



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK ROLLERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Hilal KAYA

DENİZLİ 2023

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK ROLLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI**

Hilal KAYA

Danışman

Doç. Dr. Aydan ORDU

TEŞEKKÜR

Kıymetli hocam danıőmanım AYDAN Hoca'ma,
beni dünyaya getiren ve varlıkları ile güç bulduğum sevgili annem Fatma
KAYA'ya ve değerli babam Asım KAYA'ya
sonsuz teőekkürler.

Hilal KAYA

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.

Hilal KAYA

ÖZET

Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları

KAYA, Hilal

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aydan ORDU
Ocak 2023, 52 sayfa

Denizli ili merkez ilçelerinde resmi okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Araştırma betimsel tarama modelinde ve nicel bir çalışmadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle ulaşılan 328 öğretmenden “Yönetici Roller Ölçeği” ile veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlar ve genel algılarıyla ilgili en yüksek ortalama insan katmanı ve bilgi katmanı boyutlarında iken en düşük ortalama eylem katmanı boyutundadır ve ortalamalar bütün boyutlarda yüksek düzeyindedir. Öğretmenlerin yöneticilerinin yöneticilik rolleriyle ilgili olarak hem alt boyutlarda hem de genel olarak yüksek düzeyde yöneticilik rollerini sergilediklerini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, medeni durum, branş ve çalıştıkları kademelere göre farklılık göstermemiştir. Ancak yaş ve kıdeme göre farklılık göstermiştir. Yaşa göre bilgi katmanı rolünde 24-30 ile 36-40 yaş arasında ve 24-30 yaş lehine anlamlı fark çıkmıştır. Kıdeme göre insan katmanı ve bilgi katmanı boyutlarıyla genel yöneticilik rollerinde anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yöneticilik rolü, okul müdürü, öğretmen, eğitim, okul

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Yöneticinin Rolü	5
2.2. Mintzberg'in Yönetim Roller ve Bu Roller ile İlgili Tanımlar	7
2.3. Güncel Yönetici Roller	12
2.4. İlgili Araştırmalar	13
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	18
3.1. Araştırmanın Modeli	18
3.2. Evren ve Örneklem	18
3.3. Veri Toplama Aracı	19
3.4. Verilerin Toplanması	20
3.4. Verilerin Analizi	20
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR	22
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	22

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	22
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	24
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	30
5.1. Tartışma ve Sonuç	30
5.2. Öneriler	31
KAYNAKÇA	32
EKLER	35
ÖZGEÇMİŞ	42

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Mintzberg'in Yönetimsel Roller Sınıflaması</i>	8
Tablo 3.1. <i>Katılımcuların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları</i>	18
Tablo 3.2. <i>Toplanan Verilerin Cronbach Alpha Değerleri</i>	20
Tablo 3.3. <i>Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Testi Sonuçları</i>	20
Tablo 4.1. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Algıları</i>	22
Tablo 4.2. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerini Alt Boyutları ve Genel Algıları</i>	24
Tablo 4.3. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Cinsiyetlerine Göre Analizi</i>	25
Tablo 4.4. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Yaşlarına Göre Analizi</i>	25
Tablo 4.5. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi</i>	26
Tablo 4.6. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Medeni Durumlarına Göre Analizi</i>	27
Tablo 4.7. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Analizi</i>	28
Tablo 4.8. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Branşlarına Göre Analizi</i>	28
Tablo 4.9. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Kademelerine Göre Analizi</i>	29

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim etkinliklerinde öğrenci ve öğretmen faktörünün yanında en önemli etkenlerden biri de eğitim yönetimi ve yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Günümüzde eğitim yöneticisi yerine eğitim lideri, eğitim liderliği kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Burada okul yöneticisi-liderinin yöneticilik rolleri belirleyici etkiye sahiptir. Okul yöneticilerinin sergilediği yöneticilik rolleri başta öğretmenleri doğrudan etkilemekte ve bu durum da eğitimin kalite ve niteliğine doğrudan ve dolaylı yansımaktadır. Bu nedenle bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları” araştırılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem ve alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Son yıllarda okul müdürleriyle ilgili oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Bunun nedeni okulların yönetiminde okul müdürlerinin son derece etkili olması, okulun fiziki imkanlarından, çalışan memnuniyeti, öğrencilerin akademik başarılarından, sosyal kültürel sportif ve sanatsal çalışmalarına kadar pek çok konuda müdürün etkisinin çok fazla olmasıdır. Okulun her şeyinden sorumlu olan ancak yetkilileri son derece sınırlı olan okul müdürlerinin olumlu olduğu kadar pek çok olumsuzluklarla da anılmasının bu alanda çalışmaların yoğunlaşmasına neden olduğu söylenebilir. Yöneticiler kurumlarının amaç ve hedeflerini ortaya koyabilmek amacıyla bazı yönetsel rolleri üstlenirler. Bu roller, yöneticilerin davranışları ile ilgili beklentiler şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat, 2014).

Eğitimin çıktıları olumlu ya da olumsuz olduğunda ilk akla gelen okul müdürleridir (Türk Eğitim Derneği [TEDMEM], 2016). Bundan dolayı okul müdürlerinin yeterlik ya da çalışmalarında ilk akla gelen yönetsel rolleri ne kadar sergilediği sorusudur. Türkiye’de sayısı 85.000’i geçtiği belirtilen (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019) okul müdürlerinin öncelikle yönetsel rollerini en iyi biçimde sergilemeleri beklenmektedir. Bu yeterliklerinin güçlü ve yeterli derecede olması eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır (akt. Mavi ve Özdemir, 2020).

Örgütsel yapılara bakıldığında örgütlerin birer rol sistemleri olduğu görülmektedir. Örgütlerde değişmeyen fiziksel unsurlardan ziyade eylem ve olaylardan meydana gelen yapısal özellikleri, bu unsurların rollerin açık sistem olarak kabul edilmesini sağlamaktadır (Balcı, 2019). Yöneticilerden örgütün asıl amaçlarından yola çıkması, amaca ulaşmak için gayret içinde olması, örgütte görevlilerin ne yaptığını ve ne yapacağını bilmesi; durumdan hareketle yönlendirmede bulunması, insanlarla iletişimi etkili bir biçimde sağlayabilmesi beklenmektedir. Yöneticilerin kendisinden ne beklediği hususunda bilgili ve yetkin olması ve bir uzman olarak bu özelliklerini nerede ve nasıl kullanabileceğini bilmesi gerekir. İşinde başarılı yöneticilerden, etkin yöneticiliğin kendilerine olumlu dönütler verecek metotları bulabilmeleri beklenir (Mücevher ve Erdem, 2019).

Okul müdürlerinin yönetici rollerini sergilemelerine etki eden örgütsel ve bireysel faktörler bulunmaktadır. Doğan (2019) çalışmasında okul müdürlerinin yönetsel rollerini yeterli derecede sergilemelerinin öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerini artırdığı ve baskı düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Saah (2017) çalışmasında ise müdürlerin yönetici rollerini yeterli şekilde göstermesinin akademik başarıyı artırdığını vurgulamaktadır (akt. Mavi ve Özdemir, 2020). Albayrak (2007) çalışmasında yönetici rollerini yeterli oranda göstermenin sorunların çözülmesine katkı sağladığını ileri sürmektedir. Arun, Türkay, Fen, Babacan ve Ateş (2014) çalışmalarında yönetici rolünü yeterli sergilemeyenlerin teknoloji kullanımlarında yetersizlikler yaşayacaklarını ileri sürmektedir (akt. Mavi ve Özdemir, 2020).

Araştırmalarda genel olarak okul yöneticilerinin yönetici rollerine ilişkin algıları çok olumlu görülmektedir. Bu durum bu araştırmanın gerekçelerinden birini oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmenlerin algılarının ortaya çıkarılması eğitimin nitelik olarak artması ve kalitenin yükselmesinde önemli derecede etkilidir.

1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmada problem, “Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2 Alt Problemler

Alt problemler şöyledir:

1. Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları; a) Cinsiyet, b) yaş, c) kıdem, d) medeni durum, e) öğrenim düzeyi, f) branş, g) çalıştıkları kademeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

2022-2023 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerindeki resmi okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin algıları, yöneticilik rollerinin alt boyutlarına ilişkin algıları ve bu algılarının öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul müdürleriyle ilgili çalışmalar son yıllarda artmışsa da okul müdürlerinin yönetsel rolleriyle ilgili çalışmalar sınırlı kalmıştır (Doğan 2019; Saah, 2017; Terzioğlu, 2019; Tok ve Doğan, 2019). Denizli’de bu alanda çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın yapılmasına zemin hazırlayan nedenlerden biridir. Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları oldukça fazla olmakla birlikte en büyük sorunlarının finansman sorunları olduğu ve eğitimin finansmanının büyük oranda merkezi yapıdan sağlandığı bilinmektedir. Yönetsel rolleri sergilemede en büyük sorun yaşanan alan da bu finansman sorunudur. Ancak okul müdürlerinden etkili ve verimli bir okul yönetimi beklenmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen yönetsel rollerin en iyi biçimde yapılabilmesi öncelikle bu alandaki becerilerine ve yeterliklerine bağlıdır. Bu alandaki yeterliklerinin dış gözle değerlendirilmesi okul müdürlerinin objektif değerlendirilmesine imkan verebilecektir. Araştırmanın sonuçlarını eğitimciler, yöneticiler ve diğer paydaşlarca değerlendirilmesine imkan vermesi bakımından da bu araştırma önemlidir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin yönetsel rollerinin ortaya çıkarılması büyük önem arz etmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçüm araçlarına samimi ve gerçek cevaplar vermişlerdir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel rollerine ilişkin bilgileri yeterlidir.
- Ölçme araçları araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek ve alt problemlere yanıt verebilecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2022-2023 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgiler Formu", "Yönetici Roller Ölçeği" kullanılmıştır.
- Araştırma, konuyla ilgili literatür taraması ve katılımcıların ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici Roller: Çalışanlar aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan kişinin yönetsel olarak sergilediği davranışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çalışmayla ilgili alan yazında yer alan kuramsal çalışmalar ve bu alanda yapılmış ilgili araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Yöneticinin Rolü

Yönetim, bir işi yapmak amacıyla kişilerin farklı kategoride işbölümü ve uzmanlaşmaya yönelik olarak bir araya gelip üzerinde önceden hazırlık yapılmış bir planlama dahilinde meydana getirdikleri organizasyon merkezli bir süreçtir. Yani işleri belli kurallar nezdinde yönetme eylemidir. Yönetici ise kurumsal amaçlar dahilinde işleri planlayan, kurgulayan, organizasyon yapıp koordine eden ve denetleyen yetkilidir. Yönetici yönetimle ilgili iş ve işlemleri yerine getirirken statüsü gereği yapılması gereken bazı rollere sahip olabilmektedir.

Roller yetkilendirilmiş görevlerle ilgili özel davranış türleri olup ihtiyaçlar çerçevesinde meydana çıkmaktadır. Görevlerin gereklilikleri ise kurumsal yapının amaçları ile uyumluluk göstermektedir. Dolayısıyla görevlerdeki değişiklikler rollere de yansımaktadır. Ayrıca rollerin beklentilerle de ilişkisi bulunur. Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşme ve aidiyetle de bir bağlantı vardır. Rollerin içerdiği sorumluluklara rol beklentisi adı verilir. Bu noktada roller belli bir görevi bulunan kişilerin ne yapmaları ya da ne yapmamaları gerektiğini de ortaya koymaktadır (Bursalıoğlu, 1979). Örgütsel yapılar ele alındığında bu yapıların birer rol sistemleri olduğu görülmektedir. Örgütlerde değişmeyen fiziksel unsurlardan ziyade eylem ve olaylardan meydana gelen yapısal özellikleri, bu unsurların rollerin açık sistemi olarak kabul edilmesini sağlamaktadır (Balcı, 2019). Örgüt, bir makam ve bu makamın sahip olduğu rollerden şekillenen bir yapıdır. Her görev ya da makamla ilgili eylemler ve beklenen davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışlar, o makamdaki görevlilerin rollerini meydana getirmiş olur. Dolayısıyla roller bir görev veya makamla ilgili olan kişilerden beklenen davranışlar biçiminde kabul edilebilir.

Yönetici rolleri kavramı ile herhangi bir iş ve görev yapılırken yöneticinin yapmakla sorumlu olduğu veya üstlendiği görevler anlaşılmaktadır. Her görevin belli bir tanımının yanında kendine ait rol tanımlaması da bulunmaktadır. Görevi yerine getirmekle sorumlu olan yetkili yani yöneticiden kendisine verilen rollerin tam manasıyla

yerine getirilmesi beklenmektedir. Profesyonel örgütlerde, her bir yönetim kademesinin kendine özgü bir rol kalıbı bulunmaktadır. Türkiye’deki kurumsal yapıların pek çoğunda otorite, güç ve yetki ilişkisi noktasında bir tür karmaşıklıkla karşılaşılmaktadır. (Gökçe ve Şahin, 2003). Bu noktada yöneticilerin hangi rol ya da rolleri uygularken meydana çıkan sonuca göre kurumsal yapının başarılı bir biçimde süreci kurgulayıp kurgulayamadığının incelenmesi gerekmektedir. Etkili bir yönetim süreci, amaçlara ulaşma noktasında etkinlik, kaynakları verimli kullanma noktasında ise etkililik ile ölçülür. Bir yöneticinin işinde bilgili, yetkin ve etkili gibi vasıfları taşıması yönetici rollerini yerine getirmesini ve işinde başarılı olmasını sağlayacaktır. Başarılı yöneticilerin örgütün asıl amaçlarından yola çıkması, amaca ulaşmak için gayret içinde olması, örgütte görevlilerin ne yaptığını ve ne yapacağını bilmesi; durumdan hareketle yönlendirmede bulunması, insanlarla iletişimi etkili bir biçimde sağlayabilmesi, kendisinden ne beklendiği hususunda bilgisi ve yetkin olması ve bir uzman olarak sıralanan vasıflarını nerede ve nasıl kullanabileceğini bilmesi gerekir. İşinde başarılı yöneticilerden, etkin yöneticiliğin kendilerine olumlu dönütler verecek metotları bulabilmeleri beklenir (Mücevher ve Erdem, 2019).

21. yüzyılda okul yöneticilerinin rollerinde ve sorumluluklarında daha kapsayıcı ve sistematik unsurlar önemli olmuştur. Bunlardan teknik roller olarak da adlandırılan kaynak bulma, metot ve süreci yönetme, bilişim araçları ile teknolojiden faydalanma, örgütü çözümlenme, örgütsel ve yönetsel problemlerin farkına varma, problemleri çözme, analiz etme, çatışmaları yönetme, eşgüdüm sağlama, çalışanları motive etme ve dönüt olarak değerlendirme yapma önem arz etmektedir (Şişman, 2010). Öte yandan yöneticilerin sahip olmaları gereken niteliklerden hayati olan profesyonel liderliği, yaptığı işi sahiplenme ve katılım, gerekli görülen noktada stratejik düşünme şeklinde kategorize etmek de mümkündür. Yöneticilerden ortaya koymaları beklenen rollerin çok fazla çeşitlilik göstermesi ve karmaşık olması özellikle ortaöğretim kurumlarında görevlerini yaparlarken zaman sıkıntısını ortaya çıkarmaktadır. Bu karmaşık durum, yöneticilerin rol ve görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini ve başarılı bir süreci yönetmelerini zorlaştırmaktadır. Okulların birbirlerinden farklı özellikler taşımalarının da yöneticilerin oynadıkları roller üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin zamandan kaynaklanan sıkıntıdan da olumsuz etkilenmesi söz konusudur.

Günden güne, her değişme gibi okul yöneticilerinin görevlerinde de birtakım değişiklikler olabilmektedir. Söz konusu değişiklik, rollerde değişmelere yol açabilmektedir. Rollerdeki değişmeler yeni kavramların, yeni mesleki iş ve işlemlerin farklı noktalarda ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Bursalıoğlu, 2008). Ayrıca uzun bir

süre boyunca değişmeyen beklentilerden biri de yöneticilerin davranış rolleri ile bağlantılı olan sınırlı miktarda imkân ve destekle görevle ilişkili büyük işler ortaya koyma ve herkesle her şeyi çözebilme niteliğini geliştirme beklentisidir. Bu yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları özel baskılara sebep olmaktadır. Yazılı ya da sözlü sınavlardan geçirilerek okul müdürü olarak görevlendirilmelerine rağmen kendi ekibini seçme (müdür yardımcıları, öğretmenler, memurlar, hizmetliler vb.) yetkisi verilmeyen yöneticilerden yüksek beklentiler beklemek, yöneticiler üzerindeki baskıya verilebilecek örneklerden biri şeklinde gösterilebilir. Okul yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu rollerin net ve detaylı olarak ortaya konulması bazı problemleri de beraberinde getirecektir. Bu problemler her makam ya da görevin gerek duyduğu kişisel ve mesleki özelliklerin açıklanmasına dayanan rollerin ortaya konulamaması yöneticilerin seçilmesi, atanması veya görevde yükselme kriterlerinin belirsiz ve sürekli değişen eğitim politikalarına dayandırılması şeklinde gösterilebilir. Özellikle okul yöneticilerinin yeterli olarak rollerini bilememesi ya da politik sistemle ters düşebilme endişesi kişisel özveride bulunmalarına neden olmaktadır. Rasyonel olarak rollerini ortaya koymalarını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin beklentilerinin ortaya çıkmasında ve başarılı olmalarında rollerinin açık ve tanımlanmış olması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmemesi yöneticilerin başarılı olmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum rol belirsizliğinin oluşmasını, nihayetinde beklentilerin ve iş doyumunun oluşmamasına neden olacaktır. Rol belirsizliğinin neticesinde yöneticinin psikolojik sözleşme algısı ve kurumsal aidiyet bağlarının azalmasına neden olacaktır.

Yöneticiler kurumlarının amaç ve hedeflerini ortaya koyabilmek amacıyla bazı yönetsel rolleri üstlenirler. Bu roller, yöneticilerin davranışları ile ilgili beklentiler şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat, 2014). Yönetici rolleri ele alındığında yönetsel roller, bireyler arası roller, iletişim ile ilgili roller ve karar verme ile ilgili roller biçiminde alan yazında sınıflandırıldığı anlaşılabacaktır (Sökmen, 2010).

2.2. Mintzberg'in Yönetim Roller ve Bu Roller ile İlgili Tanımlar

Mintzberg yönetim rollerini konu alan araştırmalarını gerçekleştirirken yöneticilerin işlerini belirlemek amacıyla beş farklı kurumda gözlem yapmıştır. Bu kurumlar danışmanlık şirketi, ileri teknoloji şirketi, tüketim malları imalatçısı ve okuldur. Bir yöneticiyi bir hafta boyunca izlemiş ve incelemesinde, devlet otoritesi tarafından kurum yöneticilerine doğrudan üç rol verildiğini belirtmiştir. Verilen bu rollerin üç bilgi sağlama rolünü belirlediğini söylemiştir. İki rolün dört karar verme rolüne olanak verdiğini vurgulamıştır. Kısaca üç başlık şeklinde sınıflandırılan yönetsel rol

belirlemiştir (Mintzberg, 1990; akt. Mavi ve Özdemir, 2020). Bu roller ve bunlarla ilgili açıklamalar Tablo 2.1’de bulunmaktadır.

Tablo 2.1. *Mintzberg’in Yönetimsel Roller Sınıflaması*

Bireyler Arası Roller	Temsilci
	Lider
	İlişki Sağlayıcı
Bilgi ile Bağlantılı Roller	Takipçi
	Haberci
	Sözcü
Karar Verme ile İlgili Roller	Girişimci
	Problem Çözücü
	Kaynak Dağıtıcı
	Müzakereci

Kaynak: Mintzberg, H, The Menager’s Job : Folklore and Fact”, Harward Bussineas Review, March-April 1990, s.168; akt. Mavi ve Özdemir, 2020

İnsanlar arası roller: Bu roller, yöneticilerin sahip olduğu devlet otoritesinden gelen temelde insanlar arası ilişkilerle ilgilidir. Bu roller, üç alt rolden oluşur.

Temsilci: Yönetici yasal ve zorunluluktan kaynaklanan pek çok olağan görevi yerine getirmektedir. Örgütlerin en üst noktasında yer alan yöneticilerin törenlerle ilgili aktiviteleri bu çerçevede ele alınmaktadır. Örneğin resmî evrakları takip etme, imzalama ve havale etme, gelen ziyaretçileri karşılama vb. (Gökçe ve Şahin, 2003). Kurdele kesme vb. mevkileri gereği gerçekleştirmekle sorumludurlar. Bir yöneticinin bir ziyaretçi öğlen yemeğine çıkması, önemli kişileri karşılması, okul müdürünün mezuniyet töreninde konuşma yapması, dereceye giren öğrencilere ödülleri verilmesi, diplomaların dağıtılması örnek olarak verilebilir.

Liderlik: Yöneticiler, sorumluluk alanlarındaki kurumların çalışmalarında liderlik yapmak durumundadır. Bunun yanında çalışanların tamamının motivasyonu ile yönlendirilmesinden de sorumludurlar. Kurum paydaşlarını ise örgütsel hedefin oluşabilmesi için etkileyip yönlendireceklerdir. Çalışanların eğitimi, motive edilmesi, cesaretlendirilmesi vb. örnek olarak verilebilir (Mintzberg, 1975; akt. Mavi ve Özdemir, 2020). Ayrıca bağlılıklarının yükselmesi liderlik rolü çerçevesinde ele alınmıştır (Gökçe ve Şahin 2003). Bir yönetici görev yaptığı kurumda en fazla liderlik rolünü ortaya koyarak etkili olabilmektedir. Öğrenci başarısı ile diğer alanlarda etkin okullarda yüksek öğretimsel liderlik kriteri çok fazla önemli bulunmaktadır (Tanrıöğen, 2000). Resmî

otoritenin yöneticiye büyük bir yetki vermesi, bu rolü özümseyip ortaya koyması oranında kendini göstermektedir. Bu rol ile yönetici, kurumunu peşinden sürükleyebilecek ve hedeflere ulaşılmasını sağlayabilecektir.

İlişki Sağlayıcı: Kurumun etkililiği ve verimliliğini artırmak için iç ve dış paydaşlarla bağlantı kurulması yöneticilerin bağlantı kurucu rolünü belirtmektedir (Rüzgâr, 2013). Yönetici kuruma bilgi verme ve yarar sağlama için birden çok paydaşla iletişim kurmak zorundadır. Bir okul müdürünün okulun web sitesinde, resmî mesajlaşma gruplarında bilgi paylaşması, e-posta göndermesi, telefon görüşmeleri yapması, proje grupları ile sosyal etkinliklerden sorumlu komisyonlar arasındaki faaliyetleri organize etmesi ilişki sağlayıcı roller arasında yer almaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003).

Bilgi ile Bağlantılı Roller: Yöneticiler, kişiler arası iletişim ağının merkezinde yer almaktadırlar. Aynı zamanda bilginin de kaynağıdırlar. Edindikleri bilgileri kullanarak örgütte ortaya çıkan problemleri çözmeye gayret ederler. Yönetim sürecinin işlerliği yöneticilerin bilgi edinmeleri, bilgileri yönlendirebilmeleri ve yönetebilmeleriyle ilişkilidir. Yönlendirme ve yönetme boyunca demokratik yönetim anlayışını kullanan yöneticiler, daha çok yasal güç ve yetki kullanan otokratik yöneticilerden farklı olarak daha sağlıklı bir okul ortamının meydana gelmesini sağlarlar (Çelik ve Kahraman, 2022).

Takipçi Rolü: Yöneticiler, bazı basın yayın kuruluşları ve bilişim araçlarını tararlar. Kurumları ile ilgili olan paydaşlar ve diğer insanlarla görüşmeler yaparlar. Çalışanlarla koordinasyonu sağlarlar. Ulaştıkları analizlerin raporunu yazarlar (Gökçe ve Şahin, 2003). Böylece iç ve dış çevre ile ilgili bilgileri araştırarak analizlerini ortaya koyarlar. Yöneticiler ulaştıkları çok çeşitli ve farklı bilgiler aracılığıyla örgüt içi ve örgüt dışında oluşan iletişimde en merkezi görevli rolünü üstlenirler. Örgütsel süreçleri izlerler ve değerlendirmeler yaparlar. Ulaşılan bilgilerin tamamı yararlı olamamaktadır. Nitekim bu bilgilerin bazıları spekülasyon ve dedikodu şeklinde olmaktadır. Bu duruma rağmen yöneticiler, bilgilerin tamamından hareket ederek değerlendirmelerini yaparlar.

Haberci Rolü: Takipçi rolündeki yöneticiler, gözlemci şeklinde bilgilere ulaşırlar. Bu rolde topladıkları bilgileri kurumdaki üst birimlere ve çalışanlara iletmek yükümlükleri arasında yer alır. Bu çerçevede ulaştıkları bilgileri kısa notlar biçiminde raporlaştırırlar. Raporu çalışanlarla paylaşırlar. Söz konusu paylaşım bazı durumlarda kurul toplantıları ile bazı durumlarda ise mesajlaşma uygulamaları yoluyla iletilir. Yöneticiler önem arz eden bilgileri yerinde ve zamanında ilgili birimlere ulaştırırlar. Böylece olası problemlerin çözümü noktasında katkı sağlamış olurlar. Alt kademedeki

çalışanlar ise bilgilerin tamamına erişim sağlayamayabilirler. İhtiyaç duyulan önemli ve değerli bilgiler üst yöneticilerce sağlanır. Böylece kriz yönetimi hususunun da sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi sağlanmış olur.

Sözcü Rolü: Yöneticiler örgütün mensubu olmayan ancak örgütle ilgili kişilere kurumun politikaları, çalışmaları, planları ve programları ile sonuçları hakkında resmî bilgi verirler. Örgütün paydaşlarının yanında örgütün takipçileri durumundaki kişilere de örgütün amaçları doğrultusunda olmak kaydıyla yapılan iş ve işlemlerle ilgili bilgi sağlanmalıdır. Bu noktada herhangi bir okul yöneticisi, bilgiyi aktarabilmektedir. Bu da onun sözcü görevi üstlenebileceğini göstermektedir. Sözcünün aktardığı bilgiler kurumun resmî politikalarıyla uyumsuzluk göstermemelidir. Sözcü rolü statüden gelen yetki dolayısıyla açıklanabilmektedir.

Karar Verme ile İlgili Roller: Karar verme, yönetim düzeyindeki yöneticilerin en temel ve en hassas rolleri arasında yer almaktadır. Örgütlerde yöneticilerin ulaştıkları çeşitli bilgiler, çalışanlar ve diğer kişilerle kurulan ilişkiler nezdinde etkili karar verme işlevini yerine getirebilmektedir. Karar vermede yönetici kurum veya örgütün çıkarlarını ön planda tutmalıdır. Kurumu için en iyi olanı seçmelidir. Karar verme aşamasında yöneticiler, örgütün amaçlarına ne kadar ulaştırılacağını, çalışan tercihinde kurum için en yararlı olabilecek kişilerin nasıl seçileceğini, hangi kaynaklardan faydalanılacağını, ne tür sorunların bulunduğunu ve sorunların nasıl çözülebileceğine dair sorumluluklar üstlenirler. Bu noktada eğitim örgütlerine dahil olunması durumunda katılımcılar nezdinde etkililik ve niteliğin artırılması için örgütsel politika geliştirme meselesi de alınan kararlara dahil edilmeleri sağlanmalıdır. Karar verme ile ilgili roller; girişimci, problem çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci rollerden meydana gelmektedir.

Girişimci Rolü: Yöneticiler buldukları kurumlarda rekabetle etkililiği artırmayı amaçlarlar. Bunun için tasarlamış ya da kurgulamış oldukları girişimler bu rollerin kapsamı alanında bulunmaktadır. Yöneticiler, yeniliklere açık olmalıdırlar ve yeni fırsatları bulmak için hem kurumlarında hem de kurumlarının dışında birtakım araştırma ve incelemeler yapmalıdırlar. Böylece üretilen yeni projelerle kurumlarının gelişmesine katkı sağlamış olurlar. Bir girişimci olarak yönetici ya da okul yöneticisi her şartta kendi kurumunu geliştirmelidir. Ayrıca her türlü adaptasyonunu da sağlamakla sorumludur. Yeni, farklı ve orijinal projeler, etkinlikler, işbirliklerinin geliştirilmesi, bunların yönetilmesi ve tanıtımının yapılması da yöneticiye ait görevler arasında yer almaktadır. Yöneticiler, her gün tekrarlanarak rutinleşmiş olan resmî işler, programlar ve etkinlikler

vb. dışında kurumu en üst noktalara taşınabilirlerdir. Bu yüzden yöneticilerin girişim ruhuna sahip olmaları beklenmektedir.

Problem Çözücü: Örgüt beklenmedik ortaya çıkan birtakım sorunlarla karşı karşıya kaldığında yönetici derhal harekete geçmeli, çözüm yolları geliştirmelidir. Problemlerden zaman içinde haber alan ve problemlerin nasıl çözüleceğini bilen yöneticiler, risk yönetimi noktasında da kendini geliştirmiş yöneticiler olacaklardır. Girişimcilik rolünü üstlenen yöneticiler, kurumlarının gelişmesi için istekli olmalıdırlar. Süreci belli bir bilinç dahilinde yürütmelilerdir. Bu noktada sorun çözücü rolünde yöneticilerin kendi isteklerinden kaynaklanmayan, genellikle kurumun işleyişi ile ortaya çıkmış çeşitli durumlardan dolayı müdahalede birtakım zorluklarla karşılaşabilirler. Değişim ile birlikte baskıların yoğunluğu artabilmektedir. Yöneticilerin, bu durumu kurumlarının faydasına çevirmeleri beklenmektedir. Örneğin; okul kültürünün bozulması, öğretmenlerin veya öğrencilerin grev ya da boykot eylemlerine katılmaları, idareci ve öğretmenler arasındaki güvenin sarsılması vb. sorunlar yöneticilerin yerinde ve kararında müdahalesi ile aşılabilmektedir. Ayrıca yöneticiler alacakları kararlarla, problemleri kurum yararına bile dönüştürebilmektedirler. Okul yöneticileri, sorunlara çözüm yolları geliştirirken rol belirsizliği ya da rol çatışmasıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Rol belirsizliği iş performansını olumsuz etkilerler, rol çatışması performansın daha da artmasına katkı sunabilmektedir (Çelik, 2013).

Kaynak Dağıtıcı Rolü: Karar verme ile ilgili rollerin üçüncüsü kaynak ayırımı veya kaynak dağıtıcısı rolüdür. Yönetici kendi kurumunda tüm çalışanlara ne tür rolü vereceği noktasında yetki sahibidir. Bunun yanında yöneticiler, sorumluluk alanlarındaki birimlerin yapısını tasarlamalıdırlar. Gerekli görev dağılımını da yapmalıdırlar. Yönetici, görev dağılımıyla ilgili yetkiyi kullanırken görev dağılımının nasıl yapılacağını ve nasıl organize edileceğine dair plan ve formal ilişkiler modelini oluşturabilmelidir. Örneğin bir okul müdürü, belirli periyotlarla görev dağılımını güncelleyerek astları durumundaki müdür yardımcıları, öğretmenler, memurlar, hizmetlilere tebliğ eder. Bu aslında bir tür yetki devridir. Ancak yetki devri noktasında tüm sorumluluk yine de okul müdürüne ait olmaktadır. Yani okul müdürünün sorumluluğu, yetki devri ile ortadan kalkmamaktadır. Yönetici, karar verme aşamasında dağıtıcılardan gelen dönütlerden de yararlanarak açık ve net biçimde kararlarını vermektedir. Ancak nihai karar verme yetkisini bölüşmesi ya da devretmesi durumunda karar verme sürecinde birtakım aksamalar ortaya çıkarabilmekte ve sistemli bir stratejinin de oluşması olumsuz etkilenebilmektedir. Yöneticilerin kullandıkları güç tarzları özellikle kişilik gücü ve zorlayıcı güç, genel

olarak okullarda iş performansları ile öğretmenlerin iş performansının yordayıcısı olmaktadır (Doğan-Çelik, 2019).

Müzakereci Rolü: Yöneticiler, kurumlarında en önemli müzakerecilerdir. Çünkü yönetici yetkili olduğu örgütü temsil etmektedir. Ayrıca okul dışında da kurum ve kuruluşlarla ilişkiler noktasında birtakım müzakereler de yapabilmektedir. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmı görüşme ve danışma noktalarında harcanmaktadır. Örneğin, bir kulüp başkanının sözleşmesinde sorunlar bulunan bir oyuncu ile son müzakereci rolü oynayabilmektedir. Bir şirkette yönetici durumundaki bir kişi, grev ve boykot gibi eylemler esnasında müzakereler yapabilmektedir. Okul müdürünün ise yemek boykotu yapan öğrencilerle bir araya gelerek çözüm yolları geliştirmesi onun müzakereci rolünü ortaya koymaktadır (Balçık, 2002).

Mintzberg tarafından tanımlanan üç ana rol ve on altı rol bulunmaktadır. Bunlar birbirlerinden ayrılmaz yapıdadırlar. Bu rollerin, Gestalt bütünlük ilkesinden hareket edildiğinde birbirleri ile bütünleşik bir yapıya sahip oldukları görülebilecektir. Yöneticiler bu rollerin tümünü gerçekleştirme mecburiyetindedirler. Nitekim bir rolün yerine getirilmemesi yönetim sürecinde birtakım aksamalara, kurumun amaçlarına ulaşılması noktasında olumsuzluklara neden olabilir (Balçık, 2002).

2.3. Güncel Yönetici Roller

Mintzberg ve diğer araştırmacıların ortaya koydukları ve geliştirmeye gayret ettikleri yönetici rolleri çağın şartları vb. sebeplerle sürekli değişme ve iyileşme durumlarından etkilenebilecektir. Bu durum değerlendirildiğinde gelişim ile ilgili rollerde eksiklikler olabileceği söylenebilir. Söz konusu eksik rollerin tanımlarına bakıldığında yöneticilerin insan kaynakları becerisinin artırılması, iş performanslarının yükseltilmesi, kişisel beceri ve bilgi düzeylerinin üst noktaya ulaştırılması için bir ortamın oluşturulmasını ve bu etkinliklerin planlanarak hayat geçirilmesini içermektedir. (Özyurt, 2010).

Değişen çağ ve hayat şartlarındaki duruma göre yönetici rollerinde de birtakım güncellemeler yapılmalıdır. Geleneksel kalıpların dışında kurumsal işleyişte etkililik ve verimliliğin artırılması için çağın ihtiyaçlarına ve teknolojik değişimlere göre yeni roller geliştirilmelidir. Bu rollerden biri mentorluk rolüdür. Mentor yönetici, kurumda çalışanların planlanan hedeflere ulaşmaları için çalışmalıdır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre onlara yön gösterici olmalıdır. Bir kurumda örgütsel karar verme

noktasında alınan kararlar aidiyet bilinciyle benimsenmelidir. Aidiyet durumundan dolayı kurumda tüm çalışanlar etkin birer paydaş olarak kabul edilmelidir. Bir tür ortak uzlaşma yöntemiyle bu durum sağlanmalıdır. Ortak uzlaşma yöntemine, yönetim rolü de denilebilmektedir. Çalışanlar biz duygusu ile hareket ettiklerinde performanslarında önemli miktarda bir artış sağlanabilecektir. Örgütsel yapılarda kurum yöneticileri, kurumun tüm çalışanlarına kendisini kabul ettirmelidir. Bu durum hem kendisi hem de kurum için son derece önemli olmaktadır. Yönetici ideolojik gruplaşmaları, sendikal ayrımcılıkları veya çeşitli hizipleşmeleri ortadan kaldırmak için her çalışana aynı eşit mesafede durmalıdır. Yani kapsayıcı olmalıdır. Kapsayıcılık, tüm örgütte kabul görme noktasında önem arz etmektedir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Yönetici rolleri ile ilgili en sistematik çalışmaları yapanların başında Henry Mintzberg gelmektedir (Başarangil, 2016). Mintzberg, yönetici rollerine yönelik bir sınıflandırma yapmıştır. Yönetici rollerini üç kategoride incelemiştir. Yöneticilerin yaptıkları eylemlerin sahip oldukları statüden kaynaklı önceden belirlenmiş roller ve davranış setleri açısından açıklanabileceğini ifade etmiştir. Yöneticilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin görevlendirildikleri statü için belirlenmiş roller ve davranış örüntüleri noktasında açıklanabileceğini belirtmiştir. Mintzberg'in tasnifi şu şekildedir: Kişiler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri (Özdemir, 2018).

Welch (2002), Amerika'nın Kuzey Carolina eyaletinde yer alan Halk Eğitim Merkezinde çalışan yöneticiler ile yaptığı bir çalışmada, kurumdaki yöneticilerin yönetici rolleri, kişilik özellikleri ve yeterlilikleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda yönetici rolleri, kişilik özellikleri ve yeterlilikleri arasında açıkça anlamlı farklılıklar olduğunu gözlemlemiştir. Bunun yanında çalışmada yöneticilerin kaynak dağıtıcı, liderlik, temsilci ve ilişki sağlayıcı rollerini daha çok ortaya koyabildikleri sonucuna da ulaşılmıştır.

Kaufhold (2012) New York'ta bulunan ortaokul yöneticilerinin yönetici rollerini algılama düzeylerini ölçmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında yöneticilerin okul ve öğrenci başarısında önemli rol üstlendiklerini görmüştür. Okul yöneticilerinin öne çıkan rolünün ise eğitimsel liderlik olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yöneticilerin okula

duydukları güven ve öğrenci başarılarının da rollerin uygulanışı noktasında olumlu etkisinin bulunduğunu ifade etmiştir.

Snyder ve Wheelen (2017) yaptıkları inceleme ile yöneticilerin ortaya koydukları birbirinden farklı yönetici rollerini Mintzberg'in yönetsel rol modelinin çerçevesinde ele almışlardır. Mintzberg'in rol ve yönetim süreci için faaliyetleri yönlendirerek rol ve etkinlikler arasında ilişki kurma görevini bulmak için bu araştırma yapılmıştır. Gözlem metoduyla kırk altı yöneticinin rolleri araştırılmış, bu roller içinde yöneticilerin en fazla kullandıkları rollerin şu roller olduğu ortaya çıkmıştır: Kaynak dağıtıcılığı, ilişki sağlayıcılık (irtibat) ve takipçi (gözlemci) roller.

Burgaz (1997), Mintzberg'in yönetici rolleri yaklaşımına ilişkin olarak yöneticilerle yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken yukarıda sıralanan rollere gereksinim duyduklarını ifade etmiştir. Bu inceleme ile farklı kademelerdeki okullarda, farklı yöneticilerle ve farklı dönemlerde yönetici rollerinde öne çıkan farklılıklar görülebileceğini ifade etmiştir.

Cerit (2001) çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin rollerini tespit etmeye çalışmıştır. Nitel araştırma modeli ile on okul müdürü ve on öğretmen olmak üzere toplam yirmi kişi ile çeşitli görüşmeler yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin karar verme rollerini uygularken öğretmenlerin alınan kararlara katılımlarının desteklenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Okullarda okul müdürlerinin en fazla üstlendikleri rollerin ise planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve vizyon oluşturma olduğunu tespit etmiştir.

Işık (2001), çalışmasında, yöneticilerin öz yeterlilik inancı ile yönetici rolleri arasındaki bağlantıya odaklanmıştır. Tarama modeli esasıyla yapılan araştırmanın evrenini bilgi teknolojileri ve bankacılık sektöründe faaliyette bulunan iki kuruluşa, farklı konumda görev yapan yüz yirmi bir yönetici meydana getirmiştir. Çalışmada yöneticilerin öz yeterlilik inançlarının rollerini uygularken ilgili algılarını ne ölçüde öngördüğünü bulmaya gayret etmiştir. Ayrıca yöneticilerin genel yaşamlarında gerekli olan temel yeterlilik inancı ile yöneticilik görevlerinin gerektirdiği rol yeterliliğine olan inançları ele alınmıştır.

Yavuz (2006), araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerden beklenen yönetici rolleri ve bu rollerin karşılanma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak yapılan bu çalışmada elde edilen verilere göre müfettişlerin okul müdürlerinden bekledikleri roller ile karşılanma düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Müdürlerin kendileri ile eşdeğer bir görevde bulunan yöneticiler ve öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri roller ile karşılaşma düzeyleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Terci (2008), çalışmasında yönetici ve öğretmen algıları çerçevesinde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yeterlilik davranış düzeylerinin tespit edilmesini hedeflemiştir. Tarama modelinde betimsel bir çalışma şeklinde ortaya konulan bu incelemede yöneticilerin yönetici yeterlilik davranışları ile ilgili algıları arasında cinsiyet, yaş, branş, kıdem yılı, öğrenci sayısı, okulun bulunduğu çevre gibi bireysel değişkenlere göre anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilik eğitimlerine katılıp katılmama, değişken için yöneticilerin yöneticilik yeterlilik davranışlarıyla ilişkili yönetici ve öğretmenlerin öğretimsel liderlik rolüne yönelik olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kanbur (2009), çalışmasında ilköğretim okullarında veli ve okul iş birliğinin artırılmasında yönetici rollerinin farklı değişkenler kapsamında etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Tarama modeline göre yapılan çalışma İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında 357 veli ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ulaşılan bulgulardan hareketle yaş, cinsiyet, medeni durum, ailedeki çocuk sayısı, veli toplantısı sayısı, yöneticilerin toplantıya katılma durumları, velilerin okul yönetimi ile en fazla görüşme nedeni, çocuklar ile ilgili problemlerde izlenen yol, öğretmen ile en fazla görüşme yapılan yer ve sınıf düzeyi gibi belirli değişkenlere göre anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Özyurt (2010), çalışmasında yönetici rolleri ile örgütsel öğrenme ortamının aktarıma etkisini araştırmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları geliştirme fonksiyonu örgütsel öğrenme, eğitimin transferi ve bu kıstaslarla bağlantılı olan yönetici rolleri ele alınmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen verilerden hareketle teori ve pratik arasında bir paralelliği bulunup bulunmadığı sorgulanmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin üstlendikleri eğitim geliştirme rolleri ve öğrenme süreci arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Rüzgâr ve Kurt'un (2013) işletme alanında yaptıkları bir çalışmada, Mintzberg'in yönetsel roller görüşüne göre işletmelerdeki yöneticilerin üstlendikleri rollerinin neler olduğu ve bu rollerde hangilerinin daha çok kullanıldığı inceleme konusu yapılmıştır. Ulaşılan bulgulardan hareketle araştırmanın yapıldığı işletmelerde görev yapan yöneticilerin Mintzberg'in yönetici rolleri sınıflandırmasında kişiler arası roller arasında

yer alan liderlik ve bilgi ile ilişkili olan rollerden takipçi (nezaretçi) rolleri ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Arun, Türkay, Fen, Babacan ve Ateş (2014) yaptıkları çalışmalarında Mintzberg'in yönetici rolleri görüşünü model almışlardır. İlerleyen teknolojinin bu roller üzerinde etkilerinin olup olmayacağını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda yönetim, liderlik ve teknoloji gibi kavramlardan hareket ederek teknolojinin yönetim rolleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre her konumdaki yöneticinin yönetsel rolleri yansıtırken teknoloji kullanımının önemli olduğu görülmüştür. Teknolojinin kullanılmasıyla yöneticilerin liderlik rolünü daha etkin kullandıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak teknoloji kullanımının, bazı yönetici rollerini (bilgi sağlama, bilgiyi dağıtma) olumlu olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca teknolojinin kullanımı arttıkça girişimci, sorun çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci rollerinin kullanılmasının da daha fazla ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan (2019), çalışmasında okul müdürlerinin rolleri ve etkileme stratejileri ile öğretmenlerin yöneticilere karşı duydukları güven arasındaki ilişkileri ele almıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmanın sonucunda yönetici rollerinin yöneticiye güven noktasında doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin okullarında kişiler arası bilgi sağlama ve karar verme rollerini ortaya koyabilmeleri durumunda öğretmenlerin bu yöneticilere güven duygularında bir artış olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan okul müdürlerinin, yönetici rollerini yansıtırırken bilgilendirme ve motivasyon taktiklerine daha fazla yer verdikleri görülmüştür. Ayrıca bu durumun baskı taktiklerini daha düşük düzeyde kullanmalarına da neden olduğu da görülmüştür.

Terzioğlu (2019), yaptığı çalışmada ilkokullarda okul yöneticilerinin, Mintzberg'in yönetici rollerini yerine getirme düzeylerini hesap verebilirlik bakımından incelemiştir. Nitel ve nicel araştırma metodlarının kullanıldığı bu çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin hesap verme sorumlulukları çerçevesinde hukuka uygunluk, ekonomiklik, etkililik ve verimlilik ile ilişkili rolleri birtakım zorluklara karşın olumlu şekilde kullandıkları tespit edilmiştir.

Mavi (2020), yaptığı çalışmada yönetici rolleri, örgüt iklimi ve duygusal emek arasındaki bağa ilişkin öğretmen görüşlerini ele almıştır. Nicel metodun kullanıldığı incelemede ilişkisel tarama desenine yer verilmiştir. Elde edilen bulgulardan hareket edildiğinde branş, cinsiyet, ve görev yeri gibi değişkenler kapsamında öğretmenlerin yönetici rolleri ve örgüt iklimine dair görüşlerinde anlamlı farklılıkların olduğu

görülmüştür. Ayrıca yönetici rolleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde “araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi” yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel ve tarama modelinde bir çalışma olarak yapılmıştır. Nicel çalışmalar seçenekli ve sayısal verilere dayanırken tarama modelleri, “geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2012). Araştırmaya uygun olmasından dolayı bu model tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Denizli ili merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrende yaklaşık 6500 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 350 öğretmene “Kolay ulaşılabilir örnekleme” yöntemiyle ulaşılmıştır. Verileri tam dolduran 328 öğretmenin verileri değerlendirmeye alınmıştır.

Bilimsel araştırmaya uygun doldurulan ölçekleri dolduranlara ilişkin demografik özelliklere göre dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	216	65,9
	Erkek	112	34,1
Yaş	24-30	98	29,9
	31-35	78	23,8
	36-40	68	20,7
	41 ve fazlası	84	25,6
Kıdem	1-10 yıl	178	54,3
	11-20 yıl	96	29,3
	21 ve fazlası	54	16,5
Medeni durum	Evli	208	63,4
	Bekar	120	36,6

(Devamı arkada)

Tablo 3.1. *Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları (Devamı)*

Değişken	Kategori	n	%
Öğrenim Düzeyi	Lisans	258	78,7
	Lisansüstü	70	21,3
Branş	Okulöncesi	48	14,6
	Sınıf	53	16,2
	Ortaokul branş	69	21,0
	Lise branş	158	48,2
Görev yaptıkları kademe	Okulöncesi	34	10,4
	İlkokul	70	21,3
	Ortaokul	74	22,6
	Lise	150	45,7

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 65,9’u kadın, % 34,1’i erkektir. Yaş olarak dağılımları % 29,9’u 24-30 yaş, % 25,6’sı 41 ve üzeri yaş, % 23,8’i 31-35 yaş ve % 20,7’i 36-40 yaşlardadır. Kıdem olarak 54,3’ü 1-10 yıl, % 29,3’ü 11-20 yıl ve % 16,5’i 21 yıl ve üstünde kıdemdedir. Öğretmenlerin % 63,4’ü evli % 36,6’sı bekarıdır. Lisans mezunu % 78,8 iken lisansüstü mezunu olan % 21,3 oranındadır. Öğretmenlerin branş dağılımları % 48,2’si lise branş, % 21,0’i ortaokul branş, % 16,2’si sınıf ve % 14,6’sı okulöncesi öğretmenliği branşlarındadır. Çalıştıkları öğretim kademeleri dağılımı ise % 45,7’si lise, % 22,6’sı ortaokul, % 21,3’ü ilkököl ve % 10,4’ü okulöncesi kademelerinde çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki kısımdan oluşmuştur. Ölçeğin ilk kısmında öğretmenlerin genel bilgilerini içeren “a) cinsiyet, b) yaş, c) kıdem, d) medeni durum, e) öğrenim düzeyi, f) branş ve g) çalıştıkları kademe” ile ilgili 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde “Yönetici Rollerini Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek Mavi ve Özdemir (2020) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 31 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

İnsan Katmanı Rolü 14 madde (1-14) ile ölçülmüş ve alpha değeri .947, Bilgi Katmanı Rolü 9 madde (15-23) ile ölçülmüş ve alpha değeri .948’dir. Eylem Katmanı Rolü 8 madde (24-31) ile ölçülmüş ve alpha değeri .959 YRÖ (Tümü) 1-31 madde ile ölçülmüş ve alpha değeri .964’tür. Ölçek 5’li likert tipindedir ve seçenekler şöyledir: 1) Asla, 2)Nadiren, 3)Bazen, 4) Sık sık ve 5)Her zaman.

Tablo 3.2. *Toplanan Verilerin Cronbach Alpha Değerleri*

Alt Ölçekler	Cronbach Alpha Değerleri
İnsan Katmanı Rolü	,933
Bilgi Katmanı Rolü	,920
Eylem Katmanı Rolü	,943
Genel yöneticilik rolü	,968

Bu çalışmada ise tablo 3.2’de görüldüğü gibi boyutlar ve ölçek genel değerlerin ,920 ile ,968 aralığında olduğu ve buna göre araştırma verilerin çok yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için MEB web sitesinden bilimsel araştırma iznine başvurulmuştur. İzin alındıktan sonra ölçek yeterli miktarda çoğaltılıp okullara gidilerek yöneticilere izinler gösterilerek istekli öğretmenlere uygulanmıştır. Öğretmenlerin tamamı gönüllü ve isteklidir. Öğretmenlerden ölçeğe kişisel bilgiler yazılmaması, bütün maddelerin doldurulması ve boş bırakılmaması istenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Ölçek ile toplanan veriler kodlanarak SPSS 25 istatistik programına girilmiş ve öncelikle güvenilirlik testine tabi tutulmuştur (Tablo 3.2). Verilerin güvenilirlik değerleri çok yüksek çıktığı için normal dağılım analizi yapılmıştır. Verilere normallik analizi basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testi ile yapılarak ulaşılan bulgular tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Verilerin Basıklık ve Çarpıklık Testi Sonuçları*

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
İnsan Katmanı Rolü	-,511	-,202
Bilgi Katmanı Rolü	-,594	-,155
Eylem Katmanı Rolü	-,517	-,264
Genel yöneticilik rolü	-,512	-,157

Tablo 3.3’te görüldüğü gibi alt boyutlar ve genel ortalamanın “basıklık ve çarpıklık” değerlerinin -,155 ile -,594 arasında farklı değerlerde olduğu görülmüştür. Tabachnik ve Fidell (2013) çalışmalarında +1,50 arasındaki verilerin normal dağılım

gösterdiği kabul edildiğini belirtmektedir. Buna göre veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmada verilerinin analizlerinde şu testler yapılmıştır:

1) Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımlarında frekans ve yüzde analizi yapılmıştır.

2) Katılımcıların algılarının analizlerinde betimsel analizlerden ortalama, standart sapmalara bakılmıştır.

3) Karşılaştırmalarda “Bağımsız Örneklem T” testi ve “tek yönlü varyans analizi (One way Anova)” analizi yapılmıştır. Farklılık çıkması halinde ortalamalar ve fark olan grupları tespit etmek amacıyla Post Hoc Tukey HSD analizi yapılmıştır.

4) Anlamlılık değeri ,05 olarak alınmıştır.

5) Yorumlamalarda eşik değerler şöyledir.

1,00 – 1,80 Çok düşük

1,81 – 2,60 Düşük

2,61 – 3,40 Orta

3,41 – 4,20 Yüksek

4,21 – 5,00 Çok yüksek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgu ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

1. Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları; a) cinsiyet, b) yaş, c) kıdem, d) medeni durum, e) öğrenim düzeyi, f) branş, g) çalıştıkları kademeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde 3 alt problemin çözümüne yönelik analizler ve yorumlarına aşağıda ve ilerleyen sayfalarda yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin algıları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Algıları*

Alt boyutlar ve ölçek	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
1. Öğretmenleri kendi uzmanlık konularında yetkilendirir.	328	3,81	,83	Yüksek
2. Öğretmenleri kendi uzmanlık alanlarında özerk bırakır.	328	3,55	,86	Yüksek
3. Öğretmenleri motive eder.	328	3,79	,91	Yüksek
4. Öğretmenlere rehberlik edip mesleki gelişimlerini destekler.	328	3,70	,77	Yüksek
5. Okulda oluşturulacak komisyon ve kurullarda öğretmenlerin ilgilerini ve yeterliklerini dikkate alır.	328	3,83	,96	Yüksek
6. Komisyon ve kurullarda öğretmenler arasındaki uyumu gözetir.	328	3,81	,85	Yüksek
7. Öğretmenleri ortak değerler etrafında bütünleştirir.	328	3,86	,92	Yüksek
8. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okulun kültürünü benimsemeleri için çaba gösterir.	328	3,84	,85	Yüksek
9. Okula katkı sağlaması olası kurumlardan destek almak için onlarla iş birliği yapar.	328	3,79	,88	Yüksek

(Devamı arkada)

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Algıları (Devamı)*

Alt boyutlar ve ölçek	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
10. Okul dışındaki kurumlarla ve onların yöneticileriyle ilişkilerini güçlü tutar.	328	3,70	,74	Yüksek
11. Okul adına kendisine yöneltilen sorulara cevap verir.	328	4,24	,93	Çok Yüksek
12. Okula gelen ziyaretçilere eşlik ederek onları bilgilendirir.	328	4,09	,90	Yüksek
13. Toplantı, kutlama vb. etkinliklerde okulu temsil eder.	328	4,11	,88	Yüksek
14. Okulun amaçları için diğer kurumları ve onların yetkililerini ikna etmeye çalışır.	328	3,86	,73	Yüksek
15. Okul binası (ve varsa ona bağlı unsurlar [spor salonu, yurt, bahçe vb.]) hakkında sürekli bilgi toplar.	328	3,79	,68	Yüksek
16. Okulda olup biteni yakından takip eder.	328	4,13	,90	Yüksek
17. Okuldaki gelişmeler hakkında öğretmenlerle bilgi paylaşır.	328	3,86	,61	Yüksek
18. Öğretmenlere ihtiyaç duydukları dokümanları sunar.	328	3,90	,55	Yüksek
19. Okulun etkinlikleri hakkında okul çevresindeki kurum ve/veya kuruluşları bilgilendirir.	328	3,97	,97	Yüksek
20. Üst makamları okul hakkında bilgilendirir.	328	4,06	,90	Yüksek
21. Deneyimlerini başka okulların yöneticileriyle paylaşır.	328	3,64	,65	Yüksek
22. Okulla ilgili son gelişmeleri velilerle paylaşır.	328	3,72	,85	Yüksek
23. Okul hakkında dış paydaşlara sunduğu bilgilerin anlaşılıp anlaşılmadığını izler.	328	3,68	,65	Yüksek
24. Okulun gelişimi için yenilikçi fikirler üretir.	328	3,96	,88	Yüksek
25. Okulun gelişimi için fikirlerini projelendirerek hayata geçirir.	328	3,82	,43	Yüksek
26. Çalışmaların sağlıklı yürümesi için her türlü teknolojiyi işe koşar.	328	3,79	,59	Yüksek
27. Karşılılaşılması olası problemler için önceden önlemler alır.	328	3,92	,96	Yüksek
28. Bir sorun çıkması halinde düzeltici/giderici önlemler alır.	328	4,06	,93	Yüksek
29. Gerektiğinde okul için müzakerecilik/ pazarlık/ arabuluculuk yaparak sözleşmeler yapar.	328	3,71	,90	Yüksek
30. Projelerin, ihtiyaç duyan okul dışı paydaşlara katkı sağlaması için çabalar.	328	3,74	,71	Yüksek
31. İhtiyaç duyan okul dışı paydaşlara uzmanlık alanlarında (akademik/yönetmel/fiziksel) destek sunar.	328	3,65	,79	Yüksek

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili en yüksek ortalamanın "Okul adına kendisine yöneltilen sorulara cevap verir." Maddesine ($\bar{X}=4,24$) ortalamayla "Çok yüksek" düzeyinde olduğu görülmüştür.

Bunu “Okulda olup biteni yakından takip eder.” Maddesi ($\bar{X}=4,16$) ortalama ve “Toplantı, kutlama vb. etkinliklerde okulu temsil eder.” ($\bar{X}=4,11$) maddeleri “Yüksek” düzeyinde izlemektedir. En düşük ortalama ise “Öğretmenleri kendi uzmanlık alanlarında özerk bırakır.” Maddesine ($\bar{X}=3,55$) ortalama ile “Yüksek” seviyesindedir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlar ve genel olarak algıları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerini Alt Boyutları ve Genel Algıları

Alt boyutlar ve ölçek	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeği
İnsan Katmanı Rolü	328	3,86	,72	Yüksek
Bilgi Katmanı Rolü	328	3,86	,75	Yüksek
Eylem Katmanı Rolü	328	3,83	,83	Yüksek
Genel yöneticilik Rolü	328	3,85	,71	Yüksek

Tablo 4.2.’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlar ve genel algılarıyla ilgili en yüksek ortalamanın insan katmanı ve bilgi katmanı boyutlarında ($\bar{X}=3,86$) ortalama ile “Yüksek” düzeyindedir. En düşük ortalama eylem katmanı boyutunda ve ($\bar{X}=3,83$) ortalama ve yüksek iken genel olarak yöneticilik rolüne ilişkin ortalama ($\bar{X}=3,85$) ortalama ile yüksektir. Öğretmenlerin yöneticilerinin yöneticilik rolleriyle ilgili olarak hem alt boyutlar hem de genel olarak yüksek düzeyde yöneticilik rollerini sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları; a) cinsiyet, b) yaş, c) kıdem, d) medeni durum, e) öğrenim düzeyi, f) branş, g) çalıştıkları kademe göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının cinsiyetlerine göre t testi sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algularının Cinsiyetlerine Göre Analizi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
İnsan Katmanı Rolü	Kadın	216	3,82	,66	-1,15	,24
	Erkek	112	3,92	,81		
Bilgi Katmanı Rolü	Kadın	216	3,85	,68	-,28	,77
	Erkek	112	3,88	,88		
Eylem Katmanı Rolü	Kadın	216	3,84	,76	,14	,88
	Erkek	112	3,82	,95		
Genel yöneticilik Rolü	Kadın	216	3,84	,64	-,56	,57
	Erkek	112	3,88	,84		

*p<0,05

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilgili algularının cinsiyetlerine göre insan katmanı rolünde ($t= -1,15$; $p>0,05$), bilgi katmanı rolünde ($t= -,28$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($t= ,14$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($t= -,56$; $p>0,05$) farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarına göre okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin algularının değişmediği ve benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilgili algularının yaşlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algularının Yaşlarına Göre Analizi

	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
İnsan Katmanı Rolü	24-30	98	3,95	,71	2,33	,07	-
	31-35	78	3,86	,71			
	36-40	68	3,66	,70			
	41 ve fazlası	84	3,91	,73			
Bilgi Katmanı Rolü	24-30	98	3,97	,69	3,00	,03*	1>3
	31-35	78	3,73	,77			
	36-40	68	3,72	,76			
	41 ve fazlası	84	3,97	,78			
Eylem Katmanı Rolü	24-30	98	3,96	,77	1,18	,31	-
	31-35	78	3,80	,83			
	36-40	68	3,73	,84			
	41 ve fazlası	84	3,80	,89			
Genel yöneticilik Rolü	24-30	98	3,96	,67	2,03	,10	-
	31-35	78	3,80	,70			
	36-40	68	3,70	,73			
	41 ve fazlası	84	3,90	,75			

*p<0,05

1. 24-30

2. 31-35

3. 36-40

4. 41 ve fazlası

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının yaşlarına göre insan katmanı rolünde ($F=2,33$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($F=1,18$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($F=2,03$; $p>0,05$) farklılık göstermez iken bilgi katmanı rolünde ($F=3,00$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Fark olan grupları ortaya çıkarmak amacıyla post Hoc Tukey analizi yapılmış ve bilgi katmanı rolünde 24-30 yaşlardakilerin ($\bar{X}_{24-30} = 3,97$) 36-40 yaşlardaki ($\bar{X}_{36-40} = 3,72$) öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bulgulara göre 24-30 yaş öğretmenlerinin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri algıları 36-40 yaş öğretmenlerinden daha yüksektir. Bunun nedeni genç ve meslekte yeni öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri hakkında daha duyarlı olmaları veya okul müdürlerinin genç öğretmenlere yöneticilik rollerini daha yüksek hissettirmeleri olabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi

	Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İnsan Katmanı Rolü	1-10 yıl	178	3,91	,67	7,42	,00*	1>2; 2<3
	11-20 yıl	96	3,63	,75			
	21 ve fazlası	54	4,06	,72			
Bilgi Katmanı Rolü	1-10 yıl	178	3,86	,70	3,59	,02*	2<3
	11-20 yıl	96	3,73	,82			
	21 ve fazlası	54	4,08	,75			
Eylem Katmanı Rolü	1-10 yıl	178	3,91	,74	2,87	,05	-
	11-20 yıl	96	3,66	,89			
	21 ve fazlası	54	3,89	,97			
Genel yöneticilik Rolü	1-10 yıl	178	3,90	,64	5,03	,00*	1>2; 2<3
	11-20 yıl	96	3,67	,78			
	21 ve fazlası	54	4,02	,76			
* $p<0,05$	1. 1-10 yıl	2. 11-20 yıl	3. 21 yıl ve fazlası				

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının kıdemlerine göre eylem katmanı rolünde ($F=2,87$; $p>0,05$) fark görülmez iken insan katmanı rolünde ($F=7,42$; $p<0,05$), bilgi katmanı rolünde ($F=3,59$; $p<0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($F=5,03$; $p<0,05$) farklılık görülmüştür. Fark olan grupları ortaya çıkarmak amacıyla post Hoc Tukey analizi yapılmış ve insan katmanı rolünde 1-10 yıl kıdemlilerin ($\bar{X}_{1-10} = 3,91$) 11-20 yıl kıdemlilerden ($\bar{X}_{11-20} = 3,63$) daha yüksek

ortalamalara sahip olduğu ve 21 yıl ve fazlası kıdemlilerin ($\bar{X}_{21>}=4,06$) 11-20 yıl kıdemlilerden ($\bar{X}_{11-20}=3,63$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. 11-20 yıl kıdemlilere göre 1-10 yıl ve 21 yıl ve fazlası kıdemliler lehine ortalamalar yüksektir.

Bilgi katmanı rolünde 21 yıl ve fazlası kıdemlilerin ($\bar{X}_{21>}=4,08$) 11-20 yıl kıdemlilerden ($\bar{X}_{11-20}=3,73$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Genel yöneticilik rolünde ise 1-10 yıl kıdemlilerin ($\bar{X}_{1-10}=3,90$) 11-20 yıl kıdemlilerden ($\bar{X}_{11-20}=3,67$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu ve 21 yıl ve fazlası kıdemlilerin ($\bar{X}_{21>}=4,02$) 11-20 yıl kıdemlilerden ($\bar{X}_{11-20}=3,67$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. 11-20 yıl kıdemlilere göre 1-10 yıl ve 21 yıl ve fazlası kıdemliler lehine ortalamalar yüksektir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının medeni durumlarına göre t testi sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Medeni Durumlarına Göre Analizi*

	Medeni durum	n	\bar{X}	s	t	p
İnsan Katmanı Rolü	Evli	200	3,86	,69	,20	,84
	Bekar	120	3,85	,76		
Bilgi Katmanı Rolü	Evli	200	3,90	,75	1,20	,22
	Bekar	120	3,80	,75		
Eylem Katmanı Rolü	Evli	200	3,82	,83	-,44	,65
	Bekar	120	3,86	,83		
Genel yöneticilik Rolü	Evli	200	3,86	,70	,32	,74
	Bekar	120	3,83	,73		

*p<0,05

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algıları medeni durumlarına göre insan katmanı rolünde ($t= ,20$; $p>0,05$), bilgi katmanı rolünde ($t= 1,20$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($t= -,44$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($t=,32$ $p>0,05$) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin algılarının evli veya bekarlara göre değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının öğrenim düzeylerine göre t testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algularının Öğrenim Düzeylerine Göre Analizi

	Öğrenim düzeyi	n	\bar{X}	s	t	p
İnsan Katmanı Rolü	Lisans	258	3,85	,73	-,27	,78
	Lisansüstü	70	3,88	,65		
Bilgi Katmanı Rolü	Lisans	258	3,88	,77	1,06	,28
	Lisansüstü	70	3,78	,67		
Eylem Katmanı Rolü	Lisans	258	3,82	,85	-,42	,67
	Lisansüstü	70	3,87	,75		
Genel yöneticilik Rolü	Lisans	258	3,85	,73	,07	,94
	Lisansüstü	70	3,85	,63		

*p<0,05

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algıları öğrenim düzeylerine göre insan katmanı rolünde ($t= -,27$; $p>0,05$), bilgi katmanı rolünde ($t= 1,06$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($t= -,42$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($t= ,07$; $p>0,05$) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin algularının lisans veya lisansüstü mezunu olma durumlarına göre değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algularının branşlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algularının Branşlarına Göre Analizi

	Branş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
İnsan Katmanı Rolü	Okulöncesi	48	3,84	,77	1,38	,24	-
	İlkokul	53	3,75	,80			
	Ortaokul branş	69	3,76	,76			
	Lise branş	158	3,93	,65			
Bilgi Katmanı Rolü	Okulöncesi	48	3,93	,68	1,24	,29	-
	İlkokul	53	3,89	,86			
	Ortaokul branş	69	3,71	,75			
	Lise branş	158	3,90	,73			
Eylem Katmanı Rolü	Okulöncesi	48	3,82	,86	1,86	,13	-
	İlkokul	53	3,69	,83			
	Ortaokul branş	69	3,71	,94			
	Lise branş	158	3,94	,76			
Genel yöneticilik Rolü	Okulöncesi	48	3,86	,72	1,38	,24	-
	İlkokul	53	3,78	,80			
	Ortaokul branş	69	3,73	,77			
	Lise branş	158	3,93	,65			

*p<0,05

1. Okulöncesi 2. Sınıf 3. Ortaokul branş 4. Lise branş

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algıları branşlarına göre insan katmanı rolünde ($F=1,38$; $p>0,05$), bilgi katmanı rolünde ($F=1,24$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($F=1,86$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($F=1,38$; $p>0,05$) farklılık görülmemiştir. Bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının branşlarının farklılığına rağmen benzerlik gösterdiğini göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının kademelerine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlgili Algılarının Kademelerine Göre Analizi

	Kademe	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
İnsan Katmanı Rolü	Okulöncesi	34	3,80	,74	1,66	,17	-
	İlkokul	70	3,71	,75			
	Ortaokul	74	3,86	,60			
	Lise	150	3,94	,74			
Bilgi Katmanı Rolü	Okulöncesi	34	3,95	,68	,50	,67	-
	İlkokul	70	3,78	,81			
	Ortaokul	74	3,85	,66			
	Lise	150	3,89	,79			
Eylem Katmanı Rolü	Okulöncesi	34	3,70	,89	2,12	,09	-
	İlkokul	70	3,65	,78			
	Ortaokul	74	3,94	,73			
	Lise	150	3,90	,87			
Genel yöneticilik Rolü	Okulöncesi	34	3,82	,72	1,28	,28	-
	İlkokul	70	3,71	,75			
	Ortaokul	74	3,88	,60			
	Lise	150	3,91	,74			

* $p<0,05$ 1. Okulöncesi 2. Sınıf 3. Ortaokul 4. Lise

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algıları görev yaptıkları kademelere göre insan katmanı rolünde ($F=1,66$; $p>0,05$), bilgi katmanı rolünde ($F=,50$; $p>0,05$), eylem katmanı rolünde ($F=2,12$; $p>0,05$) ve genel yöneticilik rolünde ($F=1,28$; $p>0,05$) farklılık görülmemiştir. Bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili algılarının çalıştıkları kademeye göre farklılık göstermediğini göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili en yüksek ortalama “Okul adına kendisine yöneltilen sorulara cevap verir.” maddesine “Çok yüksek” düzeyindedir ve bunu “Yüksek” düzeyinde “Okulda olup biteni yakından takip eder.” ve “Toplantı, kutlama vb. etkinliklerde okulu temsil eder.” maddeleri izlemektedir. En düşük ortalama ise “Öğretmenleri kendi uzmanlık alanlarında özerk bırakır.” maddesine yine “Yüksek” seviyesindedir. Araştırma bulguları Mavi'nin (2020) araştırma sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin daha çok okul adına cevap verme, okuldaki işleri takip etme, okulu temsil etmede yüksek derecede rollerini sergilediklerini düşünürken öğretmenleri uzmanlık alanlarında özerk bırakmada düşük katılım görülmüştür. Bu durum öğretmenleri uzmanlık alanlarında rahat bıraktıkları ve çok müdahaleci olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri alt boyutlara yönelik ve genel algılarıyla ilgili en yüksek ortalama insan katmanı ve bilgi katmanı boyutlarında iken en düşük ortalama eylem katmanı boyutundadır ve bütün boyutlarda yüksek düzeyindedir. Öğretmenlerin yöneticilerinin yöneticilik rolleriyle ilgili olarak hem alt boyutlarda hem de genel olarak yüksek düzeyde yöneticilik rollerini sergilediklerini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularının Terzioğlu (2019) çalışmasında ulaştığı yöneticilerin görevlerini yerine getirmede yüksek görev bilinciyle yaptıkları bulgusuyla örtüştüğü söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlerin gözüyle yöneticilik rollerini yüksek derecelerde sergilemeleri çok önemlidir. Bu durum yöneticilerin yeterliklerinin yüksek olduğunun da göstergesidir. Okullarda yöneticilik rollerinin yüksek derecede algılanmasının eğitime ve eğitim çalışmalarına olumlu yansımalarının olması beklenmektedir. Denizli ilinin akademik başarılarında ilk sıralarda yer almasının nedenlerinden biri bu olarak görülebilir.

Okul müdürlerinin yöneticilik rollerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, medeni durum, branş ve çalıştıkları kademelere göre farklılık göstermemiştir. Ancak yaş ve kıdeme göre farklılık göstermiştir. Terci (2008) çalışmasında cinsiyet, yaş, branş, kıdem yılına göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Terci'nin (2008) bulguları araştırma

bulgularıyla cinsiyet ve branş değişkenine göre benzerlikler gösterirken yaş ve kıdeme göre farklılıklar göstermiştir. Bunun nedeni kişisel değişkenlere göre farklılıklar olabilmesinden kaynaklanabilir.

Yaşa göre bilgi katmanı rolünde 24-30 ile 36-40 yaş arasında ve 24-30 yaş lehine anlamlı fark çıkmıştır. Bunun nedeni genç öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleri hakkında daha yüksek ortalamalara sahip olmaları veya okul müdürlerinin genç öğretmenlere yöneticilik rollerini daha yüksek hissettirmeleri olabilir.

Kıdeme göre genel yöneticilik rollerinde 11-20 yıl kıdemlilere göre 1-10 yıl ve 21 yıl ve fazlası kıdemliler lehine anlamlı fark çıkmıştır. Bunun nedeni kıdem olarak yeni ve meslekte kıdemlilerin genel olarak okul müdürlerinin yöneticilik rollerini sergilemeleri konusunda daha yüksek ortalamalara sahip olmalarıdır.

5.2. Öneriler

1. Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin okul yöneticilerinin algıları araştırılabilir. Sonuçlar kıyaslanabilir.
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yöneticilik rolleriyle ilgili olarak çok yüksek düzeyde olması için beklentileri araştırılabilir.
3. Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerine ilişkin veli, öğrenci ve diğer paydaşların görüşleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, R.A. (2007). *Bilişim sistemleri gelişmişlik düzeyi ve yönetim önceliklerinin bilişim sistemleri üst düzey yöneticisinin rollerine etkisi: finans, sanayi ve kamu sektörlerinde bir inceleme*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni teknolojilerin yönetici rolleri üzerindeki etkisini saptama üzerine bir araştırma. *BSB Dergisi*, 3(6), 113-129.
- Balcı, A.(2019). Lise Yöneticisinin Rollerini, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.
- Balçık, B.(2002). İşletme Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Başarangel, İ. (2016, Aralık). *Mintzberg'in Yönetimsel Rollerinin Yönetici Düzeyinde Değerlendirilmesi Kapsamında Bir Örnek Olay İncelemesi*, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ. 24.09.2022 tarihinde <http://acikerisim.nku.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11776/1821/259-637-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> adresinden erişilmiştir.
- Burgaz, B. (1997). Managerial roles approach and the prominent study of Henry Mintzberg and some empirical studies upon the principals work. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 9-20.
- Bursalıoğlu, Z.(1979) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(2008). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama (12. Basım). Pegem Akademi, Ankara.
- Cerit, Y.(2001). Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çelik, K., Kahraman Ü. (2022). School Administrators' Management Style as the Predictor of the Culture of Fear in Schools: The Mediating Role of Organisational DNA, *International Innovative Education Researcher*, 2(1).
- Çelik, K.(2013). The effect of Role Ambiguity and role conflict on performance of vice principals: The mediating role of Burnout, *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)* 13 (51)
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Doğan, H., Çelik, K.(2019). Okul Yöneticilerinin Gücü ve İş Performansları ile İlişkisi, *Eğitim Ve Bilim*, 44(198).
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Işık, İ. (2001). Özyeterlilik inancı: Yönetici Rollerini Açısından Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kanbur, T.(2009). İlköğretimde Veli-Okul İşbirliğinin Geliştirilmesinde Yönetici Rollerini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi - kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel.
- Kaufhold, S.S.(2012). New York city school principal's perceptions of their role as school leaders. A Dissertation in Education and Organizational Leadership. The University of Pennsylvania.
- Koparal, C., Özalp, İ.(2013). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Mavi, D. ve Özdemir, M. (2020). Yönetici rollerini ölçęinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 918-937.
- Mavi, D. (2020). Yönetici Rollerini, Örgüt İklimi ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilere Yönelik Öğretmen Görüşleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2019). *2020 Yılı bütçe sunuşu*. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/18094404_2020_BUTCE_SU_NUYU_17.12.2019.pdf adresinden 28.03.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Mücevher, M., Erdem, R.(2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi2(34), s.48-77.
- Özdemir, M.(2018). Eğitim Yönetimi, Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler, Ankara.
- Özyurt, M.(2010). Yönetici Rollerinin ve Örgütsel Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rüzgar, N., Kurt, M.(2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma, İşletme Araştırmalar Dergisi.
- Saah, P. (2017). *Exploring Mintzberg's managerial roles of academic leaders at a selected higher education institution in South Africa*. Master thesis, North-West University School of Business and Governance, Potchefstroom

- Sökmen, A. (2010). Yönetim Organizasyon, Detay Yayınları, Ankara.
- Şişman, M.(2010). Türk Eğitim sistemi ve Okul Yönetimi, Pegem Akademi, Ankara.
- Tanrıöğen, A.(2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(7), Denizli.
- Türk Eğitim Derneği [TEDMEM]. 2016. *Eğitim Değerlendirme Raporu* (Değerlendirme Dizisi: 3). <https://tedmem.org/download/2016-egitim-degerlendirme-raporu?wpdmdl=2010&refresh=5e749a75a4e1d1584700021> adresinden 28.09.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Terci, F.(2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Terzioğlu, C. (2019). *İlkokullardaki okul yöneticilerinin Mintzberg'in yönetici rollerini yerine getirme düzeylerinin hesap verebilirlik açısından değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Tikici, M.(2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeleler, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tok, T.N. ve Doğan, H. (2019). Okul yönetici rolleri ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Current Research in Education*, 5(1), 1-12.
- Welch, A. B. (2002). Temperament and competens in the managerial roles of nursing education administrators in the North Carolina community college system. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina University, Raleigh.
- Yavuz, M.(İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EKLER

Ek 1: Denizli il Millî Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-60198775
Konu : Anket Uygulama İzni

07/10/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 28.09.2022 tarihli ve 262484 sayılı yazısı.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hilal KAYA, Doç. Dr. Aydan ORDU sorumluluğunda "Okul Müdürlerinin Yöneticilik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2022/2023 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
07/10/2022
Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

Ek: Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Mehmet Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Blv. No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
Telefon No : (0 258) 234 20 95
Faks: (0 258) 234 20 99
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için : Sefa GELMİŞ - Muhammed KARKIN
Unvan : Şef Memur
Şube : Strateji Geliştirme Hizmetleri (Ar-Ge)
E-Posta : arge20@meb.gov.tr
İnternet Adresi : https://denizli.meb.gov.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden dc0f-b049-3702-a9f0-89d0 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2: Veri Toplama Araçları (Ölçekler)

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.09.2022-E.258685

10

EKLER

Ölçek

Değerli öğretmen arkadaşlarım,

Bilimsel bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla siz değerli arkadaşlarımdan görüşlerinize ihtiyaç duymaktayım. Veriler başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

10.201.1.58

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

26.09.2022

Hilal KAYA

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

- A) Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
- B) Yaş:
- C) Kıdem:
- D) Medeni Durum: Evli () Bekar ()
- E) Öğrenim Düzeyi: Lisans () Lisansüstü ()
- F) Branş:
- G) Çalışılan Kademe: Okulöncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.09.2022-E.258685

Boyutlar (Roller)	Yer	Aktif Boyutlar (Aktif Roller)	Bilgeçenler	Maddede No.	YÖNETİCİ ROLLERİ ÖLÇEĞİ	Asla	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
					Okul yöneticiniz...					
İNSAN KATMANI	Örgüt İç	Yönlendirme	Birey Geliştirme	1	Öğretmenleri kendi uzmanlık konularında yetkilendirir.					
				2	Öğretmenleri kendi uzmanlık alanlarında özerk bırakır.					
				3	Öğretmenleri motive eder.					
			Birey Geliştirme	4	Öğretmenlere rehberlik edip mesleki gelişimlerini destekler.					
			Takım Kurma	5	Okulda oluşturulacak komisyon ve kurullarda öğretmenlerin ilgilerini ve yeterliklerini dikkate alır.					
				6	Komisyon ve kurullarda öğretmenler arasındaki uyumu gözetrir.					
				7	Öğretmenleri ortak değerler etrafında bütünleştirir.					
			Kültür Geliştirme	8	Görev-yeni başlayan öğretmenlerin okulun kültürünü benimsemeleri için çaba gösterir.					
	Örgüt Dışı	Bağlantı Kurma	Ağ Oluşturma	9	Okula katkı sağlama sınıfı kurumlardan destek almak için onlarla iş birliği yapar.					
				10	Okul dışındaki kurumlarla ve onların yöneticileriyle ilişkilerini güçlü tutar.					
			Temsil Etme	11	Okul adına kendisine yöneltilen sorulara cevap verir.					
				12	Okula gelen ziyaretçilere eşlik ederek onları bilgilendirir.					
				13	Toplantı, kutlama vb. etkinliklerde okulu temsil eder.					
			Taahhüt İkona Etme	14	Okulun amaçları için diğer kurumları ve onların yetkililerini ikna etmeye çalışır.					
BİLGİ KATMANI	Örgüt İç	İletişim	İzleme	15	Okul binası (ve varsa ona bağlı unsurlar (spor salonu, yurt, bahçe vb.) hakkında sürekli bilgi toplar.					
				16	Okulda olup biteni yakından takip eder.					
			Komuta Merkezi	17	Okuldaki gelişmeler hakkında öğretmenlerle bilgi paylaşır.					
			Kaynak Dağıtma	18	Öğretmenlere ihtiyaç duydukları dokümanları sunar.					
			Sözcülük	19	Okulun faaliyetleri hakkında okul çevresindeki kurum ve/veya kuruluşları bilgilendirir.					
	Örgüt Dışı			20	Üst makamları okul hakkında bilgilendirir.					
				21	Teçrübelerini başka okulların yöneticileriyle paylaşır.					
			Komuta Merkezi	22	Okula ilgili son gelişmeleri velilerle paylaşır.					
			Yayın	23	Okul hakkında dış paydaşlara sunduğu bilgilerin anlaşılabilirliğini izler.					
			EYLEM KATMANI	Örgüt İç	Anlaşma -Yapma	Proje Yönetme	24	Okulun gelişimi için yenilikçi fikirler üretir.		
	25	Okulun gelişimi için fikirlerini projelendirerek hayata geçirir.								
Sorun Çözme	26	Çalışmaların sağlıklı yürütmesi için her türlü teknolojiyi işe koyar.								
	27	Karşılıklı olarak problemler için önceden önlemler alır.								
Örgüt Dışı		28		Bir sorun çıkması halinde dâhilî/giderici önlemler alır.						
	Ortaklıklar Kurma	29		Genellikle okul için müzakerecilik/pazarlık/arabuluculuk yaparak sözleşmeler yapar.						
	Destek Sunma	30		Projelerin, ihtiyaç duyan okul dışı paydaşlara katkı sağlama için çabalar.						
		31		İhtiyaç duyan okul dışı paydaşlara uzmanlık alanlarında (akademik/yönetmelik/etik) destek sunar.						



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.09.2022-E.258685

ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, *Okul Müdürlüklerinin Yönetici Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları* başlıklı bir araştırma çalışması olup amacını taşımaktadır. Çalışma, tarafından yürütülmekte ve sonuçları ile ortaya konacaktır / gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Üniversitesi bölümünden'ya (mail/tef) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı : Hilal KAYA
Adres :
İş Tel :
Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzalıdıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:
İmza:
Tarih:



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.09.2022-E.258685

T.C. Sakarya Üniversitesi

Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Sakarya Üniversitesi tarafından yürütülen "Okul Müdürlüklerine Yönetici Rolletine İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacıdir. Araştırmada sizden tahminen (süreyi saat veya dakika olarak belirtebilirsiniz) ayrımanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminenkişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninizle bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için "ortak katılımcı havuzuna" aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya e-posta adresi ve numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının²

Adı-Soyadı:

İmzası: İletişim Bilgileri: e-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için "ortak araştırma havuzuna" aktarılmasını: Kabul ediyorum Kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)**Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin:**

Veli veya Vasisinin

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı:

İmzası:

Şahidin³

Adı-Soyadı:

İmzası:

¹Bu cümle yalnızca bir örnek olup bu cümlede araştırmanın amacını ve gerekiyorsa nasıl yapılacağı (örneğin psikometrik test mi, öyle ise kaç soru sorulacağı veya kaç bölüğe ayrılmış) veya ses kaydı, görüntü alımı, gözlem gibi işlemleri mi içerdiği ve ne kadar süreceği gibi) 3 cümleyle geçmeyecek şekilde kısaca anlatılması beklenilmektedir.



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.09.2022-E.258685

²İmza bölümünde ideal olan katılımının kendisinin imzasının alınmasıdır. Bu durumda onam formunu katılımcı ve araştırmacı imzalar, Katılımcının araştırmaya bireysel olarak katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda şahide ihtiyaç doğar ve bu durumda araştırmacı ve katılımcı yerine şahidin imzalarının olması yeterlidir.

Verilerin yüz yüze iletişimi içermeyen; a) İnternet ortamında toplanması durumunda katılımcıların uygulama materyallerine erişebilmesi için; online sistemde sunulan bilgilendirilmiş onam formunu okuyup araştırmaya katılmayı onayladıklarına dair ilgili kutucuğu işaretlemeleri gerekmektedir. Bu işaretleme katılımcıların onam imzaları yerine geçer. Katılımcılar onam formunun sonundaki "araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair" ilgili kutucuğu işaretlemedikleri takdirde onay vermemiş sayılırlar ve bu durumda araştırmaya devam edilmez. b) Telefonda uygulamalarda ise araştırmacı araştırmaya sorularına geçmeden önce Bilgilendirilmiş Onam Formundaki bilgileri katılımcıya sesli olarak okur. Bu durumda katılımcının sözlü onayı imza yerine geçer. Telefonda bu sözlü onay alınmadığı takdirde uygulamaya geçilmez. Hem İnternet, hem telefon hem de benzeri yüz yüze iletişimin olmadığı ortamlarda yapılan uygulamalarda katılımcı onay vermediği takdirde bir şahidin onayına başvurulmaksızın uygulamaya devam edilmez.

Eğer veriler okullarda, kurumlarda vb. ortamlarda aynı anda birden fazla kişiden grup uygulaması şeklinde toplanacaksa, yine tercihen tüm katılımcıların onam formlarını bireysel olarak imzalamaları istenir. Ancak katılımcı sayısının fazlalığı ve bununla birlikte zamanın kısıtlılığı gibi durumlar söz konusu olduğunda araştırmacı tüm gruba onam formundaki bilgileri tek seferde sözlü olarak okumayı ve bir imza listesi oluşturarak katılımcıların araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair bu listeye imza atmalarını tercih edebilir. Grup çalışmasında da tercih edilen katılımının kendisinin imzasıdır, ancak araştırmacının etik kurula tanımlaması gereken ender durumlarda ise şahit, grup adına da imza atabilir. Fakat grup ortamında herkes çalışmaya katılmayı kabul etmeyebilir. Bu durumda sadece araştırmaya katılmayı isteyenlerin çalışmaya alınması ve bu kişiler adına toplu imza alınması gerekmektedir. (Çalışmanızda şahidin imzasını grup adına kullanmak istiyorsanız etik kurula koşullarını açıklamamız gerekmektedir).

³Şahit Kriterleri: Çalışmanın bir üyesi olmayan, araştırmacı tarafından belirlenen ve araştırmanın bulguları üzerinde herhangi bir olumlu/olumsuz etki yaratma olasılığı bulunmayan tarafsız yetişkinlerdir. Katılımcı araştırmaya katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda araştırmacı onam formundaki bilgileri katılımcıya sözlü olarak okur. Katılımcı onayladığı sözlü olarak beyan ederse şahit de bu sözlü onam sürecine yazılı onam formunu imzalamak sureti ile şahitlik ettiğini beyan etmiş olur.

NOT: Araştırmacıdan, onam formunun imza kısmında bulunan ikili seçenekten çalışmasına uygun olan alternatif yazması ve formda yer alan boşlukları çalışmasına uyarlamak yoluyla onam formuna son halini vermesi ve bu şekilde formu göndermesi beklenilmektedir.



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3: Ölçek Kullanım İzinleri

