özelliklerini dokuz maddede özetlemektedir.

- Öğrenci merkezlidir.
- Öğrencilere zengin akademik program sunar.
- Öğrencilere geliştirilen öğrenme olanakları sunar.
- Olumlu bir örgütsel havaya sahiptirler.
- Mesleki etkileşimi beslerler.
- Yoğun hizmet içi ortamlar yaratılır.
- Yaratıcı sorun çözmeyi beslerler.
- Aile ve toplum katılımını sağlarlar.
- Paylaşımçı liderlik gerektirirler (Akt. Koca 2010).

Etkili okulun bu özelliklerinin yanında bütünleyici olarak etkili okul yöneticilerinde bulunması gereken bazı özellikler vardır.

Neufeld ve diğer. (1983) çalışmalarında etkili okulların yöneticilerinin sahip oldukları özellikleri şöyle sıralamışlardır;

- Bir öğretim lideridir,
- Öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlar,

- Açık kurallar koyar ve uygular,
- Başarı üzerinde yoğunlaşır ve temel amaçları değerlendirir,
- Zamanını gözleyerek ve öğreterek harcar,
- Temsil yeteneğine sahiptir,
- Öğretim kadrosuna inanır ve güvenir,
- Öğretmenlerden yüksek düzeyde beklentileri olup bunu kendilerine iletir,
- Duruma göre liderlik stili belirler,
- Üst yönetimin desteğine sahiptir,
- Program geliştirme üzerinde yoğunlaşır,
- Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve sorumluluk verir,
- Toplumun ve okul yönetim kurulunun desteğine sahiptir,
- Öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca öğretime ayırmalarını sağlar,
- Okulun en önemli işlevinin öğrenmeyi sağlamak olduğunu herkese açıklar (Akt. Çelik 2011).

Okul yöneticileri ve öğretmenler sürekli iletişim halindedir. Paknadel (1994)'e göre iletişim, kaynak ve hedefler arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir. İyi bir okul yöneticisinin çok iyi bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimle sağlanabilir. Eğitim örgütlerinde iletişim; eğitim yöneticileri, öğretmen, diğer personel ile öğrenci gibi örgüt içi iletişim ile veli ve diğer paydaşlarla çevre okul iletişimini içeren örgüt dışı iletişimden oluştuğu söylenebilir (Akt. Uğurlu 2008).

Okuldaki iletişim kanalları ne kadar açık ve çift yönlü ise okuldaki işler de o kadar güzel yürür. İletişimin sağlıklı olması öğretmen ile yönetici arasındaki ilişkiyi de etkiler.

Bursalıoğlu (1991)'e göre yönetici öğretmen ilişkilerinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine formal olmasa bile bu yolla katılmasıdır. Yönetici öğretmen işbirliği zorunludur. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en iyi izleyebilecek, kontrol edebilecek olan öğretmendir. Öğretmenler meslek yaşamlarında mutlu ya da mutsuz kılan etken olarak yöneticileri görürler ve ilişkileri ona göre düzenlerler. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı ise okulun havası dengeli olur ve personelin morali yükselir (Akt. Uğurlu 2008).

Celep (1992)'ye göre öğretmenlerle işbirliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin, öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir (Akt. Uğurlu 2008).

Aytürk (1990)'a göre okulun müdürleri, okulun faaliyetleri yürütürken öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlar katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınmasını ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleri ile yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla iş birliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir (Akt. Uğurlu 2008).

Havighurst ve Neugarten (1967)'ye göre öğretmenler, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görmekte, ilişkilerini ona göre ayarlamaktadırlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası etkinleşmekte, personelin morali yükselmektedir (Akt; Yetişir 2011). Yönetici öğretmen ilişkisi zayıf ve yıkıcı ise bu durum öğretmenlerde strese neden olabilir. Argon ve Ateş (2007)'ye göre stres genellikle sıkıntı veren, olumsuzluk durumundaki tepkiler için kullanılmaktadır. Bireyin verdiği fiziksel ve duygusal tepkiler aynı zamanda onun verimliliğini ve yapılan işin kalitesini de etkileyen ruhsal, fiziksel ve davranışsal sonuçlar doğurmaktadır (Akt. Yetişir 2011).

Öğretmenler de işleri gereği farklı stresler yaşamakta ve dolayısıyla eğitimin kalitesi de bu durumdan etkilenmektedir. Bu olumsuzluğu yaratan stres yönetici kaynaklı ise bir süre sonra öğretmenler tepki vermeye başlayacak, örgüt iklimi ve öğretmenler istenmeyen sonuçlarla karşılaşacaklardır. Yaşanabilecek en kötü durumlardan biri ise ders

arasında yönetici kaynaklı stres yasayan öğretmenin, dersine girdiği zaman bu durumu üzerinden atamaması ve öğrencilerine yararlı olamamasıdır (Yetişir, 2011).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerde stres yaratma nedenleri olarak;

- Okul yöneticilerinin öğretmenlere genellikle eleştirel bakması
- Okul yöneticilerinin öğretmenleri veliler ve öğrenciler karşısında savunmaması
- Okul yöneticilerinin empati kurmaması vb. pek çok neden ve nedenler sayılabilir.

Eren (2007)'ye göre, içinde bulunduğumuz yıllar, yöneticilerin her düzeydeki elamanların verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçladığı yıllardır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan ise rasyonellik sınırları içerisinde günlük yaşantısının yaklaşık yüzde yetmişini iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir. İş görenin iş tatmini bulması demek işine karşı olumlu tutumun ortaya çıkması demektir. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini o ölçüde olumlu olacaktır (Akt. Yersiz, 2010). Şüphesiz ki öğretmenler okul yöneticileri hakkında olumlu ya da olumsuz birçok düşünceye sahiptir.

Bu sorundan yola çıkarak, bu araştırmada; öğretmenlerin yöneticilere karşı bakışları ve değerlendirmeleri amaçlanmıştır.

Genel olarak aşağıdaki madde araştırmanın problem kısmını oluşturmaktadır;

- Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları nasıldır?

Bu araştırmada Denizli ili Sarayköy ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları ve değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerinin farklı değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark olup/olmadığı araştırılmıştır.

### **1.1.1 Problem Cümlesi**

Denizli ili Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algıları arasında anlamlı düzeyde fark var mıdır?

### **1.1.2 Alt Problemler**

Belirtilen problemin cevabına ulaşılabilmesi için aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

1. Öğretmenlerin yönetici algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin yaş değişkeni dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin eğitim düzeyi dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin medeni durumu dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin hizmet süresi dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?
7. Öğretmenlerin çalıştığı kurum dikkate alındığında yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı; Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışlarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin farklı değişkenlere göre değişip değişmediğinin tespit edilmesidir.

Bu araştırma, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algılarının değerlendirilmesi ve bunun; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi ve çalıştığı kurum değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Eğitim sistemimizde her geçen gün köklü değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi, kabul görmesi demokratik yapının iyi işlemesi ve kurulması ile birlikte liderlerin bilgi, beceri ve tutumlarının da çok iyi olmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının, moral, motivasyon, iş doyumlarının yüksek olması ve adaletli, objektif ölçme-değerlendirme ve ödül-ceza sisteminin kurulmasıyla mümkün olmaktadır.

Ayrıca bu araştırma, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algılarını ortaya koymasından ve literatüre katkı sağlayacağı için önemlidir.

#### 1.4. Sayılıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayılıtlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçüm araçlarına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Araştırmamıza katılan öğretmenler gönüllü ve isteklidirler. Ayrıca yöneticileri tanımaktadırlar.
- Öğretmenlere anket için verilen süre yeterlidir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- 2014-2015 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Bu araştırma ankette yer alan sorulara verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.
- Bu araştırma, araştırmaya katılan anaokulu, ilkokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

**Eğitim:** Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu, 2000).

**Öğretim:** Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (Türk Dil Kurumu, 2000).

**Öğretmen:** Öğretmen, insan davranışının mimarı, insan mühendisi, insanın kişiliğini biçimlendiren bir sanatkar olarak tanımlanmaktadır (Şişman 2001).

**Okul:** Okul, eğitim-öğretim verilen kurum ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği tesislerdir.

**Okul Müdürü:** Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirler uygun olarak görevlerini yerine getiren, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili kişidir (Ada ve Baysal, 2010).

**Bağımsız anaokulu:** 36-66 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okulu (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği Madde 4).

**İlkokul:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak birinci sınıftan dördüncü sınıf dâhil eğitim veren kurum. Çocukların okul öncesi eğitiminden sonra başlayacağı ilköğretimi ifade eder.

**Ortaokul:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak beşinci sınıftan sekizinci sınıfa kadar eğitim veren kurum. İlköğretim Kurumlarından bir bölüm (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği Madde 4).

**Ortaöğretim:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak dokuzuncu sınıftan on ikinci sınıfa kadar eğitim veren kurum. Mesleki ve teknik Anadolu Lisesi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, çok programlı Anadolu lisesi, özel eğitim meslek lisesi ile mesleki eğitim merkezi (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, Madde 2).

**Etik:** Aydın (2010)'a göre etik, geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımıdır. İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır (Akt; Toksoy 2011).

**Liderlik:** Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Akt; Çelik 2011).

**Vizyoner Liderlik:** Vizyoner liderlik, okul müdürlerinden beklenen en temel görev okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunmaktır (Akt; Çelik 2011).

**Stres:** Cüceloğlu (1999)'na göre bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir (Akt; Yetişir 2011).

**İş tatmini:** İnsanların yaptıkları işe karşı tutumları olup, inanç, duygu, bilgi, davranış ve değerlendirmeleri de kapsayan son yıllarda üzerinde çok çalışılan bir alan (Yersiz, 2010) olarak tanımlanabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal temeller, alan yazın taraması sonucu günümüze kadar yapılan eğitimle ilgili araştırmalarda yer alan Okul Yönetimine Genel Bakış, Okul Müdürünün Yeterlikleri, Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler ve İlgili Araştırmalar başlıkları altında ortaya konulmuştur.

#### 1. Okul Yönetimine Genel Bakış

Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 1995). Burada eğitim örgütü olarak bahsettiğimiz okullardır. Okulun dışında okulu yöneten genel müdürlükler, halka bilgi ve eğitim vermek amacıyla kurulan örgütlerin hepsinin yönetilmesi de eğitim yöneticiliğini kapsar. Bu anlamda radyo ve televizyonlardan halka yapılan çeşitli yayınlar ile kütüphanelerin çalıştırılması da eğitim yöneticiliği biliminin kapsamına girmektedir (Binbaşıoğlu, 1988)

Eğitim yöneticiliği genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanmasıdır (Taymaz, 1995). Bununla birlikte temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1996). İnsan ilişkilerinin yönetimi eğitim yönetici açısından önemlidir. Etkin olmak isteyen eğitim yöneticisi insan ilişkilerini iyi yönetebilmelidir.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Balcı, 1993).

## 2.1. Okul Müdürünün Yeterlikleri

Yeterlik belli bir görev veya rolü yerine getirmek için gereken bilgi ve beceridir. Yeterlikler, bir örgütsel ortamda veya rol yapma durumunda bireylerin belli niteliklerinin veya davranışlarının gözlemlenmesi ile tanımlanabilen özelliklerdir. Üniversitelerdeki bazı eğitim yönetimi programlarında ders içeriği ve pratik uygulama etkinlikleri için bu yeterlikler temel alınabilir. Bu yeterlikler temel alınarak geleceğin müdürleri ve diğer okul yöneticileri için değerlendirme merkezleri de geliştirilebilir. Türk okul müdürleri için 1996 da Milli Eğitimi Geliştirme Projesinin yardımıyla geliştirilen yeterlikler listesi bu ünitenin destek materyaller bölümünde verilmiştir. Öğretim elemanının materyalleri bölümünde önerilen makalede bu yeterliklerden 12'si okullarda gözlenen üç müdür üzerinde ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır. Bu yeterlikler; problem çözümü, karar verme, örgütsel yetenek, kararlılık, liderlik, duyarlılık, strese karşı koyma, yazılı iletişim, sözlü iletişim, ilgi yelpazesi, kişisel güdülenme ve eğitimsel değerler olarak ifade edilebilir.

## 2.2. Okul Yönetimini Etkileyen Öğeler

Okul yönetimini etkileyen iç ve dış paydaşlar ile bunun dışında diğer çevresel faktörler mevcuttur. Bunlar; halkla ilişkiler, halk toplulukları, iç öğeler, okulun dışındaki topluluk vb. diğer unsurlar olarak ayrılabilir. Bu faktörler okul yönetimini olumlu etkileyerek, etkinlik, verimlilik ve performansını olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilmektedir.

Okul yönetimi ilgili olma durumuna göre bu formal ve informal faktörleri değerlendirerek okulun amaçları doğrultusunda etkili ve verimli olacak şekilde kullanılmalıdır. Performans artışı sağlayacak şekilde bu öğeleri değerlendirmelidir.

## 1.3. İlgili Araştırmalar

Oktay (2008), "İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişimde yöneticiden kaynaklanan engeller" konulu araştırmasında elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin bayan öğretmenlere karşı daha toleranslı, erkek öğretmenlere karşı ise daha kuralcı olduğu, bayan öğretmenlerin eleştirilerden daha fazla etkilendiği, yöneticilerin verilen görevlerde bayan öğretmenlere daha fazla güvendiği, bekar

öğretmenlerin daha kuralcı olduğu, resmi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin yöneticileri eleştirmekten kaçındığı belirlenmiştir.

Uğurlu (2008), “İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetici-öğretmen ilişkileri ile ilgili algılarının incelenmesi” konulu araştırmasında yönetici-öğretmen algılarının cinsiyet, yaş ve öğretmenin branşına göre anlamlı bir fark oluşturmadığını ancak yöneticilerin herkese karşı adil davranmadıklarını ve öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik etmediklerini, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmakta olduğunu ve görev dağılımı yaparken bireysel farklılıkları dikkate almadıklarını saptanmıştır.

Toksoy (2011), “Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları” konulu araştırmasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullarındaki yöneticilerinin etik ilkelerine uymalarına ilişkin algılarının genelde olumlu olduğunu, kadın öğretmenlerin buna daha çok katıldığını, öğretmenlerin yaşlarının yükseldikçe, okul yöneticilerini daha fazla etik ilkelerine uyma davranışı gösteren liderler olarak algıladıklarını saptamıştır.

Çelik (2011), “İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri” konulu araştırmasında, vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler öğretmen görüşlerine göre belirlenmiş olup bu özellikler arasından; gelişime açık, yol gösterici/rehber, iletişim becerisine sahip, yöneticilik alanında bilgili ve eğitimli, risk alabilen/cesur ve kararlı olma olarak saptanmıştır.

Çağlar, Yakut, Karadağ (2005), “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” konulu araştırmasına göre yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin kadın ve erkek öğretmenler arasında, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında, bekar öğretmenler ile evli öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı ancak özel okulda görev yapan öğretmenler ile kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır (Akt; Ege Eğitim Dergisi 2005).

Yetişir (2011), “İlköğretim okulu öğretmenlerinde stres yaratan yönetici davranışları ve öğretmenlerin bu davranışlara tepkileri” konulu araştırma sonucuna göre öğretmenler üzerinde en belirgin stres yaratan yönetici davranışı ‘Aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirmelerde iyi performansın göz önünde bulundurulmaması.’ davranışıdır. Öğretmenler üzerinde en düşük düzeyde stres yaratan yönetici davranışı ise

“Verdiği görevlerin yerine getirilmesi için korku, tehdit, ceza v.b. yaptırımlar kullanması” davranışıdır.

Koca (2010), “İlköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin performanslarının artırılmasında okul yöneticilerinin etkililiği” konulu araştırmasında İlköğretimde görev yapan bayan öğretmenlerin performanslarının artırılmasında okul yöneticilerinin etkililiğine ilişkin görüşlerde görev türü değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yersiz (2010), “İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi” konulu araştırmasında öğretmenlerin amirleri hakkındaki olumsuz düşüncelerinin 3 yıldan sonra azalmaya başladığını ve branş öğretmenlerinin okul müdürünün performansı ile alakalı “Kurum Kültürünü Oluşturma ve Okula Katkısına” ait algılarının, sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu olduğunu tespit etmiştir.

Şencan (2008), “İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (İstanbul ili, Kağıthane ilçesi örneği” konulu araştırma sonucuna göre yüksek lisans eğitiminin, yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları olumlu şekilde etkilediği ve artırdığı tespit edilmiştir.

Çiçek (2008), “ Kadın öğretmenlerin yönetici rol algıları (Elazığ-Tunceli illeri örneği)” konulu araştırmasında, meslekte yeni olan ve yaşı genç olan kadın öğretmenlerin okul yöneticisi olma konusunda daha istekli olduğunu, genellikle bütün kadın öğretmenlere göre kadınların okul yöneticiliğini erkekler kadar iyi yapacağına inandıklarını, yaşça olgun, mesleki kıdemi fazla olan kadın öğretmenlere göre kadınların yöneticilik için daha çok çaba göstermeleri gerektiğini saptamıştır.

Yıldırım (2007), “Öğretmenlerin algıları açısından eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları” konulu araştırmasına göre bayan öğretmenlerin yöneticilerini, erkek öğretmenlere göre daha yüksek liderlik puanı ile değerlendirdikleri, anlayış gösterme boyutunda bayan öğretmenlerden daha fazla puan aldıkları ve 11-20 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenlerin liderlik davranışı göstermesi bakımından yöneticilerine daha yüksek puan verdiklerini tespit etmiştir.

Bu kapsamda eğitim sorunlarının çözülmesi, eğitimde verimliliğin yükseltilmesi ve öğretmen ve yönetici uygulamalarına yönelik nesnel verilerin elde edilmesi için öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin eşgüdüm ve işbirliği içinde okul ve eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmalıdır.

Yapılan bu araştırma öğretmenlerin yöneticilere dair görüşlerinin ortaya çıkması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte ülkemizde öğretmenlerin yöneticilere bakışlarıyla ilgili yapılan nicel bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma betimsel nitelikte olup tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005).

Denizli İli Sarayköy ilçesindeki Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algılarının tespit edilmesi ve bunun farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için likert tipi ölçekle veriler toplanmıştır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerden oluşan evrende 415 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek öğretmenler arasından “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 180 öğretmene ulaşılarak ölçeği eksiksiz dolduran 136 öğretmenden elde edilen veriler toplanmıştır.

##### **3.2.1. Katılımcılara İlişkin Veriler**

Bu bölümde, araştırma sorularına cevap vermek amacıyla toplanan verilerin analizi ve bu analizlere dayalı olarak yapılan yorumlar bulunmaktadır. Denizli Sarayköy ilçesinde görev yapan katılımcı öğretmenlere ait bilgiler Tablo 3.2.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.2.1.*****Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı***

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	75	55,1
	Erkek	61	44,9
Yaş	20-29 Yaş	36	26,5
	30-39 Yaş	70	51,5
	40-49 Yaş	23	16,9
	50-59 Yaş	7	5,1
Eğitim Düzeyi	Önlisans	2	1,5
	Lisans	122	89,7
	Lisansüstü	12	8,8
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	33	24,3
	6-10 Yıl	36	26,5
	11-15 Yıl	31	22,8
	16-20 Yıl	21	15,4
	21-25 Yıl	10	7,4
	26 Yıl ve Üzeri	5	3,7
Medeni Durum	Evli	115	84,6
	Bekâr	21	15,4
Okul Türü	Anaokulu	9	6,6
	İlkokul	49	36,0
	Ortaokul	39	28,7
	Lise	39	28,7
	Toplam	136	100

Tablo 3.2.1. incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,1'inin kadın; % 44,9'unun erkek olduğu, en fazla katılımcının 70 katılımcı ile ( % 51,5 ) 30-39 yaş aralığında olduğu ve bunu 36 katılımcı ile ( % 26,5) 20-29 yaş aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 7 katılımcı ile (% 5,1 ) 50-59 yaş aralığında olduğu, en fazla katılımcı olarak 122 katılımcının (% 89,7) lisans mezunu olduğu ve bunu 12 tane ile (% 8,8) lisansüstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 2 kişi ile ( % 1,5) önlisans düzeyinde eğitim mezunu olduğu, en fazla katılımcının 51 katılımcı ile ( % 26,5 ) 6-10 yıl aralığında mesleki kıdemini olduğu ve bunu 33 katılımcı ile ( % 24,3) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 5

katılımcı ile (% 3,7 ) 26 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların olduğu, 115 katılımcının (% 84,6) evli, 21 katılımcının (% 15,4) bekâr olduğu, en fazla katılımcı olarak 49 katılımcının (% 36,0) ilkokullarda çalıştığı, 39'ar katılımcının (% 28,7) ortaokul ve liselerde çalışmakta olduğu görülürken 9 katılımcının (% 6,6) anaokullarında çalışmakta olduğu görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada Demiray (2008) tarafından geliştirilen ve “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılan Yönetici Davranışları Anketi izin alınarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren ( cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, Hizmet Süresi, çalıştığı kurum vb.) 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin yöneticilere karşı bakışlarını ölçme ve tespit etmek amacıyla ise 20 sorudan oluşan “Yönetici Davranışları Anketi” kullanılmıştır.

Demiray'ın çalışmalarında ölçeğin Cronbach's Alpha'ya göre güvenilirlik 0,976 çıkmıştır. .70'den sonra ölçeğin güvenilirliği tamdır. Bu sebeple, elde edilen sonuçlar, ölçeğin oldukça yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir ( s.50). Ayrıca madde analizi yoluyla ölçme aracının geçerliği 0.976 bulunmuştur. Bu ölçeğin ölçmek istediği liderlik özellikleri açısından öğretmenlerin yöneticiyi algılamalarını ölçtüğünü gösterir ( s.53).

### 3.4.Verilerin Analizi

2014-2015 eğitim öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar SPSS 20 istatistik paket programına kodlanarak yüklenmiştir.

Yönetici Davranışları Ölçeğindeki aralık genişlik katsayısını bulmak için K-1/K eşitliği kullanılmıştır ( $5-1/5=0.80$ ). Bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

1.00 – 1.80 Her Zaman,

1.81 – 2.60 Çoğu Zaman,



2.61 – 3.40 Ara Sıra,

3.41 – 3.20 Nadiren,

4.21 – 5.00 Hiçbir Zaman şeklinde yorumlanmıştır.

Ölçme aracında yer alan istatistiksel yöntemlerden referans dağılımları, korelasyon, t-testleri kullanılmış, sonuçlar tablolarla ifade edilmiştir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması için; normal dağılım analizleri, faktör analizi, iç tutarlık katsayısı, madde-toplam korelasyon katsayıları ve ayırt edici geçerlik analizleri yapılmıştır.

Verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan güvenirlik Cronbach Alpha değeri 0,983 olduğundan verilerin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değeri dikkate alınmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Yönetici Davranışları Ölçeği verilerinin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir  $K-S(z)=1,474; p<0,05$  ).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin yönetici algıları nasıldır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler frekans, ortalama ve standart sapma (SS) analiz edilerek Tablo 4.1.1’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.1**

*Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Frekans, Ortalama Ve Standart Sapma (SS) Analizi*

Değişken	n	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
İletişim becerisine sahip olma	136	1,91	0,87	Çoğu Zaman
Problem çözme becerisine sahip olma	136	1,89	0,84	Çoğu Zaman
Temsil niteliği taşıma	136	1,87	0,99	Çoğu Zaman
Karizmatik olma	136	2,21	1,16	Çoğu Zaman
Etkili konuşma yapma	136	2,04	1,00	Çoğu Zaman
Adil olma	136	1,85	0,89	Çoğu Zaman
Eleştiriye açık olma	136	2,17	1,04	Çoğu Zaman
Rehber olma	136	2,06	1,00	Çoğu Zaman
Güvenilir olma	136	1,79	0,90	Her Zaman
Takdir etme	136	1,89	0,95	Çoğu Zaman
Girişimci olma	136	1,96	0,99	Çoğu Zaman

Personele karşı dürüst olma	136	1,76	0,89	Her Zaman
Vizyon sahibi olma	136	1,95	0,93	Çoğu Zaman
Personeli olumlu güdüleme	136	1,97	0,97	Çoğu Zaman
Tutarlı olma	136	1,85	0,89	Çoğu Zaman
Empati kurma	136	2,11	1,02	Çoğu Zaman
Soğukkanlı olma	136	2,01	0,99	Çoğu Zaman
Personeli dinleme	136	1,88	0,92	Çoğu Zaman
Personeli bir amaç etrafında toplayabilme	136	1,97	0,92	Çoğu Zaman
Eğitimdeki yeniliklere açık olma	136	1,95	1,12	Çoğu Zaman
<b>Toplam</b>	<b>136</b>	<b>1,95</b>	<b>0,83</b>	<b>Çoğu Zaman</b>

Tablo 4.1.1'e bakıldığında yapılan inceleme ve analiz sonucunda Öğretmenlerin Yönetici Davranışları Ölçeğinde en az katılım gösterdikleri önermenin ( $\bar{X}=2,21$ ) ortalama ile “ Karizmatik olma ” göstergesine “Çoğu zaman” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $\bar{X}=1,79$ ) ortalama ile “ Güvenilir olma ” göstergesine “ Her Zaman ” derecesinde olduğu görülmektedir.

Bunu dışında;

“İletişim becerisine sahip olma” önermesine ( $\bar{X}=1,91$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Problem çözme becerisine sahip olma” önermesine ( $\bar{X}=1,89$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Temsil niteliği taşıma” önermesine ( $\bar{X}=1,87$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Etkili konuşma yapma” önermesine ( $\bar{X}=2,04$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Adil olma” önermesine ( $\bar{X}=1,85$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Eleştiriye açık olma” önermesine ( $\bar{X}=2,17$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Rehber olma” önermesine ( $\bar{X}=2,06$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Takdir etme” önermesine ( $\bar{X}=1,89$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Girişimci olma” önermesine ( $\bar{X}=1,96$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Personele karşı dürüst olma” önermesine ( $\bar{X}=1,76$ ) ortalama ile “Her Zaman”, “Vizyon sahibi olma” önermesine ( $\bar{X}=1,95$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Personeli olumlu güdüleme” önermesine ( $\bar{X}=1,97$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Tutarlı olma” önermesine ( $\bar{X}=1,85$ )

ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Empati kurma” önermesine ( $\bar{X}=2,11$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Soğukkanlı olma” önermesine ( $\bar{X}=2,01$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Personeli dinleme” önermesine ( $\bar{X}=1,88$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Personeli bir amaç etrafında toplayabilme” önermesine ( $\bar{X}=1,97$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman”, “Eğitimdeki yeniliklere açık olma” önermesine ( $\bar{X}=1,95$ ) ortalama ile “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ( $\bar{X}=1,95$ ) ortalama ile “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Öğretmenlerin Yönetici Davranışlarına dair görüşlerinin “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu ve olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Mann-Whitney U Testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.2’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.2.**

*Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Analizi*

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın	75	4648,50	61,98	1798	-2,142	0,032
	Erkek	61	4667,50	76,52			
<b>Toplam</b>		136					

\* $p<0,05$

Tablo 4.1.2’ye bakıldığında yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $U=-2,142$ ;  $p<0,05$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında kadınlara göre erkeklerin lehine olduğu görülmektedir.

Bir başka ifadeyle anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 0,05 düzeyinde anlamlı ve erkekler lehine farklılık göstermekte olduğu söylenebilir. Bunun

muhtemel nedenlerine bakıldığında erkek öğretmenlerin yöneticilik ve yöneticilerle ilgili ilgililik durumlarının kadınlara göre daha yüksek olması ve kadınlara göre bunu daha rahat ifade edebilmeleri olabilir. Çünkü yöneticilere bakıldığında erkek yöneticilerin daha fazla olduğu görülmektedir ki bu durum analizde de görüldüğü üzere sıra ortalamasına da yansımıştır.

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin yaş değişkeni dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.3’te gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.3.**

***Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Yaş Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi***

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	p	Fark
Yaş	20-29 Yaş	36	62,58	1,422	0,700	Yok
	30-39 Yaş	70	70,92			
	40-49 Yaş	23	72,13			
	50-59 yaş	7	62,79			
<b>Toplam</b>		136				

\* $p > 0,05$

Tablo 4.1.3’e bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 1,422$ ;  $p > 0,05$ ). Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları yaş durumuna göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Dolayısıyla anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları yaşları ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin eğitim düzeyi dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.4’te gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.4.**

*Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi*

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	p	Fark
Eğitim Düzeyi	Önlisans	2	99,75	3,438	0,179	Yok
	Lisans	122	66,47			
	Yüksek Lisans	12	83,96			
<b>Toplam</b>		136				

\* $p > 0,05$

Tablo 4.1.4’e bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 3,438$ ;  $p > 0,05$  ). Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları eğitim düzeylerine göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Dolayısıyla anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları eğitim düzeyleri ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

#### 4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin medeni durumu dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Mann-Whitney U testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.5’te gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.5.*****Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Analizi***

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra		U	Z	p
				Ortalaması				
Medeni Durum	Evli	115	7722,00	67,15		1052,00	-,093	0,348
	Bekâr	21	1594,00	75,90				
<b>Toplam</b>		136						

\* $p>0,05$ 

Tablo 4.1.5'e bakıldığında yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli ili Sarayköy ilçesi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (  $U= 1052,00$ ;  $p>0,05$  ).

Bir başka ifadeyle anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları medeni durum değişkenine göre değişkenlik göstermediği söylenebilir.

**4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin hizmet süresi dikkate alındığında öğretmenlerin yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.6’da gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.6.*****Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Hizmet Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi***

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	$X^2$	p	Fark
Hizmet Süresi	0-5 yıl	33	64,15	0,654	0,985	Yok
	6-10 yıl	36	71,06			
	11-15 yıl	31	69,19			
	16-20 yıl	21	70,83			
	21-25 yıl	10	67,30			
	26 ve üzeri	5	67,10			
<b>Toplam</b>		136				

\* $p>0,05$

Tablo 4.1.6'ya bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları ile hizmet süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 0,654$ ;  $p > 0,05$  ). Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetici algıları hizmet süresi durumuna göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

Dolayısıyla anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları hizmet süreleri ne olursa olsun benzer/aynı olduğu söylenebilir.

#### 4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin çalıştığı kurum dikkate alındığında yönetici algılarında anlamlı düzeyde bir fark var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler Kruskal-Wallis H Testi ile analiz edilerek Tablo 4.1.7’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.7.**

*Öğretmenlerin Yönetici Algılarının Çalıştığı Okul Türüne Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizi*

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	$X^2$	p	Fark
Okul Türü	Anaokulu	9	43,33	8,377	0,039	Var (1-4)
	İlkokul	49	64,57			
	Ortaokul	39	66,47			
	Lise	39	81,27			
<b>Toplam</b>		136				

\* $p < 0,05$       1. Anaokulu    2. İlkokul      3. Ortaokul    4. Lise

Tablo 4.1.7'ye bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli ili Sarayköy ilçesi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları ile okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $X^2 = 8,377$ ;  $p < 0,05$  ). Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yöneticilere bakışları okul türüne göre değişiklik göstermektedir.

Karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;



Anaokulu ile İlkokullarda çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının aynı/benzer olduğu görülmüştür ( $U=142,50$ ;  $p>0,05$ ).

Anaokulu ile ortaokullarda çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının aynı/benzer olduğu görülmüştür ( $U= 121,00$ ;  $p>0,05$ ).

Anaokulu ile liselerde çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının farklı olduğu tespit edilmiştir ( $U=81,50$ ;  $p<0,05$ ).

İlkokul ile ortaokullarda çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının aynı/benzer olduğu tespit edilmiştir ( $U=593,00$ ;  $p>0,05$ ).

İlkokul ile liselerde çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının aynı/benzer olduğu tespit edilmiştir ( $U=932,50$ ;  $p>0,05$ ).

Ortaokul ile liselerde çalışan öğretmenlerin yönetici algılarının aynı/benzer olduğu tespit edilmiştir ( $U=604,00$ ;  $p>0,05$ ).

Sıra ortalamalarına bakıldığında ortaöğretim okullarında çalışanların daha pozitif değerlendirdikleri görülürken anaokulu türünde çalışanların en az düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden anaokullarında çalışanlarla liselerde çalışanların yönetici algılarının farklı olduğu görülürken diğer okullarda çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumun muhtemel sebepleri; anaokullarında çalışan öğretmenlerin liselerde çalışanlara göre yöneticilere bakışlarının farklı olması, anasınıfında çalışan öğretmenler teneffüs yapmazken liselerde çalışan öğretmenlerin teneffüs yapmaları, anasınıfında çalışan öğretmenlerin nöbet tutmalarıyla liselerde çalışan öğretmenlerin nöbet tutmaları arasında farklılıklar, haftalık ders programları, akademik kaygı beklentisi vb. pek çok farklılıklardan kaynaklanabilir. Dolayısıyla liselerde çalışan öğretmenlerle okul yönetimi ilişkisi anasınıfında çalışan öğretmenlere göre çok karışık ve bağımlıdır. Bu durum memnuniyet derecesine de yansımış ve yukarıda analizde de görülmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Denizli ili Sarayköy ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yöneticilere bakışları farklı değişkenlere göre ilişkisinin incelendiği bu çalışmada;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 55,1'inin kadın; % 44,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının kadın olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcının 70 katılımcı ile ( % 51,5 ) 30-39 yaş aralığında olduğu ve bunu 36 katılımcı ile ( % 26,5) 20-29 yaş aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 7 katılımcı ile ( % 5,1 ) 50-59 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcı olarak 122 katılımcının ( % 89,7) lisans mezunu olduğu ve bunu 12 tane ile ( % 8,8) lisansüstü düzeyde eğitim aldığı en az katılımcının ise 2 kişi ile ( % 1,5) önlisans düzeyinde eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Böylelikle katılımcı öğretmenlerin büyük kısmının lisans mezunu olduğu ve genel olarak eğitim düzeyinin yüksek olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcının 51 katılımcı ile ( % 26,5 ) 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeminin olduğu ve bunu 33 katılımcı ile ( % 24,3) 0-5 yıl aralığında mesleki kıdemi olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 5 katılımcı ile ( % 3,7 ) 26 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 0-10 yıl aralığında mesleki kıdemi olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden 115 katılımcının ( % 84,6) evli, 21 katılımcının ( % 15,4) bekâr olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerden en fazla katılımcı olarak 49 katılımcının ( % 36,0) ilkokullarda çalıştığı, 39'ar katılımcının ( % 28,7) ortaokul ve ortaöğretim okullarında çalışmakta olduğu görülürken 9 katılımcının ( % 6,6) anaokullarında çalışmakta olduğu görülmüştür.
- Yapılan inceleme ve analiz sonucunda Öğretmenlerin Yönetici Davranışları Ölçeğinde en az katılım gösterdikleri önermenin ( $\bar{X}=2,21$ ) ortalama ile “Karizmatik

olma” göstergesine “Çoğu zaman” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $\bar{X}=1,79$ ) ortalama ile “ Güvenilir olma ” göstergesine “ Her Zaman ” derecesinde olduğu görülmüştür.

- Denizli ili Sarayköy ilçesindeki Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları cinsiyet ve okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.
- Denizli ili Sarayköy ilçesindeki Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları ile yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 5.2. Öneriler

- Denizli ili Sarayköy ilçesindeki Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları öğrenci, veli, okul yöneticileri ve üst yöneticiler vb. diğer paydaşlarca da değerlendirilebilir.
- Denizli ili Sarayköy ilçesinde yapılan bu çalışma diğer il ve ilçelerde de yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Denizli ili Sarayköy ilçesindeki Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yönetici algıları belli bir süre geçtikten sonra öğretmenlerin görüşlerine tekrar başvurularak herhangi bir değişimin olup olmadığı incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, S ve Baysal, N,Z. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Balcı, A., (1993). “Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma”, Personel Eğitim Merkezi,
- Başaran, İ.E., (1996). *Eğitim Yönetimi, Beşinci Basım*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Binbaşıoğlu, C., (1988). *Eğitim Yöneticiliği*, Barış Yayınevi, Ankara
- Çelik, D. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çiçek, B (2008). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Rol Algıları (Elazığ-Tunceli İlleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Demiray, Z. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ege Eğitim Dergisi (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri Ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koca, T. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Performanslarının Arttırılmasında Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Afyon Karahisar İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Afyonkarahisar.

MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

Oktay, H.(2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, M., (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Şencan, D (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul İli, Kağıthane İlçesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şişman, M.(2001). Öğretmenliğe Giriş. Pegem A Yayınları, Ankara

Şişman, M. (2011a). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Pegem A. Ankara.

Tanrıoğen, A. (1997). Temel Eğitim Öğretmenlerinin Yirmibirinci Yüzyılın Öğretmeninde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Beklentileri, *Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu-1, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 27-28 Kasım 1997*.

Taymaz, H., 1995, “Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme”, Eğitim Bilimler, Dergisi, Cilt:19, sayı:1-2, Ankara.

TDK. (2000), *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü*. İkinci Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Toksoy, H. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uğurlu, S. (2008). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yersiz, E (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yetişir, A.N. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yönetici Davranışları ve Öğretmenlerin Bu Davranışlara Tepkileri. Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Yıldırım, D. (2007). Öğretmenlerin Algıları Açısından Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### Ek-1

### Anket İzni

----- Özgün İleti -----  
**Kimden:** emin20@hotmail.com.tr  
**Kime:** "demirayz@mynet.com" <demirayz@mynet.com>  
**Gönderme Tarihi:** 07 Şubat 2015 Cumartesi 13:25  
**Konu:** yüksek lisans anketinizin izni hakkında

Sayın Hocam,

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tezsiz yüksek lisans yapmaktayım.

Proje konum " Denizli ili Sarayköy ilçesindeki bağımsız anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları " dır.

Bu projem için 2008 yılında Yeditepe Üniversitesinde "İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özellikleri açısından kendilerini algılamaları ile öğretmenlerin yöneticileri algılamaları arasındaki ilişki " konulu hazırladığımız yüksek lisans teziniz için kullandığımız "Yöneticilerin liderlik davranışları" isimli anketinizin tamamını, bir bölümünü veya üzerinde değişiklik yaparak kullanmak için izninizi istiyorum.

Saygılarımla

Mehmet Emin AKTAŞ  
Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi, Denetimi Planlaması ve Ekonomisi (Tezsiz) Öğrencisi  
Tel:0536 288 17 41

Outlook

Aramak için buraya yaz: Tüm Posta Kutusu

Yanıtla Tümüünü Yanıtla İlet Gerekli Kapat

**Ynt: yüksek lisans anketinizin izni hakkında**  
demirayz@mynet.com [demirayz@mynet.com]

Gönderildi: 8 Şubat 2015 Pazar 00:08  
**Kime:** emin20@hotmail.com.tr

Sayın Mehmet Emin AKTAŞ,

2008 yılında Yeditepe Üniversitesinde "İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özellikleri açısından kendilerini algılamaları ile öğretmenlerin yöneticileri algılamaları arasındaki ilişki " konulu hazırladığımız yüksek lisans teziniz için kullandığımız "Yöneticilerin liderlik davranışları" isimli anketinizin tamamını, bir bölümünü veya üzerinde değişiklik yapılarak " Denizli ili Sarayköy ilçesindeki bağımsız anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yöneticilere bakışları " konulu proje çalışmanızda kullanmanızda izin veriyorum.

Saygılarımla

Zehra DEMİRAY

.....

**Ek-2****Değerli Öğretmenim,**

Bu çalışmanın amacı, Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okullarındaki yöneticilere bakışlarını belirlemektir. Vereceğiniz içten cevaplar, bu çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından son derece önemlidir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız : ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz : Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )
4. Medeni Durumunuz : Evli ( ) Bekâr ( )
5. Hizmet Süreniz : ( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız Kurum : Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

Aşağıdaki ifadeleri “okul yöneticilerinizi” düşünerek cevaplandırmanız gerekmektedir. İfadelerle ilgili doğru ve yanlış cevap yoktur. Aşağıdaki maddelerde yer alan davranışları gösteren yöneticilerinizin gösterme sıklığı “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

**BÖLÜM 2: ÖNERMELER**

Anket No	Yönetici Davranışları	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir
1	İletişim becerisine sahip olma					
2	Problem çözme becerisine sahip olma					
3	Temsil niteliği taşıma					
4	Karizmatik olma					
5	Etkili konuşma yapma					
6	Adil olma					
7	Eleştiriye açık olma					
8	Rehber olma					
9	Güvenilir olma					
10	Takdir etme					
11	Girişimci olma					
12	Personele karşı dürüst olma					
13	Vizyon sahibi olma					
14	Personeli olumlu güdüleme					
15	Tutarlı olma					
16	Empati kurma					
17	Soğukkanlı olma					
18	Personeli dinleme					
19	Personeli bir amaç etrafında toplayabilme					
20	Eğitimdeki yeniliklere açık olma					



## Özgeçmiş

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı</b>	Mehmet Emin
<b>Soyadı</b>	AKTAŞ
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	Kale - 1984
<b>Uyruğu</b>	T.C.
<b>İletişim Adresi ve Telefonu</b>	Zeytinköy Mah. Akşemsettin Cad. Menekşe Sit. A/Blok No:19 Kat:1 Pamukkale / DENİZLİ 0536 288 17 41
<b>Eğitim</b>	
<b>İlkokul</b>	Beyağaç Merkez İlkokulu (1990-1995)
<b>Ortaokul ve Lise</b>	Zeybekler Anadolu Lisesi (Ortaokul/Lise - 7 yıllık) - Tavas (1995-2002)
<b>Yükseköğretim (Lisans)</b>	Pamukkale Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği (2002-2006)
<b>Yabancı Dil</b>	
<b>Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl</b>	İngilizce – ÜDS - Ekim 2006 - 58,750 puan İngilizce – KPDS - Kasım 2006 - 73 puan
<b>Varsa Mesleki Deneyim</b>	
<b>Yıllar</b>	<b>Mesleki Deneyim</b>
2006-2008	Sınıf Öğretmeni-Sazak İlköğretim Okulu (Beyağaç-DENİZLİ)
2008-2009	Askerlik (Yedek Subay Öğretmen-BİTLİS)
2009-2010	Sınıf Öğretmeni-Sazak İlköğretim Okulu (Beyağaç-DENİZLİ)
2010-2012	Sınıf Öğretmeni-Atatürk İlköğretim Okulu (Beyağaç-DENİZLİ)
2012-2015	Müdür Yardımcısı-Sigma İlköğretim Okulu (Sarayköy-DENİZLİ)
2015-Halen Görevde	Müdür Yardımcısı-Merkezefendi Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu (DENİZLİ)