

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GÖLBAŞI'NDA ORTAOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
YÖNETSEL SORUNLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadettin ERKENEKLİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GÖLBAŞI'NDA ORTAOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
YÖNETSEL SORUNLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sadettin ERKENEKLİ

1203813033

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203813033 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Sadettin ERKENEKLİ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Gölbaşı'nda Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmelik Sorunları Hakkındaki Görüşleri" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hacı DURAN
Adıyaman Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Hacı DURAN
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN
Adıyaman Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 26 Eylül 2014

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Gölbaşı’nda Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetsel Sorunları Hakkındaki Görüşleri” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



18.09.2014

Sadettin ERKENEKLİ

ÖNSÖZ

Eğitim-öğretim bir piramide benzer. En altını okul, ortasını aile, en üstünü de çevre oluşturur. Okul örgütlü bir eğitim sunduğu için diğer iki aşamadan daha önde tutulmalıdır. Çocuğun üst öğretime hazırlanmasında, milli ve evrensel değerleri tanıyıp benimsemesinde rolü vardır. Bireysel ve toplumsal sorunları tanıyıp bunlara çözüm yolları aramasında okul çocuğa yol gösterir.

Tüm bunların aksamadan yapılabilmesi için yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorunlarının en aza indirilmesi gerekir. Yöneticiler, öğrencilerin ruhsal, sosyal ve kültürel gelişimi adına okulun işleyişinden sorumludurlar. Bu sorumluluğu yerine getirirken, çeşitli problemlerle mücadele ederler. Bunlar örgüt içinde olabileceği gibi çevreden de kaynaklanabilir. Yöneticilerin karşılaştıkları sorunları; iş yoğunluğu, işle ilgili endişeler, motivasyon eksikliği gibi kurumsal sorunlar ile çevresel faktörler oluşturmaktadır.

Bu araştırma ile Adıyaman/Gölbaşı'nda Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaokullardaki okul yöneticilerinin yönetsel sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla hazırladığım tezin her aşamasında değerli görüş ve önerileriyle çalışmamı şekillendiren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Hacı DURAN'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Dünyaya gelişimden itibaren itinayla beni yetiştirmek uğrunda hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan annem ve babama, çalışmalarım sırasında hep yanımda olan ve kendilerini ihmal ettiğimde bunu anlayışla karşılayan sevgili eşim Hatice Erkenekli'ye; beni sabırla, özlemlerle bekleyen oğullarım Berkay, Çağatay ve Kerem Mert'e çok teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleşmesi için veri toplama araçlarını cevaplayan okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenlere katkılarından dolayı saygılarımı sunarım.

Eylül 2014

Sadettin ERKENEKLİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	1
1.1 Kuramsal Çerçeve	1
1.1.1 Eğitim Sistemi ve Eğitim Örgütleri	1
1.1.2 Okul Yöneticiliği	3
1.1.3 Okul Yönetiminde Personel Sorunu	4
1.1.4 Okul Yönetiminde Atama Sorunu	5
1.1.5 Okul Binalarının Fiziksel Yetersizliği	7
1.1.6 Okul Yöneticilerinin Bütçe Sorunu	8
1.1.7 Okul-Aile İlişkisi	9
1.1.8 Okul Yönetiminde Denetim Sorunu	10
1.1.9 Okul Yönetiminde Bürokrasi Sorunu	11
1.1.10 Okul Yönetiminde Statü Sorunu.....	12
1.1.11 Okul Yönetiminde Rotasyon Sorunu	13
1.1.12 Yönetimde Hiyerarşi	15
1.1.13 Yönetimde Liderlik	15
1.1.14 Okul Yönetiminde Üst Yönetim Sorunu.....	16
1.1.15 Okul Yönetiminde Etkililik.....	17
1.1.16 Okul Yönetiminde İletişim	18
1.1.17 Okul Yönetiminde Donanım, Araç-Gereç Sorunu.....	19
1.1.18 Hizmet İçi Eğitim Sorunu	19
1.1.19 Okul Yönetiminde Politika Sorunu.....	20
1.2 İlgili Araştırmalar	21
İKİNCİ BÖLÜM	26
2. YÖNTEM	26
2.1 Araştırma Modeli	26
2.2 Evren ve Örneklem	27
2.2.1 Evren	27
2.2.2 Örneklem.....	28
2.3 Verilerin Toplanması.....	29
2.4 Verilerin Analizi.....	30
2.5 Araştırmanın Amacı	32
2.6 Araştırmanın Önemi	32
2.7 Varsayımlar	33
2.8 Sınırlılıklar	33

2.9 Problem Cümlesi	33
2.10 Alt Problemler	33
2.11 Tanımlar	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
3. BULGULAR VE YORUMLAR	35
3.1 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	35
3.2 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Kaynaklı Sorunlar Hakkındaki Görüşleri	36
3.2.1 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulun Fiziki Yapı Yetersizliği Hakkındaki Görüşleri	36
3.2.1.1 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun donanım, araç-gereç yetersizliği hakkındaki görüşleri	40
3.2.2 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulun Maddi Olanak Yetersizliği Hakkındaki Görüşleri	43
3.2.3 Sık Sık Sevk ve Rapor Alınmasıyla İlgili Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri	47
3.2.3.1 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesai saatleri hakkındaki görüşleri	50
3.2.3.2 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yardımcı hizmetler personeli hakkındaki görüşleri.....	52
3.2.4 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bürokratik Yazışmalar Hakkındaki Görüşleri.....	55
3.3 Okul Yöneticilerinin Ailevi ve Ekonomik Sorunlarının Motivasyonlarına Etkisi.....	58
3.3.1 Yöneticilerin Ailevi ve Ekonomik Sorunlarının Motivasyonlarına Etkisi	58
3.3.2 Velilerin Okula ve Çocuklarına İlgilerinin Motivasyona Etkisi	59
3.4 Üst Yönetimin Yönetimsel Tutumunun Yönetici Davranışlarına Etkisi.....	63
3.4.1 Üst Yönetimin Kendisi ile İlgili Kararlara Katılmamasının Motivasyona Etkisi	63
3.4.2 Üst Yönetimin Kontrol ve Denetleme Faaliyetlerinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisi	65
3.5 Milli Eğitim Teşkilat Yasası'ndan Kaynaklanan Sorunlarla İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri.....	68
3.5.1 Rotasyonun Yönetimsel Faaliyetlere Etkisi	68
3.5.2 Görev Süresiyle İlgili Son Değişikliğin Yönetimsel Faaliyetlere Etkisi	70
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	73
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	73
4.1 Sonuçlar ve Tartışma	73
4.2 Öneriler.....	79
4.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	79
4.2.2 Araştırmacılara Öneriler	80
KAYNAKÇA	82
EKLER	89
Ek-A Görüşme Soruları.....	90
Ek-B İçerik Analizi İçin Kullanılan Temalar, Kodlar ve Alt Kodlar	94
Ek-C İzin Belgesi	100
ÖZGEÇMİŞ	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Örnekleme oluşturan okul ve yönetici dağılımı.	28
Tablo 3.1	: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik dağılımları.	35
Tablo 3.2	: Yöneticilere göre; okulun fiziki yapı yetersizliği.	37
Tablo 3.3	: Öğretmenlere göre; okulun fiziki yapı yetersizliği.	38
Tablo 3.4	: Yöneticilere göre; okulun donanım, araç-gereç eksikliğine bağlı kaygı durumları.	40
Tablo 3.5	: Öğretmenlere göre; okulun donanım, araç-gereç eksikliğine bağlı kaygı durumları.	42
Tablo 3.6	: Yöneticilere göre; maddi olanak yetersizliği.	44
Tablo 3.7	: Öğretmenlere göre; maddi olanak yetersizliği.	45
Tablo 3.8	: Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almalarıyla ilgili yönetici görüşleri.	47
Tablo 3.9	: Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almalarıyla ilgili öğretmen görüşleri.	49
Tablo 3.10	: Yöneticilere göre; mesai saatlerine uyulmamasının kaygı oluşturma dereceleri.	50
Tablo 3.11	: Öğretmenlere göre; mesai saatlerine uyulmamasının kaygı oluşturma dereceleri.	51
Tablo 3.12	: Yöneticilere göre; okulda yardımcı hizmetler personelinin yetersizliği.	52
Tablo 3.13	: Öğretmenlere göre; okulda yardımcı hizmetler personelinin yetersizliği.	53
Tablo 3.14	: Yöneticilerine göre; bürokratik yazışmaların stres yapma durumları.	55
Tablo 3.15	: Öğretmenlere göre; bürokratik yazışmaların stres yapma durumları.	56
Tablo 3.16	: Yöneticilerine göre; ailevi ve ekonomik sorunların motivasyona etkisi.	58
Tablo 3.17	: Öğretmenlere göre; ailevi ve ekonomik sorunların motivasyona etkisi.	59
Tablo 3.18	: Velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin yöneticilerdeki etkileri.	60
Tablo 3.19	: Öğretmenlere göre; velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin yöneticilerdeki etkisi.	61
Tablo 3.20	: Yöneticilere göre; üst yönetimin motivasyona etkisi.	63
Tablo 3.21	: Öğretmenlere göre; üst yönetimin motivasyona etkisi.	64
Tablo 3.22	: Okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapmasının yöneticilere etkisi.	65

Tablo 3.23	: Öğretmenlere göre; okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapmasının yöneticilere etkisi.....	66
Tablo 3.24	: Yöneticilere göre; rotasyonu destekleme durumları.....	68
Tablo 3.25	: Öğretmenlere göre; rotasyonu destekleme durumları.....	69
Tablo 3.26	: Görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının yöneticilerin motivasyonlarına etkisi.....	70
Tablo 3.27	: Öğretmenlere göre; görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının yöneticilerin motivasyonlarına etkisi.....	71

KISALTMALAR

%	: Yüzde
dB	: Desibel
Vb	: Ve benzeri
Akt	: Aktaran
Diğ	: Diğerleri
Ö	: Öğretmen
F	: Frekans
M	: Müdür
My	: Müdür yardımcısı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEOG	: Temel Öğretimden Orta Öğretime Geçiş
TESEV	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği
YBO	: Yatılı Bölge Ortaokulu
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri

ÖZET

GÖLBAŞI'NDA ORTAOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN YÖNETSEL SORUNLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

ERKENEKLİ, Sadettin

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Eylül 2014, 115 sayfa

Araştırmanın amacı, Adıyaman/Gölbaşı'ndaki ortaokul yöneticilerinin yönetsel sorunlarını belirlemektir. Yönetsel sorunların, okul yöneticilerinin verimliliğini etkilediği varsayımı araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Araştırma evrenini; Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde bulunan ortaokul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okul müdür ve müdür yardımcılarında 10'ar, öğretmenlerden 20 kişi örneklem alınmıştır.

Görüşmede sorulan sorulara verilen cevapların benzerliğine göre kodlamalar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere birer kod numarası verilerek açıklamalarda bulunulmuştur. Temalar, alt temalar belirlenerek veriler analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak sonuçlar karşılaştırılmıştır. Veriler sunulurken tüm kavramlar tablolar halinde listelenmiştir. Araştırma sonuçları özetle şöyledir;

Okul yöneticilerinde, derslik ve araç-gereç yetersizliği ders verimini düşürmektedir. Okulun maddi olanaksızlığı, öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almaları, mesai saatlerine uymamaları eğitim-öğretimi aksatmaktadır. Okullardaki yardımcı hizmetler personelinin niteliksizliği, bürokratik yazışmaların fazlalığı, yöneticilerin ailevi ve ekonomik sıkıntıları, velilerin ilgisizliği ve üst yönetimin

okulların sorunlarıyla yeterince ilgilenmemesi motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Rotasyonu yöneticiler desteklemektedirler, görev sürelerinin dört yıl ile sınırlı olmasını desteklememektedirler.

Anahtar Kelimeler: Ortaokul, Yönetici, Öğretmen, Yönetimsel sorun

ABSTRACT

THE VIEWS OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS IN GÖLBAŞI ABOUT ADMINISTRATIVE PROBLEMS

ERKENEKLİ, Sadettin

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Professor Doctor Hacı DURAN

September 2014, 115 pages

The aim of this research is to define administrative problems of the secondary school managers in Gölbaşı, Adıyaman. The assumption that administrative problems affect the school managers' efficiency constitutes the core of this research. The research population consists of the secondary school managers, assistant managers and teachers working in Gölbaşı, Adıyaman. A total ten of managers and assistant managers, also twenty teachers were assembled as a sample group.

Coding systems were created according to the similarities between the answers given to the questions in meetings. The school managers and teachers were each given a code number and they were all well elucidated in the process. The data was then analyzed through formation of themes and subthemes and the acquired results were interpreted. The remarks made by the school managers and the teachers were directly quoted and the conclusions were compared. All concepts were listed in detailed charts while presenting the data. The research results are summarized below.

Insufficiency of classrooms and the lack of educational equipment decrease the efficiency of teaching. Having inefficient financial sources, teacherstaking frequent sick leaves and not following working hours neatly hinder education. Unqualified staff of assisted services, redundant bureaucratic correspondence, managers' economic and familial troubles, indifference of students' parents and

superior administration not caring for problems of schools are all negative impacts on motivation. While administrators do support rotation, they do not support their duration of duty being restricted to four years.

Key Words: Secondary School, Administrator, Teacher, Administrative problem

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1 Kuramsal Çerçeve

1.1.1 Eğitim Sistemi ve Eğitim Örgütleri

İnsan, sosyal çevresiyle, yaşantısıyla sürekli öğrenen bir varlıktır. Eğitimin temelinde insan vardır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi eğitim sisteminin düzenli işleyişine bağlıdır. Bilgi, beceri ve deneyimlerin yeni kuşaklara aktarılması, yeni bilgilerin edinilmesi ile çağdaşlık düzeyine ulaşılabilir.

Eğitim, toplumdaki tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Eğitim, tüm toplumsal kurumlara canlılık vererek ve insanı etkileyerek bu sorumluluğu yerine getirir (Aydın, 1994: 169).

Bir toplumun eğitim düzeyi ile toplumsal ekonomik ve siyasal gelişme düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Kaya, 1993: 23).

Eğitim örgütlerinin çabası, bireylerin davranışlarını değiştirmek ve onlara yeni davranışlar kazandırmaktır. Eğitimin amaçlarından biri insanlarda düşünme ve eleştirel davranışları geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkileri artar (Taymaz, 1995: 16).

Eğitim kurumları sosyal bir girişim olması sebebiyle, işletilmeleri, iş analizi ve tanımlaması, sanayi kurumlarında olduğu kadar kesin yapılamaz (Özdemir, 1998: 3). Okulun öğretim kadrosu, bir mesleki yüksek eğitim görmüş ve alanlarının uzmanları olan öğretmenlerden oluşur. Öğretmenler sadece okul müdürü kadar değil, eğitim sisteminin en üst yöneticisi kadar ya da daha fazla eğitim görmüşte olabilirler. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır (Aydın, 1994: 174).

Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür (Taymaz, 1995: 16).

Eğitim sistemi içinde üretilen her bir yeni yapı tüm ülkelerde aynı ölçütler içinde uygulanması ya da farklı bir ülke eğitim sistemi içine transfer edilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle de öğrencileri, herhangi bir biçimde garanti edilmiş bir standarda göre üretmek olası değildir (Ensari, 2001: 156).

Aydın (1994), okul örgütünde ilişkilerin sadece formal öğrenme süreci ile sınırlı olmadığını, tam tersi çok yönlü ilişkilerin yer aldığını ve okul yönetiminde insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığını vurgulamaktadır Çünkü eğitim örgütlerinde görev yapanların dışında kalan ve okulun çevresel bağını oluşturan yüzlerce öğrenci velisi ve onların beklentileri ayrı bir dünya olarak düşünülemez.

Literatürde eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği kavramları bazı yazarlar tarafından ayrı ayrı, bazı yazarlar tarafından iç içe, bazı yazarlar tarafından üst üste işlenmiştir.

Açıklalın (1997), Türkçe alan yazında yaptığı bir taramada ise genel olarak “eğitim yönetimi” ve “eğitim yöneticiliği” terimlerinin, okul yöneticiliğini de içeren bir yaklaşımla kullanıldığını belirtmektedir. Açıklalın’ın bu taramasında; Bursalioğlu, okul yöneticiliğini; eğitim yönetimi ile etkileşimini, okul yönetimi ile eğitim yönetiminin iç içeliğini kaybetmeden, genel yönetim kuramlarıyla bütünleştirmeyi; Başaran, eğitim sisteminin örgüt yapısı ve işleyişi içinde, okul yönetimi ve eğitim yönetimini birlikte çözümlenip bütünleştirmeyi; Aydın ve Kaya, genel yönetim kuramlarını ve kavramlarını geniş kapsamda açıklarken yönetim, eğitim yönetimi ağırlıklı bir kapsamda, yeri geldiğinde okul yönetiminden örnekler veren bir model izlemişlerdir. Taymaz ve Binbaşioğlu, ise okul yöneticiliğini, okul yöneticisinin görevleri kapsamında alıp, okuldaki işlemler boyutunda ayrıntılı açıklamalarını yapmaya çalışmışlardır. Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okulu diğer kurumlardan ayıran en önemli özellik insan üzerine çalışması ve farklılaşma yeteneğidir. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir.

1.1.2 Okul Yöneticiliği

Okul yöneticileri kurum kültürünün oluşmasında ve sorumluluk alma konusunda en önemli yerde durmaktadır. Kurumda lider, başkan ve koordinatör olarak da adlandırılabilir. Yönetici bulunduğu örgütün hem içsel sorunların hem de çevresel sorunların çözülmesinde önemli bir yere sahiptir. Öğrenci başarıları konusunda veli desteği alamayan yöneticiler önemli sorunlar yaşamaktadırlar.

Eğitim kurumu yöneticileri, zamanlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Okulların kendine özgü; insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, çevre, donanım, üst yönetim vb. gibi faktörlerden oluşan sorunları vardır. Yöneticiler okulda bu sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktadır.

Yönetim kelimesi tarihi süreçte cazibesi kaybolmayan bir kelimedir. Sahip olmak ve hükmetmek insanoğlunun en büyük arzularından birisidir. Toplum içerisinde hangi görev yapılırsa yapılsın, hangi konumda bulunursa bulunulsun yönetim kelimesinin oluşturduğu çağrışımların bilinmesi gerekir. Örneğin, insan kaynakları müdürü olan bir kişinin beşeri kaynakları iyi yönetmesi gerekir. Yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarıdır (Arı ve Deniz, 2008: 23). Örgütteki diğer kişilere göre yönetici kurumun sorumluluğunu taşıdığından dolayı en önemli yerdeki kişi olarak görülmektedir.

Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Türk eğitim sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancı egemen olmuştur. Yönetici atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda “liyakat (yeterlik) esastır” ibaresi bulunmasına karşın; temelde öğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir çelişkidir. Çünkü salt deneyim ve kıdem yeterli bir yöneticiyi ortaya çıkarmaz. Belli bir hizmeti yürütenlerin kıdem ve deneyimi, ancak yaptıkları işe ve mesleklerine katkı sağlar. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da

zorunlu durumlarda hizmetiçi eğitim programları ile yönetici adaylarına kazandırılması ile sağlanabilir (Aydın, 1997).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin yapısı ve amaçları belirler. Okul yönetiminin görev, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimi ve dolayısıyla okul yöneticisinin davranışlarını etkileyen öge ya da faktörleri, iç faktörler ve dış faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Okulda olumlu bir iklimin oluşturulmasında, okul toplumun bütün üyelerinin kendilerini her yönden rahat, güvenli ve özgür hissetmeleri gerekir (Cafıoğlu, 2007: 10). Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, bu değişimin büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri okul yönetiminin önemini artırmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 182).

1.1.3 Okul Yönetiminde Personel Sorunu

Okul yönetiminin önemli sorunlarından biri de personel sorunudur. Gerek öğretmen eksikliği, gerekse personel eksikliği eğitim öğretimi aksatacak duruma gelebilmektedir. Ücretli ve geçici öğretmenler nicelik yönünden geçici olarak giderilse de nitelik olarak sorun oluşturmaktadır. Memur ve hizmetli eksikliği veya niteliksizliği ise okul yöneticilerini çalışamaz hale getirebilmektedir. Okul yöneticileri asli görevinin yanında memur ve hizmetlilerin görevlerini de yapmak zorunda kalmaktadır. Kendinin yapması yönetim ve denetim işlerini aksatmaktadır. Okulun performansının düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

Ülkemizde, kamu personel rejiminde yerleşik ve önemli sorun alanlarının mevcut olduğu ve sistemin temel prensipleri olan liyakat, kariyer ve sınıflandırma ilkelerinin uygulamalarında birtakım problemlerin yaşandığı görülmektedir. Ayrıca, mevcut kamu personel yönetiminin, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımının öngördüğu esneklik, verimlilik ve yaratıcılıktan oldukça uzak bir nokta da olduğu gözlemlenmektedir. Sistemin temel sorun alanları:

- a. Liyakat (yeterlik) ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması,
- b. Kariyerleri geliştirme düşüncesinin gerçekleştirilememiş olması,
- c. Kamu kesiminde ücret dengesinin kurulamamış olması,
- d. İhtiyaçları karşılayacak bilimsel bir sınıflandırmanın yapılamamış olması,

- e. Personel rejimini kanunlarla düzenleme ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması,
- f. Profesyonel bir yönetici sınıfının kurulamamış olması olarak sıralanabilir (Canman, 1995: 252–253).

Bunların dışında; mevcut kamu personelinin nitelik olarak yetersiz olduğuna dair oluşan inanç, işe uygun kişiyi bulmada yaşanan sorunlar, kamu personelinin farklı statülerde çalıştırılmasından kaynaklanan ücret adaletsizlikleri, kamu çalışanlarının denetimine, eğitimlerine, örgütlenmelerine, emeklilik düzenlemelerine ve coğrafi dağılımlarına ilişkin yaşanan sorunlar, diğer problem alanlarını oluşturmaktadır. Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak, kamu personel sistemimizin dört temel sorun alanına sahip olduğu söylenebilir (Şaylan, 2000: 20-22, TESEV, 2007, TÜGİAD, 1997):

- 1- Verimsizlik
- 2- Liyakat (yeterlik) ilkesinin çökmesi
- 3- Sınıflandırma ve statü karmaşası
- 4- Yolsuzluk

Okullarımızda öğretmenler, idari personel ve yardımcı personeller arasında iyi yetişmiş, kendini yenileyen, görevini iyi yapan personeller olduğu gibi maalesef az da olsa nitelik yönünden zayıf personeller de bulunmaktadır. Nitelik yönünden sorunlu personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi ya da başka alanlara kaydırılması gerekir. Aksi halde öğrencilerimizin ve ülkemizin geleceğine zarar vermiş olacaktırlar.

Okul yönetimlerinin bir diğer sorunu da okulların temizlik ve hijyen sorunudur. Her okulda hizmetli bulunmaması, yetersiz olması ya da bulunmaması okulların temizliği konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Özel sektör ile okul temizliklerinin yapılması daha faydalı olacaktır.

1.1.4 Okul Yönetiminde Atama Sorunu

Okul yöneticilerinde atanma durumu büyük önem taşımaktadır. Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasında seçilerek atanmışlardır. Yöneticilerin atanmasından okul müdürünün verdiği sicil ve teftiş raporları esas alınır. Bu itibarla okul müdürü olarak alınacak elemanlar bazı kriterler göz önünde bulundurularak

seçilmesi gerektiği belirtilmiştir: Bir okulda insan kaynağının sağlanması ve yararlanması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesi biçiminde bu kriterleri dillendirmek mümkündür (Taymaz, 1995: 22).

Okul yöneticisinin atanma durumu büyük önem taşımaktadır; çünkü okulların yaşama ve gelişmesinden birinci derecede okul yönetmenleri sorumludur. Okul yönetmeni, demokratik teamüllerin egemen olduğu toplumlarda, bilgi ve becerisini kullanıp, kurumunu çevresinde, başı dik bir biçimde, ana erekere dönük olarak kurumu yaşatacak, bilgi sığasına sahip olmak zorundadır. Bu zorunluluğun gereğini yerine getirecek olan okul yönetmeninin atanması bilimsel ölçütlere uygun olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1987: 3). Okul yöneticiliği de diğer birçok meslek gibi tükenmişliğin sık yaşandığı mesleklerdendir (Sarros, 1988: 184).

Atanan okul yöneticilerinin uzman olmalarına ve sağlıklı bir işbölümü anlayışıyla hizmet sunmalarını sağlamak gerekir. Okul yönetiminin sorunları; bir kişiden daha çok, birçok kişinin güçlerini bilinçli olarak eşgüdümlemeleri yoluyla, bir işbölümü sürecine girmeleri suretiyle çözümlenebilir. Kendi alanlarında uzman olmadıkları halde atanmış olan okul yönetmenlerinden sağlıklı bir işbölümü sürecini beklemek doğru değildir (Başaran, 1984: 11).

Atanma anlayışı sağlıklı olmayan bir yönetim sistemindeki yöneticilerin, eldeki kaynakları verimli biçimde kullanılmaları beklenemez. Atanması yeterliliğe dayanmayan bir okul yöneticisinin insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer olarak dillendirilen kaynakları doğru ve verimli kullanması mümkün değildir. Daha belirgin bir ifadeyle; insan, para, malzeme ve zaman noktalarında, az girdi ile çok çıktı elde etmenin manidarlığına vurgu yapmak gerekir (Tortop, 1993: 2).

Okul yöneticileri çoğunlukla atama yoluyla yöneticilik statüsüne gelirler. Eğitimin merkezsiz olduğu ülkelerde yöneticiler merkezdeki üst kademe yöneticileri tarafından atanırlar. Bu şekilde yönetici olan bir kişinin gücü formal yetkilerinden kaynaklanır; ancak statünün verdiği yetkinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki, yöneticinin etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelir. Yöneticinin okuldaki öğretmenler tarafından sevilip sayılması onun sosyal yetkisini artırır ve görevinde daha etkili olmasını sağlar.

Teknik yetki ise yöneticinin yönetim bilgisi ve becerileriyle elde edilir (Fidan ve Erden, 1993: 76).

1.1.5 Okul Binalarının Fiziksel Yetersizliği

Okul binaları yapılırken gelecekte olabilecek gelişmeler dikkate alınmadığı için, hemen eskimekte ve ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmektedir. Laboratuvarlar, anasınıfları, spor odaları, bilişim teknolojileri eğitimi vb. sınıflar iyi hesaplanmadığı için derslik sorunları ortaya çıkmaktadır. Kısa zaman önce yapılan okul binaları yeni olmasına rağmen işlevsel açıdan ihtiyaçlara cevap veremez hale gelmiştir.

Duran (2008) yaptığı bir çalışmada, 2003 yılı verilerine göre okullarımızın %68'inde ikili öğretim yapılmaktadır. Adıyaman'da toplam 3350 tane derslik mevcut olmakla birlikte, yapılan tahminlere göre, en az 1417 tane yeni dersliğin yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda 2003 yılı verilerine göre mevcut dersliklerin %42,5'i kadar dersliğe ihtiyaç vardır. 2005 yılı verilerine bakıldığında ikili öğretim olmakla birlikte derslik başına ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 38 öğrenci düşmektedir. Derslik ihtiyacının Adıyaman ilinde öteden beri devam eden bir sorun olduğu açıkça kendini göstermiş bulunmaktadır. Derslik ihtiyacının bu kadar fazla olması, eğitimin; eğitime uygun sınıf ortamlarında verilmediğinin önemli bir göstergesidir.

Türkiye'de okulların fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığı bilinmektedir. İlk ve orta dereceli okul sayısının yetersiz olması mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına neden olmaktadır (Öğülmüş ve Özdemir, 1995). Bu bağlamda, bina ve sınıf yetersizliği, araç-gereç yetersizliği (Çelikten, 2001; Semerci ve Çelik, 2002; Kişioğlu, Demirel ve Öztürk, 2005) gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir.

Okul yöneticileri okulun hem tesis ve donanımından hem de eğitim öğretimin kalitesinden sorumludur. Yani fiziki mekân ve donanımlarını kaliteli bir eğitim ve öğretim yapılacak duruma getirmekle sorumludur. Okul müdürleri bir yandan fiziki olumsuzlukları gidermek, bir yandan da eğitim öğretimi yönetmekle sorumlu oldukları için iş yoğunlukları iyice artmaktadır.

Şehir merkezlerinde okul binası için geniş ve yeterli arsalar tahsis edilememektedir. Bundan dolayı okul binalarının arsalarına ek binalar

yapılmaktadır. Okul bahçelerinde ağaç ve yeşil alan yeri kalmamaktadır, öğrencilerin spor yapacakları bir alan bulunmamaktadır. Okul binalarının çevre bilincine uygun bir şekilde planlanması gerekir. Maalesef bu gün fabrikaların yeşil alanları okullarınkinden daha fazladır. Bu durum öğrencilerin okullarını benimsemelerini ve okullarımızın başarıya yönelik bir okul kültürü geliştirmelerini olumsuz etkilemektedir (Duran, 2008).

1.1.6 Okul Yöneticilerinin Bütçe Sorunu

Okul yönetimlerinin en önemli sorunlarından biri de bütçe sorunudur. Devlet tarafından sadece ortaöğretim kurumlarına ödenek verilmesi okul idarecilerinin yönetsel problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun dışında okullarımızda okul-aile birliği bütçesi, spor kulübü bütçesi ve anasınıfı bütçesi vardır. İdare bu bütçelerden sadece okul-aile birliği bütçesinden faydalanabilmektedir. Bu gelirler sınırlıdır ve okul giderlerini karşılayamamaktadır.

Sınırsız sayıdaki insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla sınırlı üretim etmenlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren işletmelerin başarılı olduğunu; ellerinde yeteri kadar bütçe imkânı bulunmayan kurumların aynı oranda başarı sergileyemediklerini ortaya koymaktadır (Dündar, 1988).

Duran (2008) yaptığı bir çalışmada, sonuç olarak Adıyaman eğitim alanında ciddi sorunları olan bir ilimizdir. Bu sorunların bir kısmı tarihsel şartlarla birlikte günümüze kalmış olan sorunlardır. Okul yetersizliği, derslik yetersizliği her zamankinden daha ağır bir sorun olarak devam etmektedir. Kamunun Adıyaman'da eğitime yaptığı katkı uzun süre çok yetersiz kalmıştır.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların sayısı ve türü; okulun türüne, okulun bulunduğu yere ve topluma göre farklılık gösterebilmektedir (U. S. Department of Education, 1997). Örneğin Mirici, Arslan ve Özçelik (2003) tarafından yürütülen bir çalışmada, Kırıkkale ilinde bulunan ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin; formasyon eksikliğinden, fiziki yetersizliklerden, maddi yetersizliklerden, sosyal etkinlikleri gerçekleştirebilecek kaynakların yetersizliğinden, öğrencilerin olumsuz davranışlarından, okul çalışanlarından ve kısmen denetçilerden kaynaklanan yönetim sorunları yaşadıkları belirlenmiştir. The Educational Research Service (1991) tarafından ABD'de yürütülen bir araştırmaya katılan müdürlerin %30'u eğitime sınırlı mali destek ayrılmasının, % 22'si velilerin

çocuklarının eğitimleriyle ilgilenmemelerinin, %19'u ise yoksulluğun çalıştıkları okullarda karşılaştıkları önemli sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.

1.1.7 Okul-Aile İlişkisi

Aile toplumun en küçük yapı taşıdır. Birey ilk önce ailede, daha sonrada sosyal çevrede kişilik kazanır. Bu sosyal çevrenin en önemli ögesi okuldur. Okul sayesinde birey statü ve sosyallik kazanır. Çocuğun sağlıklı bir birey olarak eğitim alması aile-okul işbirliği ile sağlanır. Kısaca; öğrenme süreci çocuğun doğumuyla ailede başlar, planlı ve programlı bir kurum olan okul ile devam eder.

Bir ülke nitelikli insan gücü ile başarılı olur. Hızla değişen çevresel ve teknolojik gelişmeler eğitimin önemini daha da önemli hale getirmiştir. Eğitim süreci yeni nesillerin çevreye ve topluma uyum sağlamasına yardımcı olur.

İlköğretim kademesinde okul-aile işbirliğinin sağlanabilmesi için yönetici, öğretmen ve ailenin bu işbirliğinin önemine inanması, sorumluluklarının bilincinde olmaları gerekir. Bu da, ilgili tarafların beklentilerini açıkça ortaya koymasıyla mümkündür. Böylece okul-aile işbirliği, hem sorunların çözümlenmesinde hem de işbirliğinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Ailelerin eğitim konusunda bilinçlendirilmesi çalışmalarının arttırılmasında yarar vardır. Aslında bu sorun köy öğretmenleri tarafından çözümlenebilir. Öğretmenler sadece sınıflardaki öğrencileri eğitmekle sorumlu olmamalıdır. Aileleri de eğitim ortamına almalıdır. Bu konuda gerekli iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar. Mesleki yeterliliklerini insanlara gösterebilmelidirler (Duran, 2008).

Ailenin okula ve eğitime katılımı çok önemlidir. Eğitim ve okul yönünden veli katılımı, sadece ve toplantılarına katılmak değildir. Veli katılımı, evde, okulda ve toplumda değişik şekillerde gerçekleştirilebilir: Ev ortamında velilik, iletişim yoluyla katılım, okul etkinliklerinde gönüllü görev alma, okulda ve evde veli eğitimi, okul yönetim kurullarında görev alma, okula kaynak sağlama, okulu çevrede temsil etme ve tanıtma gibi yollarla olabilir. Araştırmalara göre ilköğretimden ortaöğretime doğru ilerledikçe okula veli katılımı ve ilgisi zayıflamaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 182). Çünkü bireyin ilk toplumsallaşması ailede olur. Çocuk, aile bireyleriyle iletişim kurarak, onları örnek alarak ilk toplumsallaşma deneyimini yaşar. Kişilik gelişimi de ilk olarak ailede

başlar. Çocuk, içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini yine ilk olarak ailede öğrenmeye başlar (Ereş, 2007: 267).

Ailenin öğrencilerin eğitimi üzerindeki yeri, önemi ve etkisi çok büyüktür. Aile, öğrenciye okul için olumlu yönde bir motivasyon ve okulun açılması nedeniyle ona heyecan duygusunu kazandırabilmelidir. Öğrencinin geçmişteki okul yaşantısında özellikle olumsuz yönde oluşmuş olabilecek duygu ve düşüncelerden arınmasına aile yardımcı olmalıdır. Çünkü bu duyguları yoğun olan öğrencinin okulun açılmasından dolayı heyecan duyması ve motive olmasını bekleyemeyiz (Durukan ve Öztürk, 2005: 79).

Yakın çevre içinde olmasına karşın, öğrenci davranışının dönümcül bir değişkeni ve kontrolü daha kolay olan bir çevre olduğundan aile ayrı bir öneme sahiptir. Eğitim ailede başlar. Kişilik yapısının temel davranışları büyük ölçüde ailede elde edilir. Bunların sonradan değiştirilmesi çok güç olur. Temel, çalışkan, doğrucu, yalancı, pısrık, girişken, bencil, hırsız, adaletli, kavgacı, lider vb. gibi ikilemlerin kazanılması ailede başlar gelişir, çoğu zaman da pekişir (Sağlam, 2001: 113).

1.1.8 Okul Yönetiminde Denetim Sorunu

Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının tespitinde denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Denetimsiz bir kurumda kargaşalır. Çalışanlar görevlerini hangi düzeyde yaptıklarını bilmeden plansız bir şekilde çalışırlar. İl-ilçe Mem, kaymakam, vali, müfettiş gibi okulları denetleme yetkisi bulunan kurum ve kişilerin takındıkları tavır ve ön yargılı tutumları okul yöneticileri üzerinde değişik etkiler bırakır. Bu durum idareci, öğretmen ve diğer personelde sorun oluşturmaktadır.

Denetim evrenseldir. Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütler denetimsiz çalışamaz. İnsan da kendini denetlemeden işlerini yapıp gerçekleştiremez. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izleme ve düzeltme sürecidir (Başaran, 2000: 137).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli

olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 1994: 267).

Teftiş çok geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır. Formal olarak eğitim kurumlarında teftiş ele alınabileceği gibi toplumsal yapının işleyişinde de ele alınabilir. Bir toplumdaki insanların nasıl olup da benzer, sürekli, kalıplaşmış biçimlerde davrandıklarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır. Toplumsal denetim, belli bir davranışı gerçekleştirme konusunda toplumun bireye etkisi, baskısı olarak tanımlanabilir. Bu etki her toplumda bir takım karmaşık mekanizmalar çerçevesinde örgütlenen bir düzenle(kurallar, kurumlar, organlar, yöntemlerle) sağlanır. Söz konusu düzenin kaynağı ise normlar ve değerlerdir (Tan, 1981: 120).

1.1.9 Okul Yönetiminde Bürokrasi Sorunu

Okul yönetimlerini güç duruma düşürecek sorun bürokrasi sorunu ve dolayısıyla da kırtasiyeliktir. Yöneticiler kurumlarla olan iletişimlerini informal ve formal yollardan sağlarlar. Okullarımızda yapılan formal iletişim daha çok yazı ile yapılmaktadır. Kurum kuruluşlar ve kişiler taleplerini/emirlerini yazı ile iletmektedirler. Yazıları cevaplamak için harcanan çaba ve yoğunluk sorun oluşturmaktadır. Özellikle idari personeli olmayan okullarda müdür ve müdür yardımcıları sadece bürokrasi işlerine yoğunlaşmaktadırlar. Okul yönetimleri asli görevi olan yönetim, denetim, proje üretme gibi işlerini aksatmak zorunda kalmaktadırlar. Bu kırtasiyecilik işini azaltmak için e-okul uygulamalarının yaygın hale gelmesi, gereksiz yazışmaların önlenmesi, personel eksiklerinin giderilmesi gibi önlemlerin alınması gerekmektedir.

Okul, bürokratik bir örgüttür. Bu özellik, yarar grupları ve baskı gruplarına karşılık bir güvenlik sağlamaktadır. Diğer yandan bu işlev, bürokrasinin patolojilerini de barındırabilir. Bürokratik işleyişten dolayı da kalıplaşma, rutinleşme, işlemezlilik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Bursalıoğlu, 1987).

Örgüt, özellikleri anlamında değerlendirildiğinde, bürokratik yapıya sahip olan, yetkilerin ve sorumlulukların paylaşıldığı, biçimsel bir yapının hâkim olduğu eğitim kurumları da örgüt olma özelliği taşırlar. Girdisi ve çıktısı insan olan ve hedef olarak “davranış değiştirme” sürecinin alındığı özel bir çevre olması eğitim örgütlerinin önemini artırır (Demirtaş, 1997).

Bürokrasi büroların iktidarı anlamına gelmektedir (Kabaklı, 2002). Toplum bilimlerinde bürokrasi üç değişik anlamda kullanılmaktadır. Bürokrasinin birinci anlamı konuşma dilinde “bugün git yarın gel” olan kırtasiyeciliktir. İkinci anlamı, kamu sektöründe yer alan örgütlerin ve bu örgütlerde çalışanların oluşturduğu sistem anlamına gelir. Üçüncü anlamı, toplum bilimlerinde bir ideal tip kategorisini oluşturur. Weber, hiyerarşi, liyakat, tarafsızlık, kuralcılık vb. ilkelerin saf biçimlerinde egemen olduğu bir kurum tipini (yasal-ussal) bürokrasi olarak tanımlamıştır (Çulpan, 1980).

Bütün bu tanımlamalara rağmen, toplumun bürokrasinin işleyişine iyi gözle bakmadığı belirtilmektedir. Bürokrasi çoğu zaman olumsuz bir kelime olarak algılanır. İnsanların aklına bürokrasi denilince katılık, işleri zorlaştırma, işe yaramayan kurallar, yazışma geldiğinden söz edilebilir. Bütün büyük kuruluşlar idari yapı olarak bürokrasiyi kullanmışlardır. Bürokrasi, çağdaş uygarlığın vazgeçemediği temel örgütlenme biçimi olmuştur. İster kamu ister özel kesimde olsun, örgüt belli bir büyümeyi yakaladıktan sonra bürokratik yapıya bürünmektedir. Bürokratik örgüt, bütün örgütler gibi, belli bir siyasal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve kültürel bir çevrede varlığını devam ettirir. Bu çevrede ortaya çıkan her durumdan bürokratik yapı da doğal olarak etkilenmektedir (Çulpan, 1980).

Okulların etkili ve yeterli olmaları ile okulların nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır (Demirtaş,1997). Okul yöneticilerinin bürokratik işlere bağlanmaları kendilerini ve diğer çalışanlarını sıkıntıya sokabilir.

Abadan (1959), var olan örgütlerin Weber’ in ideal tip modeline ne kadar yaklaşırlarsa o kadar bürokratik olacaklarını söylemiştir. Weber, bürokrasiye doğrudan tanımlama getirmek yerine, onun unsurlarını ve özelliklerini belirtmekle yetinmiştir.

1.1.10 Okul Yönetiminde Statü Sorunu

Toplumsal yapının en küçük birimleri statülerdir. Statü, bireyin toplum yapısı içindeki yeri, konumu, mevkii anlamına gelmektedir ve toplum tarafından belirlenmektedir. Statü aslında onu dolduran bireylerin özelliklerinden bağımsız olarak nitelenmiş ve değerlendirilmiştir, bir soyutlamadır, toplumsal grupta belli bir yerin öteki yerlere göreli olarak belirlenmesidir. Statü teriminin tüm tanımlama ve kullanımlarında olgusal karşılaştırmalar saklıdır (Tan, 1981: 64). Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından yada iş dışında

ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 1989: 413).

Toplum öğretmenlik mesleğini ve öğretmenleri artık “kutsamıyor!” Geçmişte her şeyi bilen bir öğretmen algılaması vardı; her kes ona bilgi danışırdı. Şimdi öğretmenlerin böyle bir işlevi de kalmadığından, öğretmenliğin erdemi de unutulmuş olmuştur. Günümüzde ekonomik durumu orta seviyede olan kişilerin erdemlerinin de düşük olduğu anlayışı yaygınlaşmış görünmektedir. Üstelik öğretmenlik mesleğini icra edenler, sıradan insanların gelişmişliklerinin önünde bulunamamak gibi bir zaafı yaşamaktadırlar. Bu durum da öğretmenliğin statüsünü olması gerekenin altına düşürmektedir (Okutan, 2009: 17).

Toplumsal statü, bireyin toplum yapısı içinde işgal ettiği konum yada yerdir. Bu yeri ise toplumun kendisi tayin eder. Statünün kökenine bakıldığı zaman verilen ve kazanılan statülerle karşılaşmak mümkündür. Verilen statülerde, bireyin hiçbir eylem ve etkisi bulunmadan, toplum, kendi kabul ettiği bazı ölçütlere göre ona belirli yerler tanımaktadır. Bu durumda bireyin yetenekleri, becerileri hesaba katılmaz. Kazanılmış statülerde ise, bireyin kendi çaba ve başarılarına, yeteneklerine göre kendisinin elde ettiği yer söz konusudur (Tezcan, 1995: 51). Sosyal ilişkilerin karmaşık ağı, işbölümünün artması, teknolojik gelişmelerin doğurduğu imkânlar görev ve statüleri, hem çoğaltılmış, hem de çeşitlendirmiştir. Buna karşılık nüfus artışı bu görev ve statülere talep fazlalığını doğurmuştur. O zaman sosyal statüler başarı ve çalışmaya bağlı olarak kazanılan mevkiler haline gelmiştir (Celkan, 1989: 169).

1.1.11 Okul Yönetiminde Rotasyon Sorunu

Rotasyon faydalıdır ya da zararlıdır diye kesin bir ifade kullanmak doğru değildir. Okul yöneticilerinin rotasyona uğramalarının sorunları olarak; maddi kayıp, belirsizlik, rotasyon sonrası memnuniyetsizliğin, iş yükünün ve çalışanlarda huzursuzluğun arttığı örnek verilebilir. Ayrıca rotasyonun; kısa süreli olması, planlamanın uzun zamana yayılmaması, çalışanların motivasyonunu ve verimini düşürdüğü görülebilir.

Şermet (2009); rotasyonun işletmeye yönelik faydalarını; işgücü devir oranının azalması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, eğitim maliyetlerinin

azalması, yedekleme planlarının oluşturulabilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, insan kaynakları gücünün uluslararası alanda geliştirilmesi, değişim ve karar alma hızının artması olarak sıralamıştır. Çalışana yönelik faydalarını ise, takım çalışması etkinliğinin artması, başkalarını eğitme becerisi kazandırması, iş yaşam kalitesini artırması ve problem çözme yeteneğini geliştirmesi olarak sıralamıştır.

Örgütlerin, çalışanları motive etmek için iş rotasyonu uygularken çok dikkatli olması gerekmektedir. Rotasyona tabi tutulan çalışanların arasındaki denge gözetilmeli ve kendilerini kullanılmış ya da oyuna getirilmiş gibi hissetmeleri önlenmelidir. İş rotasyonunun etkili olabilmesi için, rotasyona tabi tutulan elemanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanabilecek olmasına dikkat edilmelidir. Bu da ancak performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmak şartıyla mümkündür. Rotasyon uygulamaları, yalnızca işinden mutsuz olan çalışanların verimlerini arttırmak için değil performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerini giderecek bir eğitim aracı olarak ya da performans sonuçları iyi olan çalışanları gelecekte daha önemli görevlere hazırlamak ve potansiyellerini geliştirmek için de yapılmaktadır. İş rotasyonu uygulamaları iş görenlerin motivasyonunu artırmak, çalışanların eksik yönlerini gidermek ve onları ileri düzey görevlere hazırlamak amacıyla bir eğitim aracı olarak da yapılmaktadır (Tarlığ, 2006).

Şermet (2009), rotasyonun işletmeye yönelik olumsuzluklarını; iş yükünün artması ve verimliliğin azalması, eğitim maliyetlerinin artması, personel maliyetlerinin artması, değişime karşı direnç oluşması, işletmede karar alma hızının azalması ve uzmanlaşmanın önüne geçmesi olarak belirtirken; çalışana yönelik olumsuzluklarını ise, motivasyon ve iş tatmininin azalması ve adaptasyon sorununun yaşanması, örgütsel bağlılığın azalması ve performans değerlendirmede güçlük yaşanması olarak belirtmiştir.

Winzenried (2005), rotasyonun olumsuz yönlerini; rotasyona uğramış ve rotasyona uğramamış personelin iş yükünün artması, verimliliğinin azalması, artan eğitim maliyetleri, motivasyon ve memnuniyetin azalması, çalışanların farklı coğrafi bölgeler rotasyonu ile ailevi problemler ve taşınma problemleri yaşaması olarak sıralamıştır.

1.1.12 Yönetimde Hiyerarşi

Hiyerarşi, üst-ast ilişkilerinin meydana getirdiği bir roller sistemi olarak görüldüğüne göre, okul yönetiminde bu konseptin çok önemli olduğunu vurgulamak gerekir. İlk hiyerarşik rollerin kaynakları, sihir ve gerçeğe aykırı inanç olmuştur. Klasik örgüt kavramı da, hiyerarşiye verilen önemden doğmuştur. Kütlelerin bilgisiz olduğu, toplumların lidersiz yapamayacağı gibi söylentiler, bu kavramın ürünleridir. Yapı bakımından, yönetim sosyal bir sistem içinde bulunan üst-ast ilişkileri hiyerarşidir. Görev bakımından bu hiyerarşi, sosyal sistemin amaçlarına ulaşabilmesi için rollerin ve olanakların birleştiği yerdir (Bursalıoğlu, 1987: 3).

Hiyerarşi açısından örgüte bakıldığında şunu görmek olasıdır: Örgüt de, personel de kendi gereksinmelerini karşılamak için uğraşırlar. Bu gereksinmelere bütün olarak bakıldığında, örgütün ve personelin her ikisinin gereksinmelerinde özdeşlik var gibidir; ama ayrıntılı bakıldığında gereksinmelerde bir zıtlık olduğu görülür. Bu zıtlık her ikisini de kendi gereksinmelerine yönelik olmalarından doğar. Yönetim, örgütün gereksinmelerini gerçekleştirmeye yönelirken personelin gereksinmelerini unutabilir. Personel de kendi gereksinmelerine yönelerek örgütün gereksinmelerini unutabilir. Bu durumda belirleyici bir ifade olarak hiyerarşinin yarattığı çatışmalar ortaya çıkar (Başaran, 2008: 309).

Ast üst arasındaki roller sistemi olarak tanımlanan hiyerarşi, örgütte çalışanlar arasında bir takım iletişim aksamalarının ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Bu aksamalar sağlıklı iletişimin en önemli engelleyicilerinden biri olarak belirir. İletişim sürecindeki bilgiler çeşitli düzeydeki görevlilerden geçerler. Bu sirkülasyon da hem iletişimi geciktirir, hem de anlam yitimine sebep olur (Kaya, 1993: 228).

1.1.13 Yönetimde Liderlik

Her yönetici lider değildir. Lider karşısındaki kişiye yaptırmak istediklerini yaptırabilen, etkileyebilen, gönüllü olarak işleri benimsetebilen kişidir. Lider yönetici; izleyenlerini etkiler, çalışanlarına güven verir, astlarıyla arkadaş olur. Çalışanlarının özelliklerini iyi tanıyarak görevler verebilmelidir. Liderlik özelliklerine sahip olmayan okul yöneticileri, örgütsel birçok sorunla karşı karşıya kalabilir.

Liderlerin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde göze görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişmedir. Lider, aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Yaşantı iyi düzenlenirse güçlenir ve işe yarar. Karar sürecinde en büyük payın liderde olması gerekmez ve bu payın küçük oluşu liderliğe zarar getirmez. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1987: 301). Okul müdürü, liderlik teorilerini takip ederek çalışma ortamında, öğretmenlerin hayal kırıklıklarını azaltmak, onların olumsuz tutum ve tavır geliştirmelerini önlemek için kendi yeteneklerini geliştirmeli, personeline rehberlik etmelidir. Okul müdürü ayrıca öğretmen ve öğrenci üretkenliğini geliştireci okul iklimi oluşturmali, gerekli desteği sağlayarak öğretmenlerin etkililiğini ve verimliliğini artırmalıdır (Koopman, 2006: 23).

Eğitim lideri görevini yerine getiren bir kişinin yönetim alanında eğitim görmüş olması gerekir. Aksi halde kurumda amaç kayması söz konusu olur. Bu itibarla eğitimde amaç kavramı büyük önem arz etmektedir. Amaçlar, genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardımcı eder. Bu itibarla, eğitim lideri olma amacıyla olan bir yönetici, mutlaka yönetim alanında eğitim görmüş olmalıdır (Mager, 1967: 24).

1.1.14 Okul Yönetiminde Üst Yönetim Sorunu

Eğitim sisteminde, mevcut okul yöneticileri ile onların başarısına etki eden üst yönetimler okuldaki her türlü çalışmanın niteliğine etki etmektedir. Hükümetten bakanlara hatta bakan değişikliklerinde dahi eğitim sisteminde değişiklikler olmaktadır. Bu durumda, okul yöneticilerinin performanslarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Üst yönetim daima örgütün başarısı veya başarısızlığında rol oynamıştır. Çünkü politikaları, işleyişi, hedefe nasıl gidileceğini o belirler veya onaylar. Üst yönetim, örgütün bütünlüğünden sorumludur, örgüt iklimini belirler ve astlar tarafından ciddiyle izlenir. Örgüt üyelerinin davranışlarını ve bu davranışlardan doğacak direk sonuçları belirleyen, üst yönetimin davranışlarıdır. Bu nedenle üst yöneticilerin öncelikle, söyledikleri ile yaptıkları arasında uyum olması

beklenmektedir. Örgütün değişimi için öncelikle üst yönetimin değişmesi söz konusudur. Değişimin istenilen boyutlarda oluşabilmesi gerçekten eğitim davasına inanmış liderlerin varlığı ile mümkün görünmektedir (Kovancı, 2001). Olması gereken ve günümüzün önemli eğitim sorunu, eğitimin profesyonel bir ekiple yürütülmesi, milli eğitimin hükümetlerin değil, devletin bir politikası gereği ele alınacak bir yapıya kavuşturulmasıdır (Sönmez, 2004).

Şimşek (2004), Deming'in düşük performans ve hata nedenlerinin %85'inin üst yönetime, ancak %15'inin astlara ait olduğunu; hatta klasik örgüt kuramı temelinde kurgulanmış örgütlerde yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için ortaya çıkan ve yukarıda sözü edilen performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yönetenlere ait olduğunu söylediğini belirtmektedir.

1.1.15 Okul Yönetiminde Etkililik

Etkili okulların, okul müdürlerinin liderliği, çevresi, aile, destek personel, öğretmen, bütçe yönünden belirgin özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan okulların yönetiminde sıkıntılar oluşabilir.

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin; çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı ve strese karşı hoşgörölü, bireyler oldukları belirlenmiştir (Tanrıöğen, 1998).

Etkili okul anlayışı okul yönetimde çok önemlidir. Etkililik kavramı çok eskilere dayanmaktadır. 1930'larda Barnard etkililiği "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi" olarak tanımlamıştır. Etkili okul, öğrencileri bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008: 180). Eğitim kurumları olarak okullar, sürekli yeniliğe açık, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği, takım çalışmasıyla insana güven sağlayan, günün her saatinde kullanıma açık, toplumun yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılandığı, öğrencide özgün ve yaratıcı düşünceyi geliştirmeyi amaçlayan çok işlevli bir yapıda olmak zorundadır (Cafoğlu, 2007: 43).

Okul yönetimi açısından okulun etkililiği çok önemlidir. Etkili yöneticilerin genel de etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim liderleri oldukları

anlaşılmaktadır. Etkili yöneticilerin gösterdikleri şu işlevler bu yargıyı kanıtlar niteliktedir. Öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık-seçik olarak saptama, öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunlarıyla ilgilenerken geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi işlevleri sıralamak mümkündür. Etkili yöneticinin etkenleri genelde iki grupta toplanabilir. Bunlardan biri kişisel etkenler diğeri de davranışsal etkenlerdir. Yöneticinin etkililik ölçütleri arasında okul özellikleri, öğrenci ürünü ve yöneticinin saygınlığı yer almaktadır. Bunlardan en sağlıklılarının okul özellikleri olduğu görülmektedir; çünkü araştırmalar göstermiştir ki öğrencinin iyi öğrenmesinde yöneticinin doğrudan bir etkisi söz konusu olamaz; ancak dolaylı katkısı görülebilir. Bu katkı uygun öğrenme çevresinin-ortamının yaratılmasına yardımcı olmalıdır (Balcı, 1993: 47).

1.1.16 Okul Yönetiminde İletişim

İletişim, insan yaşamındaki önemli olaylardan birisidir. İnsanlar günlük hayattaki sorunlarını iletişim yoluyla çözebilirken yine iletişim yoluyla yeni sorunlar edinebilirler. İletişim, bir yandan duygu, düşünce ya da bilgilerin her türlü yolla başkalarına aktarılmasıysa, iletişimin olduğu her yerde etkileşim, etkileşimin de olduğu her yerde iletişim vardır. İletişim ve etkileşim birbirinden ayrılmayan iki olgudur. İletişim aracılığı ile okul yöneticisi, fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme imkânına sahip olur. Okul yöneticisinin etkili iletişim kurabilmesi için öğretmenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneği olmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerini destekleyen bir yönetici, onların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmelerine imkân tanımaktadır (Çankaya ve Aküzüm, 2010).

Okul yönetiminde verimliliği sağlayan önemli boyutlardan biri yönetimin teknik yönüdür, bu zaviyeden konuya bakıldığında, teknik; elde edilecek sonuçların tamamlanması için kullanılacak metot ve yollara denir. Teknik, normal olarak teoriyi yansıtır ve yöneticilerin etkili etkinlikleri kullanmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, yönetimde planlama stratejik anlaşmayı da içermektedir. Stratejik anlaşma örgütler arası çapraz ilişkileri içerir. Bu ilişkilerde başarılı olmanın yolu sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmasından geçmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1991: 44).

1.1.17 Okul Yönetiminde Donanım, Araç-Gereç Sorunu

Öğretmenlerin programları uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunları çözmek ve daha etkin eğitim ortamı sağlayabilmeleri için çeşitli konularda meslek içi eğitim kurs ve seminerleri düzenlenmelidir. Eğitim programlarının uygulanmasında bina, araç ve gereç gibi insan gücü dışı kaynaklar da önem taşır. Okul binası, araç, gereç ve diğer donanımın programda yer alan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak nitelikte olması gerekir (Erden, 1998: 63).

Sınıf içi disiplini etkileyen etmenler; öğrencilerin sayısı, yaşı, cinsiyeti, yerleşim biçimleri ve düzen anlayışları; ısı, ışık, ses gibi sınıf ortamının fiziksel özellikleri; sınıfın donanımı, öğretim programı gibi ortamsal özellikler; öğretmenin toplumsal beceri yetersizliğinden(alay etmek, kararsız olmak, adil olmamak vs) ve öğretim ile ilgili beceri yetersizliğinden(sınıfı monoton biçimde yönetmek, güç ödevler vermek vs) kaynaklanan etmenler, bunların yanında okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi, öğrenci sayısı, türü ve eğitim durumuyla öğrencilerin disipline aykırı davranışlarda bulunma durumları disiplin olaylarının çıkmasında etkili bulunmaktadır (Ünal ve Ada, 2000: 43).

1.1.18 Hizmet İçi Eğitim Sorunu

Hizmet içi eğitim, formal eğitim kapsamında yürütülen bir yaygın eğitim faaliyetidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere bireylere ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaktır (Ereş, 2007: 267). Çalışanların hizmet için eğitim almaları bir yerde kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü bireylerin gördüğü eğitim, yaptığı hizmetle ilgili olmayabilir. Kendinden beklenen hizmeti yerine getirecek durumda olmayan bireylerin eksikliklerinin hemen giderilmesi gerekmektedir. Bu bireylerin eksikliklerini gidermek için hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Küçükahmet, 2006: 19).

Bilim, teknoloji ve sosyal hayattaki gelişmelerin sınırlı olduğu dönemlerde, insanların eğitim süreci içerisinde elde ettikleri bilgi ve becerileri bir ömür boyu kullanabilme imkânları vardır. Özellikle sanayileşme süreciyle birlikte başlayan dönemden itibaren, adeta bir bilgi patlaması durumu ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak insanların kazandıkları bilgi ve becerilerin mevcut

gelişmelerle uyumlu bir biçimde yeniden gözden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Hizmet içi eğitim, okul eğitiminin bireyin bütün yeteneklerini ortaya çıkarmadaki dezavantajını ortadan kaldırmaya dönük bir eğitimidir (Kıncal, 2009: 8).

Herhangi bir mesleğe başlamak için gerekli ön eğitime sahip olan bireyler, bu mesleği sürdürebilmek ve meslekte ilerleyebilmek için o alandaki gelişme ve değişimleri izlemek zorundadırlar. Özellikle bilginin değişim hızının geçmişe göre daha yüksek olduğu günümüzde bireylerin aldıkları eğitimle herhangi bir meslekte bir ömür geçirmeleri artık söz konusu değildir. Bu nedenle gerek kamu kuruluşları, gerekse özel sektör çalışanlarının verimini arttırmak, onları gelişmelerden haberdar edebilmek için hizmet içi eğitim çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Bugün birçok kuruluştaki hizmet içi eğitim almış olmak meslekte ilerlemenin ön koşullarından biridir (Oktay, 2007: 9).

Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimi ifade etmektedir. Hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitimin devamı ve tamamlayıcısıdır. Bu eğitimle bireye işinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması ve pekiştirilmesi amaçlanır. Hizmet içi eğitim, iş başında eğitim şeklinde yapılabileceği gibi yerel ve bölgesel seminerlerle; çalışma ve tatil günlerinde de yapılabilmektedir. Ayrıca, kendi kendine eğitim uygulaması da hizmet içi eğitim kapsamı içinde yer alır (Demirel ve Kaya, 2007: 13).

1.1.19 Okul Yönetiminde Politika Sorunu

Erten (2006: 35), günümüz toplumlarının bilgi toplumları olduğunu, bilgi toplumlarında mesleksel ilerlemelerin sahip olunan bilgi düzeyleriyle mümkün olabildiğini, küreselleşme ile şekillenmiş olan bilgi toplumlarında bilgi yönetimi kavramının ön plana çıktığını ileri sürmektedir.

Yeni siyaset(politika) bilimi toplum bilimlerinin hem en eskisi hem de en yenisi sayılır. Politika genel anlamda toplumların yönetimi olarak alınırsa, daha ilk çağlardan beri birçok seçkin düşünürün bu konularda düşünmeye ve yazmaya başladıklarını görmek mümkündür. Aristo iki bin yıldan önce “Politika” başlığını taşıyan ünlü eserinde, ilk kez bilimlerin sınıflandırmasını yaparken politikayı, insan etkinliklerinin en kapsamlısı olması açısından bilgi hiyerarşisinin en üst

kademesinde tutmakta ve onu pratik anlamda “üstün bilim” olarak nitelendirmekteydi. Bu nedenle günümüzde birçok yazar ve bilim adamı, Aristo’yu siyaset biliminin öncüsü saymaktadır (Öztekin, 2007: 208).

Kamu görevi yapmakla yükümlü olan yönetim, siyasal bakımdan tarafsız olmak zorundadır. Kamu görevlileri siyasal iktidarların değil, devletin hizmetinde bulunmak durumundadırlar. Siyasal iktidarlar gelip geçici, devlet ve yönetim kalıcıdır. Bu nedenlerle, birer kamu görevlisi olan yöneticilerin, siyasal ve ideolojik görüşlerinden dolayı vatandaşlar arasında ayırım yapmamaları hemen hemen tüm ülkelerde yasa gereği olduğu gibi, temel politika ve kararların olduğu üst yönetim kadroları dışında, siyasal iktidar değişmelerinden etkilenmemeleri gerekir. Yöneticiliğin meslek oluşu da bunu zorunlu kılmaktadır (Kaya, 1993: 109).

Politik erkin varlığının ve güçlülüğünün yanı sıra, bir de, okulun eğitim politikasının varlığı noktasında “politika” ifadesine bakma gerekliliği vardır. Okul yöneticisi, daha önce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre, okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. Fakat kısa süreli politika önlemlerini, okul yöneticisinin işleri arasında gören yazarlar da vardır. Diğer yandan, bir bütün olarak okulun eğitim politikası, içinde bulunduğu çevre ve düzenin eğitim politikasını etkileyecek bir öğesi gibi görülmelidir (Bursalıoğlu, 1987: 174).

Formal bir örgütte görevli olan bir birey, üstleri, astları ve denkları ile ilişki içindedir. Kuşkusuz bu ilişkilerin hepsi de birey açısından önemlidir. Ancak, üstleri ile olan ilişkileri birey açısından ayrı bir önem taşır. Bu ilişkinin önemi, astın görevsel geleceğinin ve özel gereksinimlerinin karşılanmasının büyük ölçüde, üstlerin yargılarına bağlı olmasından kaynaklanmaktadır (Aydın, 1994: 176).

1.2 İlgili Araştırmalar

Gökkaya (2013) tarafından Burdur ilinde 105 eğitim çalışanı ile yapılmış olduğu rotasyon uygulamasının desteklenmesi ve desteklenmemesi durumlarına ilişkin “Okul Müdürlerine Uygulanan Rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri” isimli araştırmada şu sonuçlar çıkmıştır.

- a. 105 eğitim çalışanın 69’u yani %66’sı rotasyonu desteklediklerini ve devam etmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Müdürlerin %60’ı, müdür

yardımcılarının %63'ü ve öğretmenlerin %74'ü rotasyon uygulamasını desteklemiştir.

- b. 105 eğitim çalışanın 19'u yani %18'i rotasyonu desteklemediklerini ve devam etmemesi gerektiğini belirtmiştir. Müdürlerin %23'ü, müdür yardımcıların %23'ü ve öğretmenlerin %9'u rotasyon uygulamasını desteklememiştir.
- c. 105 eğitim çalışanın 16'sı yani %15'i rotasyonu uygulamada değişikliklerin yapılması şartı ile destekleyeceklerini mevcut haliyle kısmen desteklediklerini ifade etmiştir.. Müdürlerin %14'ü, müdür yardımcıların %14'ü ve öğretmenlerin %17'si rotasyon uygulamasını desteklediklerini belirtmişlerdir.

Sharp ve Walter (1997) "The school superintendent" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin eğitimin hedefleri, ürüne dayalı eğitim, teknoloji, genel okul geliri, durum değerlendirme programları, okul-bütçe denkliği, toplumun okullara desteği, okul tercihi, okul reform girişimleri, makam merkezli yönetim, teknoloji hazırlık programları, öğretmen yetkileri, okul ticaret ortaklığı, karar yetkisi paylaşımı sorunlarının var olduğunu ortaya koymuştur.

Demirel (2011)'de ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 63 okul müdürü, 96 müdür yardımcısı, 56 müfettiş ve 579 öğretmen olmak üzere toplam 794 kişilik bir örneklem grubuna uygulamıştır. "Milli Eğitim Örgütündeki Yönetici, Müfettiş ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Sorunları" isimli çalışmasında Ağrı ve Erzurum illerinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitimciler, okul yönetimi sorunlarının "Ekonomik durum" boyutunun "Çok" düzeyinde katıldıklarını saptamıştır.

Yiğit (2013)'in Sivas İl milli eğitim Müdürlüğü Zara, İmranlı, Hafik ilçelerindeki tüm okullarda çalışmakta olan 281' i öğretmen ve 55' i okul yöneticisi olmak üzere toplam 336 eğitim çalışanına uygulamıştır. "Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi Tutumları ile Öğrenen Örgüt(Okul) algıları arasındaki ilişki" isimli çalışmada; Okul türü değişkenine göre ise okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenen okul algıları ve bilgi yönetimi tutumları arasında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir.

Çatal (2013)'ın 2012-2013 öğretim yılında Bursa ili Osmangazi ilçesinde rastgele seçilmiş ilköğretim kapsamındaki 300 öğretmen ve 100 yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu “Okul Yönetiminden ve Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar” isimli çalışmada; yöneticilerden kaynaklanan sorunlar arasında öğretmenlere yeteri kadar rehber olunmadığı belirtilmiştir. Öğretmenlerin de derse hazırlıklı gelmeleri ve yeni eğitim-öğretim etkinliklerini kullanarak eğitim vermeleri gerekmektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre sorunların gerçekten olduğunu ve çözüm yoluna gidilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin daha iyi olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Bir çalışmada; okulların büyüklükleri, yapıları, bürokrasiye olan etkileri ile tanındıklarını; politikayı eğitimin dışında tutma amacına dönük olarak, okuldaki insanları hizmet ettikleri topluluklardan ayırmak için bilinçli olarak düzenlemeler yapmak gerektiğini ortaya koymaktadır (Howey, 1999: 18).

Gökçe (1994)'nin, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde kalan bağımsız ortaokullar ve ilköğretim okulları II. kademesinde görevli öğretmenler ile bu ilde görevli ilköğretim denetçilerinden; 6 bağımsız ortaokul ile 11 ilköğretim okulundan seçilen 427 öğretmen ile bu ilde görevli 112 ilköğretim denetçisinden örneklem almıştır. “Bağımsız Ortaokullar İle İlköğretim Okulları II. Kademesinde Denetim Amaçlarının Gerçekleşmesi ve Denetim İlkelerine Uyulması Konusunda Denetçi ve Öğretmen Görüşleri” isimli çalışma sonucunda denetmenler, ders denetim amaçlarının “büyük ölçüde” gerçekleştiğini, öğretmenler ise “hiç” gerçekleştirmediğini belirtmişlerdir. Ders denetimi amaçlarının gerçekleşmesi sırasında denetim ilkelerine denetmenler “büyük ölçüde”, öğretmenler ise “çok az” uyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akpınar, Akdağ ve İzci (2001)'nin yaptıkları araştırmada Müfredat Laboratuvar Okulları projesine dâhil ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin projenin uygulanmasına yönelik görüş ve önerilerini tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada, 123 öğretmen ve yönetici örneklem alınmıştır. Müfredat Laboratuvar Okullarında birtakım sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticiler MLO'lardaki fiziki alt yapı, araç-gereç ve teknik donanım, görev yapan öğretmen ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının bilimsel olarak belirlenmesinde, uygun hizmet araç-gereç ve teknik donanımın kullanımı konusunu sorun olarak görmüşlerdir.

Erol (2006)'un "Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri" isimli çalışmasında, okullarda etkili bir öğrenme ortamının oluşturulması için, maksimum verimliliği temel alan, rasyonel üretici ve tüketici olan bireyler yetiştirme hedefine kilitlenmiş, ussal bir mevzuat doğrultusunda, sağlıklı bir örgütlenme yapmanın gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eren (1989) "Yönetim Psikolojisi" adlı çalışmasında, hiyerarşi, haberleşme ve örgüt yapısının birbirinden ayrı olarak dillendirilmenin mümkün olmadığını; iletişim güçlüklerinin örgütlerin idaresi ve yapıları üzerinde etkileri olduğunu; hiyerarşik yapıların ve merkezileşmiş karar verme mekanizmalarının kısmen iletişim problemlerini yansıttığını ortaya koymuştur.

Knowles ve Brown (2000) "What every middle school teacher should know." adlı çalışmasında, eğitimcilerin, öğrencilerinin onlarla konuşmalarında ilgili olmadıklarına inandıklarını; fakat öğrencilerin ilgili yetişkinlerle konuşacak birçok görüşlerinin bulunduğunu; bu görüşlerin görmezlikten gelinmesinin, bağımsızlık ihtiyacı içinde olan ergenlerin, sosyal başkaldırılar yaşamalarına sebebiyet verdiğini; bu olumsuz durumun kenetlenmeyi önlediğini ortaya koymaktadır.

Keskin (2012), 2011-2012 öğretim yılında Uşak İli ve İlçelerinde 245 lise ve ilköğretim okulu okul yöneticisine ölçek uygulamıştır. "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Uşak İli okul yöneticilerinin işinde stres oluşturan faktörlerden orta düzeyinde etkilendikleri ve "İşin özünden çok, biçimi ile uğraşmak zorunda kalmak, Mali kaynakların yetersizliği, Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi, Bürokratik işlemlerin aşırı olması, Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi, Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı bakımından yetersiz olması, Üst yönetimin okulun sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi ve Mevzuatın çok sık değişmesi" faktörlerine çoğunlukla düzeyinde katıldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Akçadağ (2013) "Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar" adlı çalışmasını, aşırı veya aykırı durum ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine göre seçmiş Adana'dan 14 ve Batman'dan 22 ilköğretim okul yöneticisine uygulamıştır. Araştırma sonuçları şöyledir: Üst yönetimler olarak Bakan ve Bakanlık mensubu yöneticilerin, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve eğitim denetçilerinin yapmış oldukları açıklamalar ve icraatlar sistemin çalışma gereği, okul yöneticilerinin moral

motivasyon ve iş görme biçimlerini etkilemekte, değiştirmekte, bazı sorunların yaşanmasına sebep olmakta veya yönlendirmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri sistemin temeldeki felsefe ve anlayışına uygun politikaların oluşturulmasına ve uygulanmasına yönelik beklenti içindedirler. Okul yöneticileri, üst yöneticilerin yetişmiş ve alanında becerikli olmalarını beklemektedirler. Okul yöneticilerinin istek ve beklentileri alan yazındaki sonuçlarla uyusmaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, eğitim yöneticisi yetiştirme programının oluşturulması ve devreye sokulması, Bakanlığın örgütlenme yapısının merkezîyetçi yapıdan çıkarılacak biçimde değiştirilmesi önerilmektedir.

Duran (2008) “Cumhuriyet Döneminde Adıyaman’da Eğitim Alanındaki Gelişmeler” adlı çalışma sonucunda; Adıyaman eğitim alanında ciddi sorunları olan bir ildir. Okul ve derslik yetersizliği daha ağır bir sorun olarak görülmektedir. Okuma yazma ve okullaşma oranları bakımından Türkiye ortalamasının altındadır. Yetersiz olan eğitim kaynakları aynı zamanda verimli bir şekilde kullanılmamaktadır. Adıyaman’dan diğer illere yetişmiş eleman akışı yani beyin göçü devam etmektedir. Mevsimlik tarım işçiliğinin fazla olmasından dolayı öğrencilerin okula devamsızlığı konusunda ciddi bir tedbir alınmamaktadır. Şehir merkezlerinde okul binası için geniş ve yeterli arsalar tahsis edilememektedir. Üniversiteyi kazanma, üniversite sınavlarına hazırlanma eğitimin en önemli sorunu haline gelmiş bulunmaktadır sonuçlarına ulaşmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, çalışma grupları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve değerlendirme teknikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1 Araştırma Modeli

Karasar (2009), araştırma modelini, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi, olarak açıklamıştır.

Öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre; okuldan kaynaklanan sorunlar, yöneticilerin ailevi ve ekonomik problemleri, üst yönetim ile iletişimsizliği ve Milli Eğitim Teşkilat Yasasında yapılan değişiklikler okul yöneticilerinin verimliliğini etkilediği varsayılmaktadır.

Çalışmada, Gölbaşı'nda ortaokullardaki okul yöneticilerinin kurumsal sorunlarını belirlemek için araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma modelinin olgubilim (fenomonolojik) deseni kullanılmıştır.

Araştırma sözlük anlamıyla; “ Bir gerçeği ortaya çıkarmak, bir sorunu çözümlenmek ve eldeki verileri arttırmak için bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılarak yapılan düzenli çalışma (TDK, 2013)” olarak tanımlanır. Nitel araştırma ise niteliksel verilerin kullanıldığı araştırma türüdür. Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma (Yıldırım ve Şimşek, 2011:39)” olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırma modeli dünyada gerçeğin birden

çok olduğunu, aynı durumlarda farklı görüşlerin olabileceğini ve görüşlerin sosyal ortamlarda yapılandığını temel almaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012). Nitel araştırmada amaç, araştırılan konu hakkında betimsel ve gerçekçi açıklamalar yapmaktır. Bunu sağlamak için toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olmasına çalışılır. Bununla beraber, araştırmaya katılan bireylerin görüşleri ve deneyimleri de mümkün olduğunca doğrudan sunulmaktadır (Balaban, 2013).

Bu araştırmada kullanacağımız olgubilim deseni “farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:72)”. “Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:74). Bu desende kullanılan veri toplama aracı genellikle görüşmedir. Bu desende nitel araştırmaların doğasında olduğu gibi kesin sonuçlar vermese de bir olguyu daha iyi anlamamıza yardımcı olacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

“Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularda günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam anlamıyla anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72).”

2.2 Evren ve Örneklem

2.2.1 Evren

Bu çalışmanın evrenini Adıyaman/Gölbaşı ilçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı; merkez ve köylerdeki ortaokul müdür ve müdür yardımcıları ile öğretmenler oluşturmaktadır. İlçede 1 Milli Eğitim Müdürü, 2 Milli Eğitim Şube Müdürü bulunmaktadır. Kadrolu okul müdürü sayısı 28, kadrolu okul müdür yardımcısı sayısı 47, toplam öğretmen sayısı 610 ve ortaokul öğretmen sayısı

217'dir. İlçede 4 anaokulu, 19 müstakil ilkokul, 11 birleştirilmiş ilkokul, 20 ortaokul ve 6 lise bulunmaktadır. Bu okullardaki toplam öğrenci sayısı 10.062'dir.

2.2.2 Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılında Adıyaman ili Gölbaşı ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığında görevli müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. 10 okul müdürü, 10 okul müdür yardımcısı ve 20 öğretmen olmak üzere toplam 40 personel örneklem alınmıştır. Bu yöneticilerden üçü bayan, diğer on yedisi erkek yöneticidir. Öğretmenlerden dördü bayan ve on altısı da erkektir. Çalışma grubunda her okuldan bir öğretmen örneklem alınmıştır. Örnekleme oluşturan okul ve yönetici dağılımı Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Örnekleme oluşturan okul ve yönetici dağılımı.

Müdür	Müdür Yardımcısı
75. Yıl İMKB Ortaokulu	60. Yıl Ortaokulu
Akçabel Ortaokul	Gazi Ortaokulu
Mimar Sinan Ortaokulu	Kurugeçit Ortaokulu
Balkar Ortaokulu	Miktat Sümer Ortaokulu
Cumhuriyet Ortaokulu	Atatürk Ortaokulu
Çatalağaç Ortaokulu	Şehit Ahmet Demir Ortaokulu
Gölkent Ortaokulu	Yukarı Nasırlı Ortaokulu
Karaburun Ortaokulu	Yavuz ortaokulu
Mehmet Ayrık Ortaokulu	Harmanlı Ortaokulu
Savran Ortaokulu	Belören Ortaokulu

Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak için, il milli eğitim müdürlüğünden köy, kasaba, ilçe merkezinde bulunan okulların sayıları göz önünde bulundurularak okullar belirlenmiştir. Bu okullardan Balkar Ortaokulu, Harmanlı Ortaokulu ve Belören Ortaokulu beldede; Akçabel Ortaokulu, Mehmet Ayrık Ortaokulu, Yukarı Nasırlı Ortaokulu, Savran Ortaokulu ve Çatalağaç Ortaokulu köyde, diğer okullar ise ilçe merkezinde bulunmaktadır. Görüşme talebinde bulunduğumuz okul yöneticilerinden yirmisi de görüşmeyi kabul etmiştir.

Öğretmenlerden de belirlenen yirmi kişiyle görüşme yapılmıştır. Çeşitlilik oluşturması için farklı okullardan personelle görüşülmüştür.

Örneklem sözlük anlamıyla; “Bir araştırmada bütünü anlamak için bütünden seçilen araştırma tekniklerinin uygulanacağı grup (TDK, 2014)” olarak tanımlanır.

2.3 Verilerin Toplanması

Çalışma hazırlanırken ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Halk kütüphanelerinden, çeşitli tezlerden ve kitaplardan kaynak taraması yapılarak, konu ile ilgili kurum ve kuruluşlardan alınan brifing raporları taranmış, fotokopi alınarak dosyalanmıştır.

Yüz yüze görüşme yöntemi yapı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme, iletişim ve kayıt biçimi bakımından yazılı görüşme ve görüşme yapılacak birey sayısı bakımından bireysel görüşme şeklindedir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme formunun yarısı yapılandırılmış yarısı da yarı yapılandırılmış olarak hazırlanır. Kaynak kişinin vereceği tepkilere dayalı olarak açık uçlu ve esnek bir biçimde hazırlanmış olur (Cemaloğlu, 2011).

Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırmada verileri toplamak amacıyla idareci ve öğretmen görüşme formu düzenlenmiştir. İdareci ve öğretmen görüşme formundaki sorular hazırlanırken 3 okul yöneticisi, 2 öğretmen ile görüşmeler yapılarak idareci ve öğretmen görüşme formunda yer alabilecek sorular taslak olarak belirlenmiştir. Taslak olarak hazırlanan görüşme formu uzman kişilerin görüşüne sunulmuştur. Tez danışmanım öğretim üyesine, Milli Eğitim bakanlığına bağlı 5 kurum/okul idarecilerine sunulmuştur. Öneriler doğrultusunda hazırlanan forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Hazırlanan idareci ve öğretmen görüşme formu EKLER kısmında yer almaktadır.

Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürleri ve öğretmenlerden 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılının ikinci döneminde görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme 09/05/2014–31/05/2014 tarihleri arasında 23 günde tamamlanmıştır. İdarecilere ve öğretmenlere görüşmeyle ilgili detaylı bilgiler aktarılmıştır. Katılımcılara görüşmeler sırasında kayıt cihazı kullanılacağı, tutulan kayıtları sonunda dinleyebilecekleri ve gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin kısmen veya

tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Görüşme esnasında idareci ve öğretmenlere hiçbir yönlendirme yapılmamıştır. Görüşmeler görev durumlarını aksatmayacak şekilde ve görev dışı dönemlerde yapılmıştır. Rahat edecekleri bir ortam hazırlanarak araştırma bitiminde kayıt edilen bilgilerin imha edileceği bildirilmiştir. Araştırmada güvenilirliği artırmak amacıyla öncelikle kendimin de okul yöneticisi olduğum belirtilmiştir. Çalışma grupları ayrıntılı şekilde açıkça tanımlanmıştır.

Görüşme, nitel araştırmada kullanılan en yaygın veri toplama tekniklerinden biridir. (Sencer 1989: 142) nitel görüşmeyi; yapısı gereği soruların açık uçlu ya da genel maddeler biçiminde sorulduğu, görüşmeciye büyük bir girişkenlik tanıyan ve ona – yerine ve duruma göre – soruları özgürce dile getirme ya da yeni sorularla konuyu sondajlama olanağı sağlayan bir teknik olarak tanımlamaktadır.

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama aracı görüşmedir. “Olgubilim deseninde de olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarabilmek için görüşmeler yapılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012: 20). Görüşme görüşülen kişiyle araştırmacı arasında araştırma amaçlarına yönelik bilgi edinmek için soru sorma ve cevaplama dayalı bir süreçtir (Balaban, 2013). Görüşmenin amacı bireyin deneyimlerinin, tutumlarının, düşüncelerinin ve buna benzer gözlenemeyen özelliklerinin gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

2.4 Verilerin Analizi

Görüşmede sorulan sorulara verilen cevaplar kayıt cihazı kaydedilmiş, kulaklıkla dinlenerek olduğu gibi yazıya aktarılmıştır. Kulaklıkla dinlenen görüşmeler Bilgisayarda Word belgesine aktarılarak düzenlenmiştir. Her idareci ve öğretmenlere kodlar verilmiş, verilen bilgiler idareci kodlarının karşısına yazılarak düzenlenmiştir.

Görüşmede elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde önceden belirlenen temalara göre veriler analiz edilir. Bu analiz yönteminde elde edilen görüşleri daha çarpıcı yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılar kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Yıldırım ve Şimşek (2011) betimsel analizin dört aşamadan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar;

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Bu aşamada araştırma soruları, araştırmanın kavramsal çerçevesi ya da görüşmede yer alan boyutlardan yola çıkarak bir çerçeve oluşturulur. Verilerin hangi temalarda sunulacağı belirlenir.
2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada veriler temalar dikkate alınarak okunur ve düzenlenir.
3. Bulguların tanımlanması: Bu aşamada veriler tanımlanır ve gerekli doğrudan alıntılara yer verilir.
4. Bulguların yorumlanması: Bulgular bu aşamada açıklanarak ilişkilendirilir ve anlamlı bir hale getirilir.

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizinin güvenilir ve inandırıcı olması önemli bir ölçüttür (Büyüköztürk ve diğ., 2012: 245). Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için çeşitli stratejiler kullanılmıştır. Öğrencilerin kendilerini rahat hissetmeleri için uzun süreli etkileşim stratejisi kullanılmıştır. Bu şekilde öğrenci zaman ilerledikçe araştırmacının etkisinden kurtularak daha rahat görüşlerde bulunmuştur. Bundan dolayı görüşmenin süresi yeterince uzun tutulmuştur. Diğer kullanılan bir strateji ise çeşitlemedir. Öğrencilerin görüşlerinden farklı ve özgün durumların ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Katılımcı teyidi ile de araştırmanın geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Görüşmede sorular ve bu sorulara verilen cevaplardan hareketle kodlamalar oluşturulmuştur. İdarecilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru okul idarecilerine ve öğretmenlere birer kod numarası verilerek (Müdürleri M1, M2, ... M10 şeklinde, Müdür yardımcıları My1, My2,...My10 şeklinde ve öğretmenleri Ö1, Ö2, ...Ö20 şeklinde) açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların görüşme formundaki ifadeleri belirlenerek kavramlar (bir kelime, cümle) form üzerinde ortaya çıkarılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayılaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. Kodlamalardan hareketle temalar oluşturulmuş ve veriler bu şekilde analiz edilmiştir. Temalar, kodlar ve alt kodlar dikkate alınarak analiz edilen veriler açık ve anlaşılır bir ifade ile belirtilmiştir. Temalar EK-2'de verilmiştir. Bulgular kısmında elde edilen sonuçlar verilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma verileri sunulurken tüm kavramlar tablolar halinde listelenmiştir. Çalışma

grubundaki görüşleri alınan idareciler ve öğretmenlerle tekrar görüşülerek bulgular teyit edilmiştir.

2.5 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, ortaokullarımızda yaşanan yönetsel sorunlar; okuldan kaynaklanan, ailevi ve ekonomik sıkıntılar, üst yönetim iletişimsizliği ve milli eğitim teşkilat yasasında yapılan değişikliklerden kaynaklananlar olarak belirlenmiştir. Araştırma ile bu sorunların idarecileri etkileme derecesi okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri ile tespit edilecektir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yaşadığı sorunların kaynaklarının neler olduğu belirlenirken okulun iç ve dış öğeleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın temel amacı, Adıyaman/Gölbaşı ilçesinde bulunan ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel sorunlarını belirlemek, bu konuda yaşanabilecek sorunlara dikkat çekmek ve alınabilecek en uygun önlemleri ortaya koymaktır.

2.6 Araştırmanın Önemi

Okul yönetiminin sorunları ortaya konulmadan bireylerin olumlu yönde davranış değişikliğine yönelmeleri mümkün değildir. Eğitim sürecinden geçen kişinin davranışlarında bir değişimin beklendiği bir gerçektir ve bu gerçek toplumun beklentilerine paralel eğitim-öğretim yapılmasını gerektirmektedir. Eğitim aracılığıyla insanın amaçları, bilgileri, davranışları, tutumları ve etik ölçülerinin değiştiği bilinmektedir (Demirel ve Kaya, 2007: 5). Bu değişimlerin sağlıklı olmasında, okul yöneticilerinin sorunlarının giderilmesi etkili olacaktır.

Sağlıklı bireyler yetişmesinde eğitim kurumlarının önemli bir yeri vardır. Okul yöneticileri, kurumun işleyişi sırasında ortaya çıkan sorunlar sebebi ile görevlerini yerine getirirken güçlük çekmekte; bunun da eğitim örgütlerindeki verimliliği olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

Bu araştırma ile ulaşılabilecek sonuçlar, ortaokul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarının ortaya konulması, üst yönetimin yapılacak çalışmalarda planlama yapabilmesi, çalışmalara ışık tutması açısından önemlidir.

2.7 Varsayımlar

Araştırmada; görüşme esnasında görüşmecilerin soruları hiçbir tesir altında kalmadan, gerçek düşüncelerini ortaya koyarak cevapladıkları varsayılmıştır.

2.8 Sınırlılıklar

1. Araştırma 2013–2014 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemiyle,
2. Adıyaman ili Gölbaşı ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarla,
3. Araştırmaya katılacak olan ortaokul müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

2.9 Problem Cümlesi

Milli eğitim örgütündeki okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerine göre ortaokul okul yöneticilerinin yönetsel sorunları nelerdir?

2.10 Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin okuldan kaynaklanan sorunları nelerdir?
2. Öğrencilerin ailevi ve ekonomik sorunları yöneticilerin okul motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?
3. Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okul yöneticileri ile iletişimsizliği okul yöneticilerinde problem oluşturur mu?
4. Milli eğitim teşkilat kanununda yapılan değişiklikler okul yöneticilerinin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?

2.11 Tanımlar

Okul: Okuyup yazmadan başlayarak en yüksek düzeyde bilim ve sanat bilgisi vermeye kadar, çeşitli derecede toplu olarak öğretimin yapıldığı ve toplumdaki sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan eğitim sisteminin ögesine denir (Taymaz, 1995: 1).

Okul Yöneticisi: Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren 2013–2014 Eğitim ve Öğretim Yılında Adıyaman Gölbaşı İlçesinde ilk ve orta düzeydeki okullarda görevli müdür ve müdür yardımcılardır.

Yönetim: Önceden belirlenmiş ana erekler doğrultusunda, işlerin yapılmasını sağlamaya yönelik, insan ve madde kaynaklarını eşgüdömlüme sürecine denir (Kaya, 1993: 41).

Okul yönetimi: ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatma, etkili bir biçimde işler durumda tutmakla yükümlü eğitim yönetiminin alt basamağı (Demirtaş, Güneş, 2002: 111).

Eğitim Yönetimi: Bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlmeyi ve birleştirmeyi amaçlayan oluşuma denir (Bursalıoğlu, 1987: 3).

Sorun: Şu ve ya bu nedenle, bireyin ya da örgütün amacına ulaşmasını engelleyen durum (Demirtaş, Güneş, 2002: 134).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, verilerin analizi ile ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, unvan, görev yaptığı kurum, kıdem, hizmet içi eğitime katılma durumu ve okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımları Tablo 3,1’de belirtilmiştir.

Tablo 3.1: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik dağılımları.

DEĞİŞKENLER		M	My	Ö	f	%
Cinsiyet	Erkek	8	9	16	33	82,5
	Kadın	2	1	4	7	17,5
Yaş	21–30	-	-	9	9	22,5
	31–40	2	3	8	13	32,5
	41 ve Üzeri	8	7	3	18	45
Görev Unvanı	-	10	10	20	40	100
Kıdem	1–5 yıl	3	4	7	14	35
	6–10 yıl	2	2	5	9	22,5
	11–15 yıl	1	-	4	5	12,5
	16–20 yıl	2	2	2	6	15
	21 yıl ve üzeri	2	2	2	6	15
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu (Yöneticiler)	Evet	4	2	-	-	30
	Hayır	6	8	-	-	70
Okuldaki Öğretmen Sayısı (Yöneticiler)	1–10	3	2	-	-	25
	11–20	6	6	-	-	60
	21–30	1	2	-	-	15
	31 ve üzeri	-	-	-	-	0

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi; yönetici ve öğretmenlerin 33’ü (%82,5) erkek, 7’si ise (%17,5) kadındır. Yaş dağılımlarına gelince; 9’u (%22,5) 21–30 yaş aralığında, 13’ü (%32,5) 31–40 yaş ve 18’i (%45) 41 yaş ve üzeridir. Görüşülen grubun 10’u müdür, 10’u müdür yardımcısı ve 20’si öğretmendir. Katılımcıların 14’ü (%35) 1–5 yıl arası, 9’u (%22,5) 6–10 yıl arası, 5’i (%12,5) 11–15 yıl arası, 6’sı (%15) 16–20 yıl arası ve 6’sı da (%15) 21 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptıkları görülmektedir. Yöneticilerin idarecilikteki tecrübelerinin fazla olmadığı söylenebilir. 10 müdürden 4’ü (%40) ve 10 müdür yardımcısından 2’si (%20) eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılmıştır. Toplamda 6 (%30) idareci eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılmıştır. Bu durum, yöneticilikteki temel bilgilerin yeteri kadar alınmadığı şeklinde yorumlanabilir. 1–10 arasında öğretmeni bulunan okul sayısı 5(%25), 11–20 arası öğretmeni bulunan okul sayısı 12 (%60), 21–30 arasında öğretmeni bulunan okul sayısı 3 (%15) ve 31 ve üzeri öğretmeni bulunan okul olmadığı görülmüştür.

3.2 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Kaynaklı Sorunlar Hakkındaki Görüşleri

Bu bölümde, okuldan kaynaklanan sorunlarla ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgular; okulun fiziki yapısı, okulun maddi olanaklarının yetersizliği, öğretmenlerin sık sık sevk-rapor alması ve bürokratik yazışmalar şeklinde dört alt başlıkta incelenmektedir.

3.2.1 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulun Fiziki Yapı Yetersizliği Hakkındaki Görüşleri

Okul yöneticileri açısından okulun fiziki yapı yetersizliğine dair bulgular Tablo 3.2’de belirtilmiştir.

Tablo 3.2: Yöneticilere göre; okulun fiziki yapı yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Derslik	13	M1,M2,M4,M6,M7,M8,M9,M10,My2,My4,My6,My8,My9
İkili Eğitim	6	M7,M8,M9,My4,My5,My6
Isınma	6	M1,M5,M6,My1,My8,My10
Tuvalet	5	M1,M4,M6,M7,My7
Yola yakınlık	4	M3,M9,My4,My7
Binanın yapılış yeri	4	M3,M4,My4,My8
İhata duvarı	2	M3,My8

Okul yöneticileri açısından, okulun fiziki yapı yetersizliği ile ilgili M2,M3,M4,M6,My7,My8 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

M2: “Okulumuzun fiziki yetersizlikleri var. Dersliği yetersiz, kütüphanesi, laboratuvarı olmayan okul mu olur? Öğrenciler hem okumadan hem de deneyden yoksun kalacaklar. Kütüphane ve laboratuvar davranış değiştirmenin en önemli mekânlarıdır. Çocuklar TEOG sınavına girecekler. Laboratuvar olmadığı için fen ve teknoloji derslerinde başarısız olacaklar diye düşünüyorum.”

M3: “Bizim okulun ihata duvarı yok. Okulumuzun çevresinden de karayolu geçiyor. Okula gelen ve giden öğrencilere araba çarpar diye hep huzursuzum. Ondan sonra al başına belayı. Çocuğa mı üzüleceksin yoksa kendine mi? Nöbetçi öğretmenleri bu konuda hep uyarıyorum. Gözünüz yolda olsun diye.”

M4 “Bizim en önemli sorunumuz derslik sorunu. Dersliğimiz fazla olsa normal eğitim ve tam gün eğitim yapabiliriz. Öğretmenler odasını bile derslik haline dönüştürdük. Küçük bir odamız vardı orasını öğretmenler odası yaptık. Dersliğimiz olsa laboratuvar sınıfı yapar, fen derslerini orada işlerdik. Daha güzel olurdu. Ayrıca sınıflarımız dar, öğrenci sayımız fazla. Arkadaşlar tıkiş tıkiş ders işliyorlar. Dolayısıyla başarımız da düşüyor.”

M6: “Okulumuzun ısınma problemi var. Yeterli izolasyon olmadığından ısı kaybı çok. Pencereler ve kapılar da ideal değil. Sürekli arıza veriyor. Ayrıca okul şehrin dışında olduğundan velilerle yeterli iletişim sağlanamıyor. Velilerin okula gelip gitmelerinde aksaklıklar oluyor.”

My7: “Tuvaletlerimizde sanki öğrenciden başkasının tuvalet ihtiyacı olmayacak gibi yetişkinlere göre yapılmış. Ellerini yıkayacaklar havaya kaldırıyorlar. Klozette öyle büyükçe yapılmış ki kocaman. Çocuklara göre değil yani. Ayakları havada kalıyor.”

My8: “Bizi sıkıntıya sokan 4+4+4 eğitimine geçiş oldu. Binada derslik sıkıntısı oluşturduğundan var olan lojmanı da sınıfa çevirdik. Köyde öğretmen için kalacak yer yok. Bu lojmanda sınıf için uygun değildi ama ne yapalım mecbur kaldık. Bir de okulda ısınma soba yerine kaloriferle olsa daha iyi olacaktı. Kaymakam söz verdi, bakalım.”

Yöneticilere yöneltilen “Okulunuzun fiziki yapısının yetersizliği ile ilgili hangi sorunları vardır?” sorusuna cevap olarak 7 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Fiziki yetersizlikle ilgili yöneticilerden 13 kişi derslik yetersizliğinden söz etmiştir. Bunun nedeni olarak da 4+4+4 eğitim sistemine geçişi göstermişlerdir. Normal eğitim yerine ikili eğitim yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Okulların eski bina olması, izolasyonun yetersizliğine bağlı ısınma problemine neden olduğu görülmüştür. Tuvaletlerin yetersiz ve bina dışında olması, okul binalarının yola yakınlığı kendilerinde endişe uyandırmıştır. Bazı okul binalarının çevresine göre çukurda kalması aşırı yağmurda sel ile karşı karşıya kalması idarecilerde kaygı oluşturmaktadır. Ayrıca ihata duvarlarının çatlak ve eğimli olması öğrencilerin can güvenliğini tehlikeye sokabileceği düşüncesi sorun yaratmaktadır.

Öğretmenlere göre okulun fiziki yapı yetersizliğine dair bulgular tablo 3.3’te belirtilmiştir.

Tablo 3.3: Öğretmenlere göre; okulun fiziki yapı yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Derslik	12	Ö1,Ö3,Ö4,Ö6,Ö7,Ö10,Ö11,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö20
Tuvalet	9	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö8,Ö9,Ö12,Ö14,Ö19
Bahçe alanı	6	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö13,Ö14
Isınma	6	Ö2,Ö4,Ö10,Ö15,Ö18,Ö20
Merkeze uzaklık	4	Ö1,Ö7,Ö14,Ö15
Çatı	4	Ö3,Ö7,Ö13,Ö16
Yapı malzemesi	3	Ö8,Ö11,Ö17
Aydınlanma	1	Ö19

Öğretmenler okulun fiziki yapı yetersizliği sorunlarının idarecileri endişelendirmesiyle ilgili Ö4,Ö10,Ö11 ve Ö19 şunları söylemişlerdir:

Ö4: “Bizim okulda tuvaletler okul binasının dışında ve uzak olduğu için gidiş-dönüşlerde sıkıntılar oluyor. Bu sıkıntılar özellikle kış aylarında daha fazla. Okulumuzda 3 tane bayan öğretmen var. Birisi de hamile. En çokta bu arkadaşımız perişan oluyor. Zamanında ileriye dönük, büyük okullar yapılırdı bu sorunlar olmazdı. Müdürümüz okulun yan tarafına, bitişiğine ek yapalım diye girişimlerde bulundu ama bir sonuç çıkmadı. İlçe Milli Eğitim Müdürüne de iletti. Müdürümüz de rahatsız oluyor bu durumdan. Olmazsa okul aile birliği bütçesinden yaparız diyor.”

Ö7: “Okulumuz kampus şeklinde. Aynı bahçeyi kullanan bir de ilkokul bulunmaktadır. Dolayısıyla bahçe bize yetersiz kalıyor. Büyük çocuklar ile küçük çocuklar aynı bahçede sorun oluyor. Küçük çocuklar daha fazla eziliyor.

Ö10: “İlçemizde hocam bildiğin gibi bütün okullar doğalgaza geçti. Müdürümüzün girişimiyle sökülen kalorifer kazanlarından biri tesisatıyla birlikte bizim okula gönderildi. Kaymakam Bey okula kaloriferi döşetti ancak yalıtım olmadığından ısı kaybı oluyor. Isınmıyoruz. Kapıların ve pencerelerin buna uygun olarak yapılması da lazım. Müdür Bey şimdi de bununla uğraşılıyor. Köyde sürekli muhtarla birlikte ilçeye gidiyor. İlçe Milli Eğitim Müdürü, kaymakam ve belediye başkanıyla görüşüyorlar.”

Ö11: Okulu yaparken neden kötü malzemeler kullanırlar anlamam. Bizim idareciler her gün okulun bir yerini tamir ediyorlar. Okulun sıvaları dökülüyor. Benim çocukta anasınıfında okuyor. Anasınıfının bir gün tavanı koptu. İyi ki çocuklarımıza bir şey olmadı. Müdür ve müdür yardımcılarımız da çok korktular.”

Ö19: “Güneş görmeyen yerlerde az da olsa aydınlanma problemi var. Bunun için idare sınıf düzenini güneşten en iyi faydalanabilecek şekilde düzenledi. Kış aylarında bu sorun daha da arttığı için elektrik lambalarını değiştirdiler. Daha iyi aydınlatan lambalar taktırdılar”

Tablo 3.3’te belirtilen öğretmen görüşlerine göre; derslik sorunu fiziki yapı yetersizliğinin en önemlisidir. Bunu sırasıyla tuvaletler, bahçe alanı, ısınma, merkeze uzaklık, çatı, yapı malzemesi ve aydınlanma sorunu takip etmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında, her ikisinde de derslik yetersizliğinin en büyük sorun olduğunu görmekteyiz. İkili eğitim yapma

idareciler için ikinci önemli sorun olduğu halde öğretmenler arasında bu bir sorun olarak görülmemiştir. Öğretmenler arasında ikinci büyük sorun olarak tuvalet yetersizliği ve bina dışında olması görülmüştür. Okul yöneticilerinde en az sorun ihata duvarı iken, öğretmen görüşlerinde en az sorun aydınlanmadır. Sadece derslik, ısınma ve tuvalet yetersizlikleri ortak sorun olarak bulgulanmıştır. Bu yetersizliklerin yönetici, öğretmen, öğrenci ve tüm personelin performanslarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

“Türkiye’de okulların fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığı bilinmektedir. İlk ve orta dereceli okul sayısının yetersiz olması mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına neden olmaktadır (Öğülmüş ve Özdemir, 1995).” “Bu bağlamda, bina ve sınıf yetersizliği, araç-gereç yetersizliği (Çelikten, 2001; Semerci ve Çelik, 2002; Kişioğlu, Demirel ve Öztürk, 2005) gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir.” sözü edilen araştırmalar bulgularımızı desteklemektedir.

3.2.1.1 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun donanım, araç-gereç yetersizliği hakkındaki görüşleri

Aşağıdaki tabloda belirtilen sonuçlar doğrultusunda kaygı durumları derecelendirilmiştir.

Okul yöneticileri açısından okulun donanım, araç-gereç eksikliğine bağlı kaygı durumları tablo 3.4’te belirtilmiştir.

Tablo 3.4: Yöneticilere göre; okulun donanım, araç-gereç eksikliğine bağlı kaygı durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Pek çok	6	M2,M3,M5,M9,M10,My4
Çok	7	M8,My3,My6,My7,My8,My9,My10
Orta	3	M1,M7,My5
Az	2	M6,My2
Hiç	2	M4,My1

Donanım, araç-gereç eksikliğini, araştırmaya katılan idarecilerden 7’si “çok”, 6’sı “pek çok” etkilediğini belirtmişlerdir. 3 idareci “orta”, 2 idareci “az”

etkilediğini 2 idareci ise “hiç” etkilemediğini ifade etmişlerdir. Donanım, araç-gereç eksikliğinden en çok müdürler kaygılanmaktadırlar.

M1, kitapların yetersizliği ile ilgili olarak şu görüşü ifade etmiştir:

M1: “Kütüphanemizde öğrencilerin bilişsel seviyelerine uygun kitaplar yeterli sayıda değil. Bununla ilgili öğrencilerden ve sınıf öğretmenlerinden oldukça fazla talep alıyoruz. Taleplere cevap veremediğimiz için üzülüyoruz.”

M5, bilgisayar kullanımıyla ilgili olarak aşağıdaki görüşü belirtmiştir.

M5: “Okulumuzda bir sürü bilgisayar var. Ancak bunlar atıl duruma gelmişler. Çünkü işlemcileri yavaş olduğundan bir sürü zaman alıyor. Çoğu zaman bilgisayarları kullanmıyoruz. İşlemcileri daha hızlı olan bilgisayarları tercih ediyoruz. Bilgisayarlarımızın yenilenmesi gerekiyor. Hepsi en az 10-15 yıllık makineler.”

M7, spor malzemeleri yetersizliği ile ilgili şu görüşü belirtmiştir.

M7: “Öncelikle şunu belirteyim, bizim okulda ilkokul ile ortaokul aynı bahçeyi kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da oyun alanları yetersiz kalmaktadır. Aynı saate denk gelen beden eğitimi dersinde hiçbir verim alamıyoruz. Buna bir de spor araç-gereç eksikleri eklenince çok problem yaşıyoruz. Öğrencilerden cüzi miktarda para toplayarak malzeme almaya çalışıyoruz. Bu da yetersiz kalıyor.”

My3, fotokopi kullanımıyla ilgili olarak aşağıdaki görüşü belirtmiştir.

My3: “Bizim okulda 2 tane fotokopi makinesi bulunmaktadır. Bildiğin gibi öğrenci sayımızda fazla, öğretmen sayımızda. Özellikle sınavlar döneminde çok fazla fotokopi çekiyoruz. Makinelere 1 tanesi ilk çıkan makinelerden. Fotokopi çekebilmek için bayağı bir uğraşmak gerekiyor. İşimizi diğer makineyle halletmeye çalışıyoruz. Oda yetersiz kalıyor.”

My4, laboratuvar malzemesiyle ilgili olarak aşağıdaki görüşü belirtmiştir.

My4: “Okulumuzda laboratuvar sınıfı oluşturmamıza rağmen malzeme eksikliğinden bazı konularda öğretmenlerimiz deney yapamıyorlar. Ders öğretmeni ile birlikte ihtiyaç listesi hazırladık. Yetkili merciine gönderdik. Malzemelerin tamamlanmasını bekliyoruz.”

My9, kaynak kitap yetersizliği ile ilgili şunları söylemiştir.

My9: “Bilindiği gibi bizim okul köy okulu. Merkeze yaklaşık 30 kilometre uzaklıkta. Özellikle sınavlara girecek olan 8. Sınıf hem dershaneden yoksunlar hem de farklı kitaplardan yararlanma imkânlarından yoksunlar. Bu yüzden kendi

öğretmenlerimizin özverili çalışmaları ile başarılı olmaya çalışıyoruz. Kaynak kitap ve testleri dershanelerden isteyerek telafi etmeye çalışıyoruz. Bu da düzenli şekilde olmuyor. Bazen alabiliyoruz bazen de alamıyoruz.”

İdareciler ders veriminin düşmesine neden olarak; laboratuvar, spor ve büro malzemeleri, çeşitli atlaslar, bilgisayar, fotokopi makineleri, aydınlanma, projeksiyonlar ve kaynak kitap yetersizliğini göstermişlerdir. Bu eksikliklerin öğrenci başarısını düşüreceğinden endişelenmektedirler. Araç-gereç eksikliği öğretmenlerin derslerde zamanı verimli kullanamamasına, eksiklikleri gidermeye çalışan yöneticilerde ise zaman ve iş yoğunluğu açısından çeşitli problemlere neden olmaktadır.

Öğretmenler açısından okulun donanım, araç-gereç eksikliğinin kaygı oluşturmalarına dair bulgular tablo 3.5’te belirtilmiştir.

Tablo 3.5: Öğretmenlere göre; okulun donanım, araç-gereç eksikliğine bağlı kaygı durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Pek çok	12	Ö1,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö12,Ö14,Ö15,Ö17,Ö18,Ö20
Çok	5	Ö3,Ö7,Ö13,Ö16,19
Orta	2	Ö2,Ö10
Az	1	Ö11
Hiç	-	-

Tablo 3.5’teki öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinden 12si “pek çok”, 5 i “çok”, 2 si “orta”, 1’i “az” kaygı duyduklarını belirtmişlerdir. “hiç” kaygı duymuyorlar cevabı çıkmamıştır.

Donanım araç-gereç eksikliği ile ilgili Ö3,Ö7,Ö11 şu görüşlerde bulunmuşlardır:

Ö3: “Bizler E-Okul’a, MEBBİS’e her gün girmek zorundayız. Sınav tarihlerini, sınav sonuçlarını, öğrenci-veli bilgilerini güncel giriyoruz. Bunun için internet ağında sorunlar çıkmaması gerekiyor. Çoğu zaman problemler oluşuyor. İdarecilerimiz özellikle karne ve kayıt dönemlerinde internet gidince telaşlanıyorlar.”

Ö7: “Aslında artık etkileşimli tahta dönemi başladı. Şu anda liselerde etkileşimli tahtalar kullanılarak ders işleniyor. Ortaokullarda daha yaygınlaşmadı.

Hala yöneticilerimiz eksik olan sınıflara projeksiyon makinesi almaya çalışıyorlar. Para toplamaya başladılar. Aslında yarın bir gün projeksiyon makineleri de çöpe atılacak.”

Ö11: “Okulumuz eski okul değil, yeni bir okul. Araç-gereç eksliğimiz yok sayılır. Ufak-tefek eksikliklerimiz oluyor ama yöneticilerimiz hemen hallediyorlar.”

Öğretmenler; laboratuvar malzemelerinin eksikliği, internet ağının sağlıklı oluşu, kitap noksanlığı, fotokopi makinesi ve kırtasiye malzemelerinin yetersizliğinden kaygılandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen ve öğrencilerin derse motive olamamalarından ders verimi düşmektedir.

Öğretmenlere göre yöneticiler “pek çok” kaygılı algılanırken, yöneticiler kendilerini “çok” kaygılı olarak değerlendirmektedir. Okul yöneticilerinden “hiç” kaygı duymuyorum diyen 2 kişi varken, öğretmen görüşlerine göre kaygı duymayan okul yöneticisi yoktur. Ders veriminin düşeceği kaygısı, her iki görüşün en önemli ortak problemi olarak görülmüştür.

“Öğretmenlerin programları uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunları çözümlenmek ve daha etkin eğitim ortamı sağlayabilmeleri için çeşitli konularda meslek içi eğitim kurs ve seminerleri düzenlenmelidir. Eğitim programlarının uygulanmasında bina, araç ve gereç gibi insan gücü dışı kaynaklar da önem taşır. Okul binası, araç, gereç ve diğer donanımın programda yer alan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak nitelikte olması gerekir (Erden, 1998: 63).”

3.2.2 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okulun Maddi Olanak Yetersizliği Hakkındaki Görüşleri

Okul yöneticilerine göre, okulun maddi olanak yetersizliğinin okul yöneticilerinde sorun oluşturma durumlarına dair çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri açısından, okulun maddi olanak yetersizliğinin sorun oluşturma nedenleri tablo 3.6’da belirtilmiştir.

Tablo 3.6: Yöneticilere göre; maddi olanak yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Eğitim-öğretimde aksama	11	M1,M3,M5,M6,M7,M8,My1,My5,My6,My7,My9
Gerekli ve acil işler	9	M1, M4,M5,M7,M9,My1,My5,My6,My10
Başarıyı olumsuz etkileme	8	M3,M5,M8,M10,My1,My4,My6,My9
Bakım ve onarım	7	M3,M5,M7,M8,M9,My7,My9
Veli duyarsızlığı	5	M1,M3,M5,My4,My6
Sosyal ve kültürel faaliyetler	4	M3,M8,M9,My3
Devletçe yapılan ödenek	3	M2,My1,My9

Yöneticilerin okulun maddi olanak yetersizliğinin sorun oluşturmasıyla ilgili olarak M3,M8 ve My6 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

M3: “Bizim okulun maddi olanaklarının yetersiz olduğunu az çok bilirsin. İşte zaman zaman yarışmalar, maçlar oluyor onlara katılıyoruz. Yarışmalar için Adıyaman’a 3–4 kere gidip geliyoruz. Hep masraflar kesemizden gidiyor. Okulumuzun hiç geliri yok. Gidip-gelme, yeme- içme, bunların hepsi sıkıntı. Okula bir toner alıyorsun paramız yok ki ödeyelim. Cebimizden ödüyoruz. Kapı bozuluyor, cam kırılıyor. Onların yerine yenisini temin edemiyoruz. Zorlanıyoruz yani.”

M5: “Parasal konularımızı okul-aile işbirliği ile çözmeye çalışıyoruz. Ancak yeterli olmuyor. Kurban bayramında deri toplamayı düşünüyorum. Geçen bayramda da topladık. Bir miktar giderlerimizi karşılamış oluyoruz.”

M8 “Çok tedirgin oluyorum bu konuda. Çünkü her şey para ile dönüyor. Para olursa daha iyi hizmet alır ve hizmet edersin, olmazsa kör-topal bir şeyler yapmaya çalışırsın. Öğretmen arkadaşlardan artık para istemekten utanıyorum. Öğretmen arkadaşlar para veriyorlar ama nereye kadar!”

My6: “Öğretmenlere veli toplantısı yapıldığı zaman okulun giderlerini anlatmalarını istiyoruz. Gündem maddelerinden birini de para toplamak alıyor mecburen. Giderimiz çok çünkü. Veliler yine para toplanacak diye gelmiyorlar. Devlet para toplamayın diyor ama yeterli destekte vermiyor. Toplayınca da şikâyet ederler diye çekiniyoruz. Şaştık kaldık.”

My7: “Geçen hafta çocuklar teneffüste sınıfın içinde kavga etmişler. Sıraları tepelemişler, bir sırayı da kırmışlar. Ayaklarının izleri duvarlarda geziyor. Şimdi hem sırayı, hem de duvarları boyatmak gerekmektedir. Çocuk plan yerde sorun hiç bitmiyor.”

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, maddi olanak yetersizliğinin geneline baktığımızda 27 kişi ile müdürler, 20 kişi ile de müdür yardımcılarının tedirginliği görülmektedir. Bu da bize müdürlerin maddi olanak yetersizliğini daha fazla sorun ettiklerini gösterir. İdareciler maddi olanak yetersizliğinin en fazla eğitim ve öğretimin aksamamasından tedirgin olduklarını dile getirmişlerdir. Bunu sırasıyla 9 kişi gerekli ve acil işler, 8 kişi başarıyı olumsuz etkileme, 7 kişi okulun bakım ve onarımı, 5 kişi veli duyarsızlığı, 4 kişi sosyal ve kültürel faaliyetler ve 3 kişi de devletçe yapılan ödeneklerin yetersizliği şeklinde belirtmişlerdir.

Özellikle YBO yöneticilerinin okulda maddi sıkıntılarının olmadığı görülmüştür. Ortaokul idarecileri bu sorunu daha fazla yaşamaktadır. Görüşme sonuçlarına göre; yöneticilerin etkili bir liderlikle okulun maddi olanaklarını iyileştirebileceği tespit edilmiştir.

Öğretmenler göre, okulun maddi olanak yetersizliği tablo 3.7’de belirtilmiştir.

Tablo 3.7: Öğretmenlere göre; maddi olanak yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Eğitim-öğretimde aksama	13	Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15,Ö16,Ö18,Ö19
Bakım ve onarım	11	Ö1,Ö2,Ö5,Ö8,Ö9,Ö11,Ö13,Ö14,Ö16,Ö17,Ö20
Veli duyarsızlığı	8	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö15,Ö16,Ö18
Üst yönetim ilgisizliği	6	Ö2,Ö4,Ö5,Ö11,Ö12,Ö17
Devletçe yapılan ödenek	5	Ö1,Ö7,Ö9,Ö13,Ö16
Sosyal ilişkiler	5	Ö2,Ö6,Ö15,Ö17,Ö18

Öğretmenlerin okulun maddi olanak yetersizliğinin sorun oluşturmasıyla ilgili olarak görüşleri, aşağıda paylaşılmıştır:

Üst yönetim ilgisizliği sorunu ile ilgili Ö5 şu ifadelerde bulunmuştur:

Ö5: “Bizim okulun geçen günkü yağmurda tavanından su almaya başlamıştı. Hemen bir çatıcı çağırdık. Kaç liraya mal olacağını söyledi. Müdürde pahalı buldu. Aslında okulun parası pek yok. Resmi yazı ile İlçe Milli Eğitim’e ve kaymakamlığa yazı yazdılar. Sonra Kaymakam geldi. Müdüre neden hemen yaptırmadın burayı? diye sordu. O da okulun parasının olmadığını söyledi ama kaymakam hiç oralı bile olmadı. Fırçasını attı gitti.”

Ö18 ise sosyal ilişkilerin maddi boyutuyla ilgili şu sorunu dile getirmiştir:

Ö18: “Valla ben bu müdür ve müdür yardımcılara acıyorum. Kazandıkları paranın çoğunu gelen misafirlere ikram ediyorlar. Çay parası keseden, kahve parası keseden, gelen amirleri ağırlama, yemeğe götürme, gezdirme hep kendi keselerinden gidiyor. Her gün bir veli gelip, gidiyor. Adamların yüzü de yumuşak, bir şey de diyemiyorlar. Hep masraf.”

Ö19 ise eğitim-öğretimde aksamının maddi boyutuyla ilgili şu sorunu dile getirmiştir:

Ö19: “Okulumuza geçen sene yeni bir fotokopi makinesi geldi. Pahalı bir makine. Yazılı döneminde makinemiz bozuldu. Öğrencilerimize beyan ettiğimiz gün yazılılarımızı yapamadık. Müdür de tamiratının ve parçasının pahalı olduğunu söyledi. Müdür de ne yapacağını şaşırды. İleri bir tarihte ödemek şartıyla fotokopiciyle anlaştılar. Öyle tamir ettiler.”

Tablo 3.8’e bakıldığında; idareciler üzerinde sorun oluşturmasını 13 kişi eğitim-öğretimde aksama, 11 kişi bakım ve onarım, 8 kişi veli duyarsızlığı, 6 kişi üst yönetim sorunu, 5 kişi devletçe yapılan ödenek yetersizliği ve 5 kişi de sosyal ilişkilerden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmen tarafından, en önemli sorun olarak ve eğitim-öğretimin aksaması görülmüştür. Ortak sorunlar; eğitim ve öğretimin aksaması, bakım ve onarım işleri, devletçe yapılan ödenekler ve veli duyarsızlığıdır. Okul yöneticilerine göre en az sorun devletçe yapılan ödenek, öğretmenlere göre ise sosyal ilişkilerdir.

Okullara Milli Eğitim Bakanlığı’nca ve il yönetimince ödenek ayrılmaması, yöneticileri bu sorunu farklı yollarla çözmeye yönlendirmektedir. Velilere okulun maddi ihtiyaçlarını anlatarak gidermeye çalışmaları idarecileri endişelendirdiği söylenebilir. Maddi yetersizliklerin bir yönetim sorunu olduğu Mirici, Arslan ve Özçelik (2003)’in araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

“The Educational Research Service (1991) tarafından ABD’de yürütülen bir araştırmaya katılan müdürlerin %30’u eğitime sınırlı mali destek ayrılmasının okullarda karşılaştıkları önemli sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.”

3.2.3 Sık Sık Sevk ve Rapor Alınmasıyla İlgili Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor almaları ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır: Konular ve programın yetişmemesi, gürültü-kontrol güçlüğü, başarı-verim düşüklüğü, öğretmen isteksizliği, veli memnuniyetsizliği, iyi niyeti suiistimal etme, okulu tercih etmeme şeklindedir.

Öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor almalarının okul yöneticilerini endişelendirme durumlarına dair bulgular tablo 3.8’de belirtilmiştir.

Tablo 3.8: Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almalarıyla ilgili yönetici görüşleri.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Konular ve program yetişmez	10	M3,M4,M5,M8,M10,My1,My2,My3,My5,My6
Gürültü, kontrol güçlüğü	6	M3,M7,My1,My5,My9My10
Başarı, verim düşüklüğü	4	M5,M6,My1,My7
Öğretmen isteksizliği	3	M2,M6,My8
Veli memnuniyetsizliği	2	M4,My9
İyi niyeti suiistimal	2	M2,M8
Okulu tercih etmeme	1	M4

Tablo3.8’de görüldüğü gibi, sık sık sevk ve rapor alınmasıyla ilgili 8 farklı görüş elde edilmiştir.

M2, iyi niyeti suiistimal ile ilgili şu görüşleri belirtmişlerdir:

M2: “Özellikle bazı branş öğretmenlerimiz derslerin az olduğu günlerde özellikle sevk, rapor veya izin alarak okuldan uzak kalmayı tercih ediyor.”

M4, okulun veliler tarafından tercih edilmemesi ile ilgili şunları söylemiştir:

M4: “ Öğrenci sayımız toplam 129 kişi. Kocaman bir okuluz var. Her geçen gün merkezde olmamıza rağmen sayımız azalıyor. Nedeni de gözle görülür bir

akademik başarıyı yakalayamamış olmamız. Şöyle bir başarı elde etsek okulumuzun reklâmı da iyi olacak. Veliler tarafından tercih de edileceğiz.”

M9; başarı, verim düşüklüğü ile ilgili şunları söylemiştir:

M9: “Sürekli rapor alan personelim bu sene olmadı. Bu yüzden deneme sınavlarında ve TEOG sınavlarında gözle görülür bir başarı ortalamamız oldu. Geçen sene başarımımız çok düşüktü. Sağlık sorunlarından dolayı okula gelemeyen arkadaşlarımız oldu. Dolayısıyla dersler boş geçti. Çocuklar konularda geri kaldılar. Bu durum da başarı ortalamamızı düşürmüştü.”

My6, derslerde konuların ve programın yetişmemesi ile ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

My6: “Öğretmen arkadaşlarımızın daha özverili çalışması, devamsızlığı mecbur kalmadıkça yapmamaları gerekiyor. Devamsızlık maalesef çok oluyor. Bayan personelimde devamsızlık daha çok oluyor. Bu yüzden bayan öğretmenlerle çalışmak istemiyorum. Hep rapor, hep izin alıyorlar. Sürekli doğum izindeler. O yüzden de yıllık planda belirtilen konular yetişmiyor. Konular birbiriye bağlantılı olduğu için de üst sınıflara geçtiklerinde zorlanıyorlar.”

Bulgular incelendiğinde; program ve konuların yetişmemesi en fazla endişeye neden olmaktadır. Öğretmenler konuları yetiştirmek için, hızlı ve sıkıştırarak ders işlediklerinde öğrencilerin başarısız olduklarını belirtmişlerdir. Boş geçen derslerde 6 yönetici gürültü yapıldığını ve kontrol etmekte güçlük çektiklerini söylemişlerdir. Bunu sırasıyla 4 kişi “başarı-verim azalır”, 3 kişi “öğretmen isteksizliği oluşur”, 2 kişi “veli memnuniyetsizliği ortaya çıkar”, 2 kişi “iyi niyeti suiistimal etmiş olma” ve 1 kişi de “okulun tercih edilmemesine sebep olur” şeklinde değerlendirmişlerdir. 2 müdür ve 1 müdür yardımcısı ise gereksiz sevk veya rapor alan personelinin olmadığını söylemişlerdir.

“Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almaları yöneticileri endişelendirir mi?” sorusu öğretmenlere sorulduğunda ise 6 farklı görüş elde edilmiştir.

Öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor almalarıyla ilgili öğretmen görüşleri Tablo 3.9’deki gibidir.

Tablo 3.9: Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almalarıyla ilgili öğretmen görüşleri.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Gürültü ve kontrol güçlüğü	10	Ö1,Ö3,Ö5,Ö6,Ö8,Ö10,Ö11,Ö14,Ö17,Ö20
Sürekli derslerin boş geçmesi	9	Ö1,Ö4,Ö5,Ö7,Ö9,Ö10,Ö16,Ö18,Ö19
Joker öğretmen	5	Ö4,Ö8,Ö12,Ö13,Ö15
Konular ve program yetişmez	5	Ö5,Ö8,Ö12,Ö15,Ö16
Performans düşüklüğü	4	Ö2,Ö7,Ö3,Ö18
İşe saygı	3	Ö8,Ö11,Ö14

Tablo 3.9'a göre, 10 kişi okulda "gürültü ve kontrol zorluğu oluşması", 9 kişi "sürekli derslerin boş geçmesi", 5 kişi "joker öğretmen eksikliği", 4 kişi "performans düşüklüğü" ve 3 kişi de "işlerine saygı duymadıklarından dolayı" okul yöneticilerinin endişelendiklerini belirtmişlerdir.

Sık sık alınan sevk veya raporların okul yöneticilerini endişelendirmeleriyle ilgili Ö4,Ö10 ve Ö14 şunları söylemişlerdir:

Ö4, okullarda joker öğretmen uygulamasının gerekliliği ile ilgili şunları söylemiştir:

Ö4: "Bundan birkaç yıl önce joker öğretmen görevlendirmeleri olurdu. Sevki ya da raporlu personelin yerine o öğretmenler derse girerlerdi. Güzel bir uygulamaydı. Ancak şimdi o uygulama yok. Dersler boş geçiyor. Sonra müdürler ya derse giriyorlar ya da sınıfları diğer sınıflarla birleştirin diyorlar. Çocuklar başıboş kaldıklarında başlarına bir şey gelir diye çekiniyorlar. Sorumluluk almak istemiyorlar."

Ö10: "Öğretmen derse giremediği zaman idareciler ne yapacaklarını bilmiyorlar. Sınıflar da kabalıkla al başına belayı. O gün okulda ders işlenmez. Diğer sınıfları rahatsız ederler, gürültü yaparlar. Müdür ya da müdür yardımcısı veya nöbetçi öğretmen sürekli o sınıfta kontrolde. Gün boyu endişe içindeler."

Ö14: "Gereksiz yere sevk alan arkadaşları müdürümüz çok iyi biliyor. Müdür Bey de onlara tavır alıyor. İzin istediğinde zorluk çıkarıyor. Çünkü boşuna alınan sevklerde okulda düzenin bozulacağından endişe ediyor."

Bulgular incelendiğinde, her iki gruptaki ortak düşünce; konuların ve programın yetişmemesi ile okulda gürültü ve kontrol güçlüğü oluşmasıdır. Veli

memnuniyetsizliği nedeniyle okulun tercih edilmemesi, öğretmenlerin işlerine saygı duymamaları idareciler üzerinde en az endişeye sebep olan konular olarak görülmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde konular ve programın yetişmemesi öncelikli endişe nedeni iken, öğretmenlerle yapılan görüşmede gürültü-kontrol güçlüğü öncelikli endişe nedenidir.

3.2.3.1 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesai saatleri hakkındaki görüşleri

Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemelerini; çok aşırı derecede, aşırı derecede, hafif, çok hafif ve hiç şeklinde belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemelerine dair tablo 3.10’da belirtildiği gibidir.

Tablo 3.10: Yöneticilere göre; mesai saatlerine uyulmamasının kaygı oluşturma dereceleri.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok aşırı derecede	3	M3,M6,M8
Aşırı derecede	4	M1,M2,M5,My4
Hafif	8	M4,M7,My2,My3,My6,My7,My8,My10
Çok hafif	3	My1,My5,My9
Hiç	2	M9,M10

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi idareciler üzerinde daha çok “hafif” derecede kaygı oluşturmaktadır. 8 kişi “hafif”, 4 kişi “aşırı derecede”, 3’er kişi “çok aşırı derecede” ve “çok hafif derecede”, 2 kişi ise “hiç” sorun oluşturmadığı görüşündedir.

Öğretmenlerin umursamaz tavırlar sergilemesi, işine ve amirine saygısızlık ettiği düşüncesi, okul düzeninin bozulması, öğrencilerin birbirine zarar vermesi, eğitim-öğretimin aksaması idarecilerde kaygıya neden olmaktadır. İdarecilerden bir kişi ise öğretmenlerin özel durumu ve o andaki ruh halinden dolayı mesai saatlerine uymadığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesinin okul yöneticileri üzerinde kaygı oluşturmaya dair Tablo 3.11’de belirtilmiştir.

Tablo 3.11: Öğretmenlere göre; mesai saatlerine uyulmamasının kaygı oluşturma dereceleri.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok aşırı derecede	10	Ö2,Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö11,Ö13,Ö14,Ö16,Ö19
Aşırı derecede	5	Ö4,Ö9,Ö10,Ö12,Ö17
Hafif	4	Ö1,Ö15,Ö18,Ö20
Çok hafif	1	Ö6
Hiç	-	-

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, mesai saatlerine gerekli titizliğin gösterilmemesi yöneticilerde “çok aşırı derecede” kaygı oluşturmaktadır. 5 kişi “aşırı derecede”, 4 kişi “hafif derecede” ve 1 kişi de “çok hafif derecede” kaygı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre; otorite boşluğunun oluşması, öğrenciler arası tartışmaların yaşanması, iletişim eksikliği ve yöneticilerin öğretmenleri sürekli uyarmak zorunda kalmaları okul yöneticilerinde kaygı oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu sorunun çözümü için, idarecilerle personel arasında iletişimin sağlıklı olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmede mesai saatlerine uyulmaması yöneticileri “hafif derecede kaygılandırır” görüşü hâkimken, aynı konuda öğretmen görüşü yöneticilerin bu durumda “çok aşırı derecede kaygılandırır” şeklindedir. Yöneticilerden ikisi mesai saatlerine uyumsuzluk “hiç kaygı oluşturmaz” derken, öğretmenler ise bütün yöneticilerin kaygılandığını düşünmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kuramamaları, liderlik özelliklerini taşıyamamaları ve iletişimsizlikleri sorun oluşturmaktadır. Bu durum Çankaya ve Aküzüm (2010) ve Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1991) iletişim konusundaki araştırma sonuçlarıyla ve Koopman (2006)’ın liderlik konusundaki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermemektedir.

3.2.3.2 Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yardımcı hizmetler personeli hakkındaki görüşleri

Yöneticilere göre, okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı ve nitelik bakımından yetersizliği tablo 3.12’te belirtilmiştir.

Tablo 3.12: Yöneticilere göre; okulda yardımcı hizmetler personelinin yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Sayı	7	M1,M3,M5,M6,My2,My5,My7
Nitelik	9	M4,M7,M8,M10,My1,My4,My6,My8,My10
Sayı ve nitelik	4	M2,M9,My3,My9

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi yardımcı hizmetler personelinin yöneticiler arasında en çok nitelik yönünden yetersizliği dile getirilmektedir. Nitelik yetersizliğinden sonra okulda çalışan personel sayısının yetersizliği gelmektedir.

Okuldaki personelin sayı açısından yetersizliği ile ilgili M3 ve M5 şu ifadeyi kullanmıştır:

M3: “Okulumuzda çalışan yardımcı hizmetler personeli az, öğrenci sayımız fazla. Bu nedenle hem hizmetlilerin hem de biz yöneticilerin iş yükü çok fazla.”

M5: “Okulda 3 tane hizmetli var. Ama hiç biri kalorifer yakmak istemiyor. Görevlendirme çıkarıyorum adamlar hiç orali bile olmuyorlar. Bu benim işim değil diyorlar. Ben kaloriferden anlamam deyip geçiştiriyorlar. Bende Halk Eğitim Merkezinde kalorifer kursu açılmıştı. İçlerinden bu işi yapabilecek olanı kursa yazdırdım.”

Okuldaki personel sayısının yetersizliği ile ilgili My2 şu ifadeyi kullanmıştır:

My1: “Bizim okulumuz 24 derslikli kocaman bir okul. Çalışan hizmetli sayımız 3. Biri İşçi bulma kurumu personeli, geçici yani. Anasınıfı, ilkokul ve ortaokul bir arada. Hepsinin temizliği çok zor oluyor. Bize en az 2 kişi daha lazım.”

Okuldaki personel nitelik yetersizliği ile ilgili My4 şu ifadeyi kullanmıştır:

My5: “Hocam, bizim okulda yetiştirme yurdunda büyümüş 2 tane memur var. Annesi ve babası zaten ölmüş durumda. Aile ortamında büyümediği için okulu bir aile kurumu olarak görmüyor. Okulla ilgili işleri önemsemiyor. Hakkında tutanak tutmamıza rağmen üzerine düşen işleri yapmıyor. Müdür ve ben de zor durumda

kalıyoruz. İdare etsek bizi zor durumda bırakıyor, etmesek ailesine-çocuklarına yazık! Diğer çalışanlara kötü örnek oluyor.”

Okuldaki personelin nitelik açısından yetersizliği ile ilgili My10 şu ifadeyi kullanmıştır.

My10: “Memurları ya da öğretmenleri eksik görülen konularda kursa almak lazım. Öğretmenler zaman zaman gidiyorlar ama rastgele seçiliyorlar. Her öğretmeni değil de eksikliği bulunan öğretmenleri almak gerekir. Memurları da aynı şekilde kursa almalılar.”

Bulgular incelendiğinde, yöneticilerden 7’si kurumlarında yardımcı hizmetler personelinin “sayı” olarak yetersizliğini, 9’u ise çalışan personelin “nitelik” bakımından yetersiz olduklarını belirtmişlerdir. 4 yönetici ise hem sayı, hem de nitelik olarak yetersiz olduklarını söylemişlerdir.

Öğretmenlere göre, okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı ve nitelik bakımından yetersizliği tablo 3.13’te belirtilmiştir.

Tablo3.13: Öğretmenlere göre; okulda yardımcı hizmetler personelinin yetersizliği.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Sayı	6	Ö4,Ö5,Ö7,Ö10,Ö16,Ö17
Nitelik	8	Ö1,Ö2,Ö6,Ö8,Ö11,Ö12,Ö15,Ö20
Sayı ve nitelik	6	Ö3,Ö9,Ö13,Ö14,Ö18,Ö19

Tablo 3.13’te görüldüğü gibi yardımcı hizmetler personelinin öğretmenler arasında en çok nitelik yönünden yetersizliği dile getirilmektedir. Nitelik yetersizliğinden sonra okulda çalışan personel sayısının yetersizliği gelmektedir.

Ö2,Ö9,Ö14 ve Ö20 okuldaki personelin sayıca az ve niteliksiz oluşuyla görüşleri paylaşmışlardır:

Ö2: “Ne zaman okulda öğretmen eksikliği, hizmetli eksikliği olsa müdür ve müdür yardımcımızın morali bozular. Çünkü okula ücretli ya da geçici öğretmen verilmesinden korkarlar. Aynı şekilde okula geçici gelen İşçi Bulma Kurumu elemanları da geçici olduklarından dolayı istemezler.”

Ö9: “Okulumuzda memurla birlikte 2 tane yardımcı personel var. Biri hizmetli diğeri memur kadrosunda Özellikle memur bilgisayar kullanımında çok zayıf

olduğundan yazışmalarda güçlük çekiyor. Müdür nasıl yazılması konusunda defalarca anlattı ama nafile. Müdür bazen sinir krizine giriyor.”

Ö14. “Müdürümüzle hizmetimiz birbirleriyle kavda ettiler. Nedeni ise hizmetlinin işe sürekli geç gelmesi, verilen işleri yapmaması. Müdür de onu şikâyet etti. Okuldan aldılar başka yere verdiler. Şimdi ise Köylere Hizmet Götürme Birliği’nde çalışıyor.”

Ö20: Kısacası İşi ehline vereceksin kardeşim. Bizde öyle öğretmenler arkadaşlar var ki, öğretmenlikle alakaları yok. Formasyon almışlar ama çocuğun dilinden anlamıyorlar. Derste öylece oturuyorlar. Müdürümüz kaç defa uyardı. Derste verimli olun, çocuklarla ilgilenin diye. Sonuçta derste yapılan her türlü işleştikten idarenin haberi oluyor. Bu da velilerin kulağına da gidiyor. Onlarda okul idaresine söylüyorlar.”

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerden 8’i yardımcı hizmetler personelinin nitelik yönünden yetersizliği yöneticilerde problemler oluşturmaktadır görüşünü savunmuştur. 6 öğretmen “sayı” ve 6 öğretmen de “sayı ve nitelik” yetersizliğinin problem oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya göre bu yetersizlikler; okul işlerinin ve resmi yazıların zamanında yetişmemesinden, yöneticilerde iş yükünün artmasından, okul temizliğinin ve ısınmasının aksamasından, fiziki ortam düzensizliğinden eğitim-öğretimi aksatmaktadır. İş verimini liyakatli personelin arttıracağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hangi personelin hangi işi yapacağı belirtilerek sınıflandırılmalıdır. Yardımcı personelin nitelik yönünden daha iyi bir seviyeye gelmeleri için hizmet içi eğitim kursuna katılmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu görüşü; Küçükahmet (2006), Kıncal (2009), Oktay (2007), Demirel ve Kaya (2007)’nın hizmetiçi araştırma görüşleri desteklemektedir.

Her iki görüşe baktığımızda okul yöneticilerinde en çok niteliksiz personelin problem oluşturduğunu görmekteyiz. Canman (1995)’ın ve (Şaylan 2000, TESEV 2007, TÜGİAD 1997)’in personel görüşleriyle ilgili araştırma sonuçları bu çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

3.2.4 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bürokratik Yazışmalar Hakkındaki Görüşleri

Bu bölümde bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısının idareciler üzerinde stres yapma durumlarına dair bulgular yer almaktadır. İdarecilerin bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısının stres yapma durumlarına dair bulgular; her zaman stres yapar, sıklıkla stres yapar, nadiren stres yapar ve stres yapmaz şeklinde dört grupta toplanmıştır.

Bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısının okul yöneticileri üzerinde stres yapma durumlarına dair Tablo 3.14’te belirtilmiştir.

Tablo 3.14: Yöneticilerine göre; bürokratik yazışmaların stres yapma durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Her zaman stres yapar	5	M2,M3,M8,My5,My9
Sıklıkla stres yapar	7	M1,M5,M7,M10,My2,My6,My8
Nadiren stres yapar	5	M6,M9,My1,My4,My10
Stres yapmaz	3	M4,My3,My7

Okul yöneticileri; bürokratik yazışmalarla ilgili, her zaman stres yapar (5), sıklıkla stres yapar (7), nadiren stres yapar (5) ve stres yapmaz (3) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bununla ilgili olarak M1,M4,M5,M7,My6,My8,My9 aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir:

M1: “İşimiz gereği bu tür yazışmalara dikkat etmemiz gerekiyor. Kendi sorumsuzluğumuzdan dolayı devlet işinin aksamaması gerekir. Bu açıdan zaman daraldıkça stres oranı da bende artıyor.”

M4: “Ben yazışma ifadelerimi tam, net ve açık yapmaya çalışırım. Bu yazıda Ne demek istiyor? diye geri gönderdikleri oldu. İlçe Milli Eğitim’deki arkadaşlar şuralarını düzelt tekrar gönder demesinler.”

M5: “Strese neden oluyor. Gecikeceğinden şüphelendiğin işte sınıra gelen, acele olan yazılarda bir an önce yazıp göndermek istiyorum O zaman rahat ediyorum, yoksa rahat edemiyorum. İş dört dörtlük vermek esas. Bu yüzden yazıları cevaplama tarihine göre sıralıyorum.”

M7: “Ay sonlarına doğru ek ders puantajlarını yapıyoruz. Her ayın 27’sinden itibaren sisteme girilmeye başlanıyor. Ay sonunda sistem kapanıyor. Bir nüshası mutemede gönderiliyor. Hata veya gecikme durumunda öğretmenler ek derslerini çok geç alıyorlar. Mağdur oluyorlar.”

My6: “Evet, çünkü üst yönetime karşı okulun imajının zedelenmesi söz konusudur. Bunu da hiç istemem. Öncelikle acil gelen yazıları hemen cevaplandırırım. Müdürlerim benimle ilgili bir iş olunca o yapar derler. Ondan kayıtsız olun, o gönderir hemen derler.”

My8: “Beni hep strese sokar. Evet, çünkü bir işi yapıyorsak düzenli ve zamanında yapmamız gerekir. Aksi halde hiç de müdürlük yapmayalım, ne gereği var. Ancak okulun sadece bürokrasi işleri yok. Diğer işlere zaman ayırmak gerekir. Zamanımın çoğunu bu işler alıyor.”

My9: “Zamanında yaptığım için kaygılanacak bir durum söz konusu olmadı. Ancak, olduğu durumlarda gecikme nedenini araştırıp, ona göre önlem alırım. İznil ya da raporlu olduğum dönemlerde bile acil yazılar var mı diye sorarım. Sonra geldiğimde geç kalınmış olabiliyor.”

Öğretmenlere göre, bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısının okul yöneticileri üzerinde stres yapma durumlarına dair bulgular tablo 3.15’te belirtilmiştir.

Tablo 3.15: Öğretmenlere göre; bürokratik yazışmaların stres yapma durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Her zaman stres yapar	8	Ö1, Ö3,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö14,Ö18
Sıklıkla stres yapar	7	Ö5,Ö6,Ö13,Ö15,Ö17,Ö19,Ö20
Nadiren stres yapar	3	Ö2,Ö7,Ö16
Stres yapmaz	2	Ö4,Ö11

Tablo 3.15’te öğretmenler; yöneticilerin en çok “sıklıkla stres” yaşadıklarını belirtmişlerdir. 18 öğretmen yöneticilerin strese girdiklerini, 2 kişi ise girmediklerini söylemiştir.

Bununla ilgili olarak Ö2,Ö5,Ö7,Ö9,Ö10,Ö13, aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir:

Ö2: “Beni strese sokmaz. Okursun, uygularsın, gereğini yaparsın. Cevap vermiş miydum, vermemiş miydum, işte geciktirdik mi? Bu ufak tefek kaygılar olabilir ama çokta strese sokmaz beni.”

Ö5: “Bu konuda strese giriyorum. Hep kafamda oluyor. Yapınca tamam diyorum. Ama bizim okulda resmi yazılara genelde memurlar bakıyor. O yüzden rahatım. Ben sadece kontrol edip imzalıyorum. Eski okulda öyle değildi ama. Ben yazıyordum. Okuldaki zamanım hep resmi yazıları cevaplama ile geçiyordu.”

Ö7: “Planlı çalışıldığında, işler düzenli yapıldığı takdirde herhangi bir problem olmayacaktır. Bazen unuttuğum zaman sıkıntıya girerim. Yoksa pek öyle stres yapmam. Ben tecrübeli olduğum için işlerin nasıl yapılacağını bilirim. Hemen yaparım. Ayrıca ben sınavla atandım. Sınavda resmi yazışma kurallarını iyi öğrenmiştim.”

Ö9: “Bende stres yapar. Zamanında yazmadığım yazışmalar beni çok rahatsız eder. İşlerimi tarihlerine göre sıraya sokarım. Öncelikli sırasına göre hareket ederim. Yazarım yani. Daha bu güne kadar benimle ilgili hiç bu konuda şikâyet gelmedi, gelmezde. Bürokratik işlere önem veririm.”

Ö10: “Evet, bürokratik işler beni hep kaygılandırır. Eksik işten dolayı hep huzursuz olurum. Bir an önce yapmalıyım. Ayrıca üst müdürlerden uyarı almakta hiç hoşuma gitmez. Ne gereği var ben işimi yaparım, kimseden de laf işitemem.”

Ö13: “Evet, ben birilerinden bir şey talep ettiğimde zamanında olmasını beklerim. Bu yüzden bizden istenen belgelere de zamanında cevap verilmesi doğru bir davranıştır. Ben geciktirmeden hemen yazarım. Ancak gereksiz yazılarda çok var. Mesela yarışmalar. Haftada 1–2 yazışma veya yardım toplama kampanyası yazısı geliyor. Kitap toplama yazısı var.”

Bulgular incelendiğinde; her iki görüşte de yöneticilerde stres yarattığını görüyoruz. Yöneticiler kendilerini sıklıkla strese girdikleri şeklinde değerlendirirken, öğretmenler yöneticilerin her zaman strese girdiklerini söylemişlerdir. Resmi yazışma kurallarını iyi bilmeyen kişilerin bilenlere göre daha stresli olduğu bulgulanmıştır. İşi iyi bilen, tecrübeli kişilerde stres daha azdır. İşin özünden çok biçimi ile uğraşmak ve öğrenci velilerinin okula yeterince destek vermemelerinden dolayı yüksek derecede stres yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Okulların etkili ve yeterli olmaları ile okulların nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır (Demirtaş,1997). Okul yöneticilerinin bürokratik işlere bağlanmaları

kendilerini ve diğer çalışanlarını sıkıntıya sokabilir. Bursalıoğlu (1987), Çulpan (1980) ve Abadan (1959)'ın bürokrasi ile ilgili araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

3.3 Okul Yöneticilerinin Ailevi ve Ekonomik Sorunlarının Motivasyonlarına Etkisi

Bu bölümde, yöneticilerin aileden kaynaklanan sıkıntılarla ilgili görüşlerine ilişkin bulgular yer alacaktır. Bu bulgular, Ailevi ve ekonomik sorunlar, velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi şeklinde iki alt başlık altında incelenmektedir.

3.3.1 Yöneticilerin Ailevi ve Ekonomik Sorunlarının Motivasyonlarına Etkisi

Ailevi ve ekonomik sorunların, yöneticilerin okul motivasyonlarına etkisi konusundaki bulgular; çok fazla, epeyce, orta derecede, biraz ve hiç şeklinde beş grupta toplanmıştır.

Yöneticilere göre, ailevi ve ekonomik sorunların okul motivasyonlarına etkisine dair bulgular Tablo 3.16'da belirtilmiştir.

Tablo 3.16: Yöneticilerine göre; ailevi ve ekonomik sorunların motivasyona etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok fazla	5	M4,M7,M10,My4,My7
Epeyce	6	M3,M5,My2,My8,My9,My10
Orta derecede	4	M2,M8,My1,My6
Biraz	3	M1,M9,My3
Hiç	2	M6,My5

Tablo 3.16'da görüldüğü gibi 5 idareci motivasyonlarını “çok fazla”, 6’sı “epeyce”, 4’ü “orta derecede”, 3’ü “biraz” etkilediğini, 2 idareci ise “hiç” etkilemediğini belirtmiştir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmede ailevi ve ekonomik sorunların yöneticilerin okul motivasyonlarına etkisine dair bulgular Tablo 3.17’de belirtilmiştir.

Tablo 3.17: Öğretmenlere göre; ailevi ve ekonomik sorunların motivasyona etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok fazla	6	Ö1,Ö8,Ö12,Ö14,Ö18,Ö20
Epeyce	5	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö17
Orta derecede	3	Ö2,Ö9,Ö11
Biraz	4	Ö10,Ö15,Ö16,Ö19
Hiç	2	Ö4,Ö13

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi öğretmenlerden 6’sı idarecilerin motivasyonlarını “çok fazla”, 5’i “epeyce”, 3’ü “orta derecede”, 4’ü “biraz” etkilediğini, 2 öğretmen ise idarecilerin motivasyonlarını ailevi ve ekonomik sorunların “hiç” etkilemediğini belirtmiştir.

Öğretmenler ve yöneticiler motivasyonlarını etkileyen ailevi ve ekonomik sorunları şu şekilde ifade etmişlerdir: Okul-iş hayatı ile ev-özel hayatlarını birbirine karıştırmaları, borçlu olmaları, ücret yetersizliği, yakınının hastalığı, aile içi huzursuzluk şeklindedir. Bu durumda yöneticilerde tahrip gücü yüksek sorunlar oluştuğu, kafalarının rahat olmadığı, dalgın, durgun ve düşünceli oldukları, sinirlendikleri, ses tonlarının değiştiği ve telaşlandıkları belirtilen ifadelerden anlaşılmıştır. Bu sorunların yöneticilerde iş verimini düşürdüğü, personel ve öğrencilerle diyalog sorunu yaşadıklarını, kırıncı olduklarını ve işlerine konsantre olamadıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler motivasyonlarını ailevi ve ekonomik sorunların “epeyce” etkilediğini çoğunlukla söyledikleri halde, öğretmenler yöneticilerin bu sorunlar nedeniyle motivasyonlarının “çok fazla” etkilendiği görüşündedirler. Yöneticilerin “hiç” etkilenmediğini belirten her iki gruptan da 2 kişi olmuştur.

3.3.2 Velilerin Okula ve Çocuklarına İlgilerinin Motivasyona Etkisi

Velilerin okula ve çocuklarına yeteri kadar ilgi göstermemesinin yöneticileri endişelendirme durumlarına dair çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular Tablo 3.18’de belirtilmiştir.

Tablo 3.18: Velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin yöneticilerdeki etkileri.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Motivasyon eksikliği	8	M5,M9,My2,My4,My5,My7,My8,My9
Sorunlu öğrenciler	6	M2,M3,M4,My3,My4,My8
Başarının düşmesi	5	M1,M5,My2,My4,My6
Eğitimde bütünlük oluşmaması	4	M4,M8,My6,My7
Diyalog eksikliği	4	M3,M7,My1,My10
Yöneticilerde iş yükü	3	M3,M4,My3
Okula uzaklık	2	M6,My2

Tabloya göre yöneticiler, endişelenme durumlarına dair 7 değişik cevap vermişlerdir. Bunlar; motivasyon eksikliği (8 kişi), sorunlu öğrenciler oluşması (6 kişi), okul başarısının düşmesi (5 kişi), eğitimde bütünlük oluşmaması (4 kişi), diyalog eksikliği oluşması (4 kişi), yöneticilerde iş yükünün artması (3 kişi) ve velilerin okuldan uzakta oturuyor olması (2 kişi) şeklindedir.

Velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin yöneticilerdeki etkisinin motivasyon eksikliği olduğunu belirten M5 şunları söylemiştir:

M5: “Veliler okula gelip bizlerle, öğretmenlerle ne kadar diyalog kurarlarsa o kadar iyi oluyor. Çünkü bizler de okula, işimize daha zevkli sarılıyoruz. Veliler hiç oralı olmazsa, çocuklarını hiç sormazlarsa bizim de çalışma zevkimiz kırılıyor. Başarı ancak veli işbirliği ile olur.”

Velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin sebebi olarak M6 okula uzaklığı göstermiş ve şunları dile getirmiştir:

M6: “Biliyorsun bizim okul yatılı bir okul. Öğrencilerimiz hep köyden geliyorlar. Çocuklar isterlerse hafta sonunu köyde geçiriyorlar. Okul, merkeze 7–8 kilometre uzaklıkta. Bu nedenle okula veliler nadir geliyorlar. Zaten fakirler. Köyden ilçeye, ilçeden de buraya gelmeleri problem oluyor.”

Yöneticilerdeki iş yükünün artmasıyla ilgili olarak velilerin okulla ve çocuklarıyla ilgisiz olmasını sebep gösteren My3 düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

My3: ”2 yıldır köyde müdür yardımcısıyım. Velileri ancak cuma günleri cuma namazında görüyorum. Okulun sorunu var mı? diye hiç soran olmadı. Muhtara kaç

defa haber gönderdik okula gelsin de tuvaletleri elden geçirelim diye hiç orali olmadı. Okulun çatısı da akıyor. Bütün yük hocam, müdür ve bende. Sağ olsunlar öğretmenlerimiz her konuda yardımcı olmaya çalışıyorlar.”

Eğitimde bütünlük oluşmaması ile ilgili My7: Hocam gözlemliyorum da, veli çocuğu okula yazdırıyor. İlk aylarda hevesle okula gelip gidiyor. Veli toplantılarına düzenli katılıyor. Sınıf büyüdükçe veli ilgisi de azalıyor. Toplantılara gelmiyor. şekilde görüş belirtmiştir.

İdareciler, eğitimin üçayağı olan öğrenci-veli-okul işbirliğinin eksik olmasının eğitim ve öğretimi olumsuz etkilediği görüşündedirler. İlgisiz velilerin çocuklarında kendilerini değersiz hissetme, öz güven kaybı ve ruhsal bozukluklar görüldüğünü belirtmişlerdir. Bu durum eğitim-öğretimde başarısızlığa neden olmakta ve öğrencilere davranış kazandırmada sorun oluşturmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre bulgular Tablo 3.19’da belirtilmiştir.

Tablo 3.19: Öğretmenlere göre; velilerin okula ve çocuklarına ilgi göstermemesinin yöneticilerdeki etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Başarının düşmesi	9	Ö2,Ö4,Ö8,Ö10,Ö13,Ö14,Ö17,Ö18,Ö20
Çocuklarda davranış bozukluğu	6	Ö1,Ö7,Ö8,Ö11,Ö14,Ö16
Sorunlu öğrenciler	6	Ö1,Ö3,Ö5,Ö10,Ö15,Ö19
Yönetici ilgisizliği	5	Ö2,Ö6,Ö12,Ö17,Ö19
Okul-aile işbirliği	3	Ö4,Ö9,Ö15
Sorumluluk duygusu	3	Ö2,Ö12,Ö20

Öğretmenlere göre; başarının düşmesi (9 kişi), çocuklarda davranış bozukluğunun oluşması (6 kişi), sorunlu öğrencilerin oluşması (6 kişi), yönetici ilgisizliğinin oluşması (5 kişi), okul-aile işbirliğinin gelişmemesi (3 kişi) ve öğrencilerin sorumluluk duygusu kazanamaması (3 kişi) okul yöneticilerini tedirgin etmektedir.

Velilerin okula ve çocuklara yeteri kadar ilgi göstermemesinin yöneticileri endişelendirmelerine dair Ö4,Ö12 ve Ö19’un ifadeleri aşağıda belirtilmiştir.

Ö4: “Okul- aile işbirliği eğitimde olmazsa olmazdır. Bizim müdür ve müdür yardımcılarını buna dikkat eder. Velilerde iletişimi daha çok müdür yardımcımız yapar. Çünkü adam çok konuşkan, velilerin dilinden anlıyor. Velilerin öğrenci başarısındaki önemini iyi biliyor. Bizim okul TEOG sınavında başarılı bir okul. Bunda velilerin öğrencilerle ilgisi çok önemli. İdaremiz de başarının düşmesini istemezler. Hep velilerle diyalog içindedirler.”

Ö10: “Başarılı öğrencilere bakın hep ilgili aileden çıkıyor. Başarısız öğrenciler ise aile ilgisizliğinden başarısız oluyorlar. Okula problemlili öğrencilerin velilerini çağırıyoruz ama gelmiyorlar. Müdürümüzde kaç defa haber yolladı ama gelmediler. Sorunlu, dersle alakası olmayan öğrencilerin evlerine gittik. Biraz çocuklarda düzelme oldu. Müdürümüz, sorunlu öğrenciler diğer öğrencileri rahatsız eder veya dersten soğuturlar diye endişelenir.”

Ö19: “Hocam, velinin okul yönetimi ile iyi iletişimde çocukta pozitif davranışlar kazandığını görürüz. Bakıyorum da çocukta yalan olmuyor, girişimci, lider özelliklere sahip, adalet ruhu gelişmiş şekilde davranışlar sergiliyorlar. Aksi öğrenciler de var. Müdür hırsızlık yapan, pısrık, kavgacı öğrencilerin velilerini çağırıyor ama gelmiyorlar. Okulun düzenini bozuyorlar. Bundan okul yönetimi de biz de rahatsızız.”

Bulgular incelendiğinde, yönetici görüşleri ile öğretmen görüşleri arasında farklar olduğu görülmektedir. Ortak görüş sadece başarının düşmesi ile sorunlu öğrencilerin oluşması şeklindedir. Yöneticiler en çok motivasyon eksikliğinden, öğretmenler ise okul başarısının düşmesinden yöneticilerin kaygılandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, “okula uzaklığı” veli ilgisizliğinin en düşük sebebi olarak görürken, öğretmenler öğrencilerdeki “sorumluluk bilincinin gelişmemesini” veli ilgisizliğinin en düşük sonucu olarak görmektedirler.

Kültürel değerlerin ailede başlaması Ereş (2007)’in görüşleriyle; Öğrencinin okula motive olmasının önemi Durukan ve Öztürk (2005) görüşleriyle; çalışkan, lider, doğru, girişken öğrencilerin yetişmesi Sağlam (2001) görüşleriyle ve veli katılımının her geçen gün azalması da Şişman ve Taşdemir (2008)’in görüşleriyle paralellik göstermektedir.

3.4 Üst Yönetimin Yönetimsel Tutumunun Yönetici Davranışlarına Etkisi

Bu bölümde, üst yönetimin okul yöneticileri ile iletişimsizliğinin yöneticileri kaygılandırma durumları ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgular, üst yönetimin okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara gereken ilgiyi göstermemesi, okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapması şeklinde iki alt başlık altında incelenmektedir.

3.4.1 Üst Yönetimin Kendisi ile İlgili Kararlara Katılamamasının Motivasyona Etkisi

Bu bölümde, üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkânı sunmamasının okul yöneticilerinin motivasyonlarına etkisine dair bulgular yer almaktadır. Bu bulgular; çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük şeklinde beş grupta toplanmış tablo 3.20’de ve tablo 3.21’de belirtilmiştir.

Tablo 3.20: Yöneticilere göre; üst yönetimin motivasyona etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok yüksek	4	M10,My2,My7,My8
Yüksek	7	M1,M3,M5,M8,My3,My6,My9
Orta	6	M2,M4,M7,My1,My4,My5
Düşük	2	M9,My10
Çok düşük	1	M6

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkânı sunmaması yöneticilerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. 4 kişi “çok yüksek”, 7 kişi “yüksek”, 6 kişi “orta”, 2 kişi “düşük” ve 1 kişi de “çok düşük” şeklinde etkilendiğini söylemiştir.

Yöneticiler okulla ilgili alınan kararlara katılım imkânının sunulmaması ile kendilerine önem verilmediği, saygı duyulmadığı, ciddiye alınmadıklarını, üst yönetimin yanlış kararlar alabildiklerini, bilgi alış verişinin sağlıklı olmayacağını, sorunları iyi analiz edemeyeceklerini ve alınan kararların uygulanabilirliği konusunda

endişelendiklerini belirtmişlerdir. Birlikte hareket ederek eğitim ve öğretimde verimliliğin artacağı, devlette hiyerarşinin önemli olmadığı, üst yönetimle istişarenin sorunları daha sağlıklı çözeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.21: Öğretmenler göre; üst yönetimin motivasyona etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Çok yüksek	7	Ö2,Ö5,Ö9,Ö11,Ö16,Ö18,Ö20
Yüksek	5	Ö4,Ö6,Ö8,Ö12,Ö15
Orta	5	Ö7,Ö10,Ö13,Ö14,Ö19
Düşük	2	Ö3,Ö19
Çok düşük	1	Ö1

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkânı sunmaması yöneticilerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. 7 kişi “çok yüksek”, 5 kişi “yüksek”, 5 kişi “orta”, 2 kişi “düşük” ve 1 kişi de “çok düşük” etkilediğini izah etmiştir.

Öğretmenler; profesyonel kişilerce kararların alınmaması, sürekli mevzuat değişmesi, alt kademe yöneticilerinin fikrinin alınmaması, önemsenmeme, sürekli politika değişikliği, performans düşüklüğü nedenleriyle okul yöneticilerinin motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Üst yönetimle birlikte kararların alınmasında; eğitim ve öğretimde verimliliğin artacağı, üst yönetimle istişarenin daha sağlıklı yürütülerek sorunların çözüleceği sonucuna ulaşılmıştır.

Üst yönetimin okullarla ilgili kararlarında okul yöneticilerine katılım imkânı sunmaması yönetici görüşüne göre yüksek etkiler, öğretmenlere göre ise bu etki çok yüksektir. Üst yönetimin okulla ilgili kararlarında okul yöneticilerinin görüşüne başvurmaması yöneticilerin performansını düşürmektedir.

Üst yönetim davranışlarının kurumları etkilemesi Kovancı (2001)’in çalışmasıyla, eğitimin profesyonel bir ekiple yapılması gerektiği Sönmez (2004)’in çalışmasıyla ve Performans düşüklüğünün sebebinin yöneticilere ait olduğu Şimşek (2004)’in çalışmasıyla örtüşmektedir.

3.4.2 Üst Yönetimin Kontrol ve Denetleme Faaliyetlerinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisi

Okul yöneticilerine göre, okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapması okul yöneticilerinin motivasyonuna etkisi tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22: Okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapmasının yöneticilere etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Eksiklikleri görme	9	M1,M2,M3,M7,M8,My1,My4,My6,My8
Ön yargı	7	M2,M3,M7,M8,My2,My6,My9
Adil olmama	6	M3,M5,M10,My1,My4,My7
Negatif yaklaşım	4	M3,M6,My1,My10
Açık arama	3	M2,M4,My7
Açık verme	3	M2,M6,My3
Mahcubiyet	3	M4,My8,My9

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerini en fazla idari eksikliklerin görülmesi endişelendirmektedir.

Okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapması hakkında yöneticilerin deneticiler tarafından eksikliklerinin görülmesi ile ilgili M1 ve My4’ün görüşleri aşağıda belirtildiği gibidir:

M1: “Biz idare ve öğretmen arkadaşlarla hiç eksiksiz dokümanlarımızı hazırlıyoruz. Sürekli arkadaşlarımı uyarıyorum. Müfettiş gelebilir, kaymakam gelebilir diye. Özellikle teftişte ne keder dikkat de etsek adamlar muhakkak eksiklerimizi buluyorlar. Şu yok, bu yok diye bahaneler arıyorlar. Adamlar sanki samanlıkta iğne arar gibi didik didik ediyorlar.”

My4: “Bizim okulun olanaklarını biliyorsun. Hizmetli yok, geliri kısıtlı. Cam kırılıyor, kapı bozuluyor, musluklar arızalı oluyor vs. İdari işleri mi yapalım, tamirat işlerini mi? Dolayısıyla işleri yetiştiremiyoruz. Bu da denetleme yapılırken bizde endişe oluşturuyor.”

Yöneticilerden M7'nin ön yargı ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

M7: “Bizim okul özellikle müfettişler tarafından başarısız bir okul. Geçen sene TEOG kazanma oranları düşük olduğundan yine aynısı olacakmış gibi gelip teftiş ediyorlar. Aslında bu sene gözle görülür bir artış var. Anlattım ama yine de teftiş notlarımız hep düşük geldi.”

Yöneticilerden My7'nin açık arama ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

My7: “Okulumuzu denetlemeye gelen yöneticiler ya da deneticiler her açık arıyorlar. Yapılan güzel işleri takdir etmiyorlar. Okulun bahçesini çimlendirdik, oyun alanlarını çizerek belirttik, çatısını onardık, başarısı iyi. Yine de eleştiri. Bu da bizim motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. Yapıcı olmalılar diye düşünüyorum.”

Denetleme en fazla eksiklerin görülmesi endişesi oluşturmaktadır. Ancak; ön yargı, adil olmama, yapılan işleri takdir etmeme, yaklaşım tarzları, açık arama, açık verme ve mahcubiyet hissettirme yöneticilerde kaygı ve endişe uyandırmaktadır.

Yöneticiler tarafından en fazla dile getirilen; denetlemenin bilgi verme, rehberlik yapma ve yol gösterici olma yönünde gerektiridir.

Öğretmen görüşlerine göre, okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapması okul yöneticilerinin motivasyonuna etkisi Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23: Öğretmenlere göre; okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapmasının yöneticilere etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Açık verme	8	Ö3,Ö5,Ö6,Ö9,Ö11,Ö14,Ö16,Ö19
Eksikleri görme	6	Ö1,Ö3,Ö4,Ö12,Ö17,Ö20
Adil olmama	5	Ö2,Ö6,Ö8,Ö10,Ö15
Ön yargı	5	Ö7,Ö13,Ö14,Ö17,Ö19
Hazırlıksız yakalanma	4	Ö1,Ö7,Ö19,Ö20
Kapris	4	Ö2,Ö11,Ö13,Ö16
Okulun fiziki özelliği	3	Ö4,Ö8,Ö10,Ö15

Öğretmenlerin gözünde yönetici ve deneticilerin denetleme ve değerlendirme yapmalarının yöneticilere etkisi en fazla açık verme korkusudur.

Okulun yönetici ve deneticilerin denetleme ve değerlendirme yapması hakkında öğretmenlerin belirttiği “adil olmama” ile ilgili Ö6 ve Ö15’in görüşleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Ö6: “Bizim okul her yönden birçok okuldan daha düzenli ve oturmuş bir okul. Başarılı da sayılır. 3 öğrencimiz fen liselerine gittiler. İsmi vermeyeyim ama başka bir okul bizden kalite olarak düşüktü. O okulun müdür ve müdür yardımcıları başarı belgesi ile ödüllendirildi. O okul ödüllendirilip bizim okul ödüllendirilmediği için bizim idareciler buna çok alındılar.”

Öğretmenlerden M11’nin kaptan ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Ö11: “Müdürümüz bazı müfettiş ve amirlerin sırf hava atmaya geldiklerini söyler. Emirler yağdırdıkları için hoş karşılamazlar. Tabi buna ben de şahit oluyorum. Hele bir de gençse hiç çekilmiyorlar. Şunu ver, şu var mı, bu var mı? Konuşmalarında hiç rica, kibarlık yok. Kaptanlar. Yöneticilerimiz de doğal olarak hiç hoşlanmıyorlar.”

Öğretmenlerden Ö20’nin hazırlıksız yakalanma ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

Ö20: “Okulda tüm resmi yazışmaları müdür yardımcımız yapar. Müdür sadece imza atar. Müdür yardımcımız bazen özel işleri olduğunda, izinli olduğunda işler durur. Müdür de bu işlerden pek anlamaz. İşlerin çoğaldığı dönemde bir denetleme yapıldı. Müdür şok oldu. Neyse ki müfettişler anlayışlı çıktılar.”

Bulgulara bakıldığında; yöneticilerde açık verme korkusu, eksikliklerinin fark edilmesi, deneticilerin adil olmamaları, ön yargılı yaklaşım sergilemeleri, yöneticilerin hazırlıksız yakalanma korkusu, deneticilerin kaptanı, okulun fiziki yapısının denetime uygun olmaması motivasyonlarını olumsuz etkiler.

Eksikliklerinin deneticiler tarafından fark edilme korkusu yönetici görüşlerinde ilk sırada yer alırken, yöneticilerin açık verme korkusu öğretmen görüşlerinde ilk sırada yer almaktadır. Mahcup olma duygusu yöneticilerde, okulun fiziki yapısı ise öğretmen görüşlerinde en az etkilidir. Okul yöneticilerinde denetleme ve değerlendirmenin; yapıcı, çözüme yönelik olmamasından dolayı sorun olduğu söylenebilir.

Başaran (2000)’ın örgütün denetimi ile ilgili görüşleri ve Aydın (1994)’in örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeylerini saptamasıyla ilgili görüşleri bu çalışma ile paralellik göstermektedir.

3.5 Milli Eğitim Teşkilat Yasası'ndan Kaynaklanan Sorunlarla İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Bu bölümde, çalışma yapılan idarecilerin MEB Teşkilat Yasası'ndan kaynaklanan sorunla ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin yer değişikliğine (rotasyon) tabi tutulması ve okul idarecilerinin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları şeklinde incelenmektedir.

3.5.1 Rotasyonun Yönetmelik Faaliyetlere Etkisi

Görüşmecilere, görüşme formunda “İdarecilerin zorunlu yer değişikliğine (rotasyon) tabi tutulmasını destekliyor musunuz?” sorusu soruldu. Görüşmecilerden bu soruyu net bir şekilde cevaplamaları istendi.

Yöneticilere göre; rotasyon uygulamasını destekleme durumları tablo 3.24'te gösterilmiştir.

Tablo 3.24: Yöneticilere göre; rotasyonu destekleme durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Destekliyorum	8	M4,M6,M9,My3,My5,My6,My8,My9
Desteklemiyorum	6	M7,M8,M10,My1,My2,My7
Kısmen destekliyorum	4	M1,M3,M5My4
Kararsızım	2	M2,My10

Araştırmaya katılan idarecilerin 8'i zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediğini, 6'sı zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklemediğini, 4'ü kısmen desteklediğini ve 2'si de kararsız olduğunu belirtmiştir.

İdareciler rotasyonun olumlu yönlerini; değişim ile yeni çalışma ortamının oluşması, tecrübelerini yeni okula aktarma, okulda canlılık ve verimin artması, okul motivasyonunu artırma, okul başarısını yükseltme, kendilerini ispatlama olanağının oluşması ve değişik fikirlerin ortaya çıkması şeklinde belirtmişlerdir.

Rotasyonun olumsuz yönleri olarak ise; aile hayatının olumsuz etkilenmesi, uyum probleminin olması, ileriye dönük planlamanın uzun vadeli olmaması, problemlerli okul olma ihtimali, kurulu düzenin bozulması, eğitim-öğretimin aksaması, motivasyon bozukluğu ve rotasyon süresinin kısa olması olarak ifade etmişlerdir.

Öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin rotasyon uygulamasını destekleme durumları tablo 3.25'te gösterilmiştir.

Tablo 3.25: Öğretmenlere göre; rotasyonu destekleme durumları.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Destekliyorum	9	Ö3,Ö5,Ö6,Ö8,Ö10,Ö13,Ö17,Ö19,Ö20
Desteklemiyorum	5	Ö2,Ö9,Ö12,Ö15,Ö16
Kısmen destekliyorum	5	Ö4,Ö7,Ö11,Ö14,Ö18
Kararsızım	1	Ö1

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin 9'u zorunlu yer değiştirme uygulamasını desteklediğini, 5'i zorunlu yer değişikliği uygulamasını desteklemediğini, 5'i kısmen desteklediğini ve 1'i de kararsız olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenler rotasyonun olumlu yönlerini; kurumda farklı ve yeni fikirler ortaya çıkarma, kuruma motivasyon sağlama, bilgi ve tecrübe aktarma, kurumda verimi arttırma, müdüre kendini geliştirme fırsatı sunma, personele kendini ispatlama imkanı sunma, okula canlılık kazandırma, farklı insanlarla farklı şartlarda çalışma imkanı verme şeklinde ifade etmişlerdir.

Öğretmenler rotasyon uygulamasının olumsuz yönlerini; okula uyum problemi, okul müdür ve müdür yardımcılarının aile ve sosyal hayatlarının etkilenmesi, rotasyon süresinin kısa olması, okul düzeninin bozulması, okul başarısının olumsuz etkilenmesi, uzun vadeli planlamanın yapılamaması şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticiler ve öğretmenler rotasyon uygulamasını çoğunlukla desteklemektedirler. Rotasyon uygulamasının en az 8 yıla çıkarılması, her kademedeki çalışanlara uygulanması, isteğe bağlı yapılması, rotasyonun her eğitim bölgesinde yapılması, adaletli olması ve rotasyon kriter puanlamasına göre uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Rotasyonun faydalı yönleri Şermet (2009) ve Tarlığ (2006)'ın araştırma sonuçlarıyla; rotasyonun olumsuz yönleri ise Şermet (2009) ve Winzenried (2005)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

3.5.2 Görev Süresiyle İlgili Son Değişikliğin Yönetmelik Faaliyetlere Etkisi

Okul yöneticilerinin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının motivasyonlarına etkisi Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26: Görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının yöneticilerin motivasyonlarına etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Olumlu	5	M10, My3,My6,My9,My10
Olumsuz	11	M1,M2,M3,M4,M5,M7,M8,M9,My1,My4,My5
Kararsızım	3	M6,My7,My8
Fikrim yok	1	My2

Araştırmaya katılan idarecilerin 11’i görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini, 5’i olumlu etkilediğini, 3’ü kararsız olduğunu ve 1’i de fikrim yok şeklinde görüş belirtmişlerdir. Müdürlerin 11’i bu yasal değişiklik çalışmasını olumsuz görmektedirler. Olumlu görenlerin ise çoğu müdür yardımcılarıdır.

Çalışılan okul yöneticileri görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarını olumlu bulan M10,My3 ve My6 aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

M10: “Ben görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarını olumlu buluyorum. Çünkü asli görevimiz olan öğretmenliği ikinci plana atmış bulunmaktayız. Bir başka yere tayin istediğimizde zaten öğretmen olarak gidiyoruz. Öğretmenliğe yabancılaşmamak gerekir. İdarecilik ikincil görevdir.”

My3: “Bizim burada 40 yıllık okul müdürleri bulunmakta. Sadece resmi yazılara imza atıyorlar. Eğitime-öğretime katkı sağladıklarını düşünmüyorum. Memur ve müdür yardımcıları işleri yürütüyor. İdarecilik rahat diye emekli olmuyorlar. Öğretmen olsalar şimdiye gittilerdi. Faydalı olsalar bir şey demem. Çocuklara da yazık oluyor.”

My6: “İlçemizde bildiğin gibi hocam, hiç müdür açığı yok. Bu yasal değişiklik ile giden müdürlerin yerine belki biz müdür oluruz. 4 yıl sonra nasıl olsa bu yasa değişir. Biz de yerimizde kalırız. Hem de yıllardır müdür olanlar biraz da öğretmenlik yapsınlar. Unutmuşlardı artık mesleklerini.”

Çalışılan okul yöneticileri görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarını olumsuz bulan M1,M3,My4 ve My5 aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

M1: “Ben uzun süre yöneticilik yapıyorum. Bu yasa ile görevlendirmem yapılmazsa emekli olacağım. Bu saatten sonra matematik dersini anlatamam ki. Öğrencilere faydalı olmam gerekir. Ben çoğu konuları, formülleri unuttum diyebilirim.”

M3: “Herkes beni müdür olarak biliyor. Veliler, çevrem, akrabalarım, resmi kurumlar vs. Yıllar sonra öğretmenliğe dönmek zor olabilir. Okulda mesai arkadaşlarına müdürlük ederken, öğretmenlik yapmak biraz zor olacak. Ama buna da alışacağız tabii ki.”

My4: “Beni müdür yardımcılığından aldıklarında emekli falan olmam. Öğretmenlik yaparım. Ha yapabilir miyim? Onu zaman gösterecek. Benim 2 tane çocuğum üniversitede okuyor. Onlar işlerini alana kadar devam edeceğim.”

My5: “Her gelen iktidar yeni bir yasa ya da yönetmelik çıkarıyor. Çok değil kendi adamlarını atadıktan sonra bu yönetmelikte değişir. İktidar değiştiğinde, bakan değiştiğinde, Müsteşar değiştiğinde Milli Eğitim’de bir sürü yasa değişiyor. Artık hızına yetişemez olduk. Bu da kısa süre sonra, üstlerden biri değiştiğinde tekrar değişir.”

Okul yöneticileri yapılan her türlü değişiklikte en alt kademeden en üst kademeye kadar herkesin fikrinin sorulmasının daha faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Sayıca fazla ve dinamik bir yapıya sahip olan Milli Eğitim Kurumunda yapılacak en küçük değişikliğin binlerce kişiyi olumlu ya da olumsuz etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının motivasyonlarına etkisine dair durumları Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27: Öğretmenlere göre; görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının yöneticilerin motivasyonlarına etkisi.

Kodlar	Sıklık	Katılımcılar
Olumlu	7	Ö4,Ö6,Ö7,Ö13,Ö14,Ö16,Ö18
Olumsuz	9	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö8,Ö10,Ö12,Ö15,Ö19
Kararsızım	3	Ö9,Ö11,Ö20
Fikrim yok	1	Ö17

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 7'si olumlu, 9'u olumsuz, 3'ü kararsız ve 1'i de fikrim yok düşüncesindedir.

Yasal değişiklik çalışmalarını olumlu bulan Ö6 ve Ö14 şöyle ifade etmişlerdir:

Ö6: “İdareciler asli görevlerinin öğretmenlik olduğunu unutup, sürekli idareci kalacaklarını düşünüyorlar. Öğretmen ve öğrenci psikolojisini unutuyorlar. Bu da öğretmenle idareci arasında iletişim bozukluğuna sebep oluyor. Yeni gelecek idarecilerin yönetim konusunda daha donanımlı olacağını düşünüyorum.”

Ö14: “Yönetici değişikliği ile farklı yöneticileri görmek biz öğretmenleri motivasyon açısından olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Okula canlılık ve farklılık katar, enerji verir. Umarım iyi idareciler gelir.”

Yasal değişiklik çalışmalarını olumsuz bulan Ö3 ve Ö12 şöyle ifade etmişlerdir:

Ö3: “Alıştığın idareciden ayrılmak insanda tedirginlik yaratır. Çünkü az-çok yaptığın iş karşılığında idarecinin ne şekil bir tavır takınacağını tahmin edebilirsin. Yeni gelecek idareciye alışayım derken görev süresi bitecek.”

Ö12: “Okul ile ilgili uzun süreli planlamalarda uygulanabilirliği sekteye uğrayabilir. Çünkü bir idarecinin hedefi gelecek olan idarecinin hedefiyle aynı olmayabilir. Bu yüzden görev süresi kısıtlamasının 4 değil de daha fazla olması gerekir. Bana göre hükümet kendine yakın yöneticilerle devam kararı alacak, diğerlerini değiştirecektir. Kendi adamlarını atayacaklardır.”

Öğretmenlere göre yöneticiler, bu yasal değişikliği bir politika sorunu olarak görmektedirler. Kısa süreli görevlendirmelerin geleceğe dönük planlamaları olumsuz etkileyecektir.

Okul yöneticilerinin görev süresiyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarını; okul müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler olumsuz bulmaktadır. Okul yöneticileri maddi ve manevi yönden kayba uğrayacaklarını düşünmektedirler. Öğretmenler ise, bu durumu kendilerinin idareci olabilmeleri açısından bir şans olarak görmektedirler. Görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları yöneticiler tarafından hiyerarşi ve politika sorunu olarak görülmektedir.

Araştırma sonuçları Kaya (1993)'nın ast-üst arasındaki iletişim aksamaması, Bursalıoğlu (1987)'nin ast-üst ilişkileri ve Başaran (2008)'in personelle ilgili araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar ortaya konmuş ve bu sonuçlara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

4.1 Sonuçlar ve Tartışma

1. 4+4+4 eğitim sistemine geçişten kaynaklanan derslik yetersizliğinin sınıfları kalabalıklaştırdığı, gürültüye neden olduğu, bunun da okul yöneticileri üzerinde sorun oluşturduğu görülmektedir. Okul binası her şeyden önce eğitimin amacına uygun olarak yapılmalıdır. İyi bir eğitim öncelikle okulun fiziki yapı eksikliğinin giderilmesi ile mümkün olacaktır. Okul fiziki olarak; derslik, laboratuvar, spor salonu, kütüphane, konferans salonu vb. alanlara sahip olmalıdır. “Türkiye’de okulların fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığı bilinmektedir. İlk ve orta dereceli okul sayısının yetersiz olması mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına neden olmaktadır (Öğülmüş ve Özdemir, 1995).” “Bu bağlamda, bina ve sınıf yetersizliği, araç-gereç yetersizliği (Çelikten, 2001; Semerci ve Çelik, 2002; Kişioğlu, Demirel ve Öztürk, 2005) gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir.” “Duran (2008) yaptığı bir çalışmada, 2003 yılı verilerine göre okullarımızın %68’inde ikili öğretim yapılmaktadır. Adıyaman’da toplam 3350 tane derslik mevcut olmakla birlikte, yapılan tahminlere göre, en az 1417 tane yeni dersliğin yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda 2003 yılı verilerine göre mevcut dersliklerin %42,5’i kadar dersliğe ihtiyaç vardır. 2005 yılı verilerine bakıldığında ikili öğretim olmakla birlikte derslik başına ilköğretim ve ortaöğretim okullarında 38 öğrenci düşmektedir. Derslik ihtiyacının Adıyaman ilinde öteden beri devam eden bir sorun olduğu açıkça kendini göstermiş bulunmaktadır. Derslik ihtiyacının bu kadar

fazla olması, eğitimin; eğitime uygun sınıf ortamlarında verilmediğinin önemli bir göstergesidir.”

2. Okulun donanım, araç-gereç eksikliği idarecileri “çok” ve “pek çok” olarak strese sokmaktadır. Malzeme eksiklerinin olması idarecilere fazladan iş yükü getirdiği, bu durumun yöneticilerde kaygıya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Eğitim programlarının uygulanmasında bina, araç ve gereç gibi insan gücü dışı kaynaklar da önem taşır. Okul binası, araç, gereç ve diğer donanımın programda yer alan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak nitelikte olması gerekir (Erden, 1998: 63).” “Sınıf içi disiplini etkileyen etmenler; öğrencilerin sayısı, yaşı, cinsiyeti, yerleşim biçimleri ve düzen anlayışları; ısı, ışık, ses gibi sınıf ortamının fiziksel özellikleri; sınıfın donanımı, öğretim programı gibi ortamsal özellikler; öğretmenin toplumsal beceri yetersizliğinden(alay etmek, kararsız olmak, adil olmamak vs) ve öğretim ile ilgili beceri yetersizliğinden(sınıfı monoton biçimde yönetmek, güç ödevler vermek vs) kaynaklanan etmenler, bunların yanında okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi, öğrenci sayısı, türü ve eğitim durumuyla öğrencilerin disipline aykırı davranışlarda bulunma durumları disiplin olaylarının çıkmasında etkili bulunmaktadır (Ünal ve Ada, 2000: 43).”

3. “Okulun maddi olanak yetersizliği” faktörünün sorun oluşturması; okullara ödenek ayrılmamasından ve yöneticilerin, velilere okul ihtiyaçlarını anlatmaya çalışmasından kaynaklanmaktadır. Okula ait bir bütçenin bulunmaması okul yöneticilerinin yönetsel davranışlar sergilemelerini engellemektedir. Okul yöneticileri; okulun içinde bulunduğu ekonomik yetersizlikten dolayı iş yapmakta zorlanmaktadır. Devletin eğitime ayırdığı parasal kaynakları, sosyo-ekonomik düzeyi düşük okullara aktarması önemli bir sorunu çözecektir. Maddi yetersizliklerin bir yönetim sorunu olduğu Mirici, Arslan ve Özçelik (2003)’in araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. “The Educational Research Service (1991) tarafından ABD’de yürütülen bir araştırmaya katılan müdürlerin %30’u eğitime sınırlı mali destek ayrılmasının, % 22’si velilerin çocuklarının eğitimleriyle ilgilenmemelerinin, %19’u ise yoksulluğun çalıştıkları okullarda karşılaştıkları önemli sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.” Bu araştırma yapılan araştırma sonucuyla paralellik gösterdiği görülmektedir.

4. “Öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor alması” okul yöneticilerinde endişeye sebep olmaktadır. Boş geçen derslerin gürültüye neden olduğu söylenebilir. Eğitim-

öğretimin aksamaması için joker öğretmen uygulamasının devam etmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Aksi halde öğrencilerin performanslarında ve başarılarında düşüş olabilir. Okul yöneticisi öğretmenlerle iyi iletişim kurmalı, gereksiz sevk ve rapor almamaları yönünde uyarılar yapmalıdır. “İletişim aracılığı ile okul yöneticisi, fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme imkânına sahip olur. Okul yöneticisinin etkili iletişim kurabilmesi için öğretmenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneği olmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerini destekleyen bir yönetici, onların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmelerine imkân tanımaktadır(Çankaya ve Aküzüm, 2010).” “Okul yönetiminde verimliliği sağlayan önemli boyutlardan biri yönetimin teknik yönüdür, bu zaviyeden konuya bakıldığında, teknik; elde edilecek sonuçların tamamlanması için kullanılacak metot ve yollara denir. Teknik, normal olarak teoriyi yansıtır ve yöneticilerin etkili etkinlikleri kullanmasına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, yönetimde planlama stratejik anlaşmayı da içermektedir. Stratejik anlaşma örgütler arası çapraz ilişkileri içerir. Bu ilişkilerde başarılı olmanın yolu sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmasından geçmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1991: 44).”

5. “Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi” okul yöneticilerinin personeliyle iletişim eksikliğinden ve liderlik vasıflarına sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Okul yöneticileri öğretmen ve personelle bir araya geldiği zamanlarda mesai saatlerinin önemi hakkında rehberlik etmelidir. Okul yöneticilerinin yönetim alanında eğitimli olmaları işlerinde kolaylık sağlayacaktır. Çankaya ve Aküzüm (2010) ve Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1991) iletişim konusundaki araştırma sonuçlarıyla ve Koopman (2006)’ın liderlik konusundaki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermemektedir.

6. “Okullardaki yardımcı hizmetler çalışanlarının sayı olarak azlığı ve niteliksiz oluşu” okulun fiziki olarak hazırlanamamasına ve okulun işlevlerini etkin olarak yerine getirememesine neden olmakta, eğitim-öğretimi aksatmaktadır. Canman (1995), (Şeylan 2000, TESEV 2007, TÜGİAD 1997) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. “Hizmet içi eğitim, formal eğitim kapsamında yürütülen bir yaygın eğitim faaliyetidir. Hizmet içi eğitimin genel amacı, üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere bireylere ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmaktır (Ereş, 2007: 267).” “Çalışanların hizmet için

eğitim almaları bir yerde kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü bireylerin gördüğü eğitim, yaptığı hizmetle ilgili olmayabilir. Kendinden beklenen hizmeti yerine getirecek durumda olmayan bireylerin eksikliklerinin hemen giderilmesi gerekmektedir. Bu bireylerin eksikliklerini gidermek için hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Küçükahmet, 2006: 19).” “Bugün birçok kuruluşta hizmet içi eğitim almış olmak meslekte ilerlemenin ön koşullarından biridir (Oktay, 2007: 9).” “Hizmet içi eğitim, okul eğitiminin bireyin bütün yeteneklerini ortaya çıkarmadaki dezavantajını ortadan kaldırmaya dönük bir eğitimidir (Kıncal, 2009: 8).”

7. Bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısı okul yöneticilerinde “her zaman” ve “sıklıkla stres” yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bürokratik işlemlerin aşırılığı, hiyerarşiye bağlı işlerin çokluğu ve yöneticilerin eğitim liderliği dışında birçok işle uğraşmak zorunda kalması bu stresin nedeni olabilir. Bürokratik yazışmaları zamanında cevaplama kaygısı yöneticilerde stres oluşturduğu sonucu Artan (1986)’ın araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Bursalıoğlu (1987), Demirtaş (1997), Çulpan (1980) ve Abadan (1959) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

8. Okul yöneticilerinin özel hayatı ile iş hayatının birbirine karışırılması ve maaşların düşüklüğu idarecilerin okul motivasyonlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ailenin ekonomik yükünü taşıyor olması ve ücretlerinin yetersizliği yöneticinin iş verimini olumsuz etkileyecektir. Okul yöneticilerinin, kendilerine ait bir bütçelerinin olmamasının yönetsel davranışlar sergilemelerini engellemektedir. Bütün okulların kendi durumlarına uygun bir bütçeye sahip olmaları şarttır. “Sınırsız sayıdaki insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla sınırlı üretim etmenlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretimini gerçekteştiren işletmelerin başarılı olduğunu; ellerinde yeteri kadar bütçe imkânı bulunmayan kurumların aynı oranda başarı sergileyemediklerini ortaya koymaktadır (Dündar, 1988).”

9. “Velilerin çocukları ile yeterince ilgilenmemesi”, öğrenci-veli-okul işbirliğinin oluşmamasına neden olmaktadır. Velilerin çocuklarıyla ilgilerinin olmaması; öğrencinin devam problemine, okulun sosyal-kültürel-sportif faaliyetlerine katılamamasına ve sosyal çevre ile kucaklaşmamasına sebeptir. Bu durum öğrenci başarısını olumsuz etkilemekte, idarecileri endişelendirmektedir. Eğitim kalitesinin artırılması için okul-aile işbirliğinin önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışma; Şişman ve Taşdemir (2008), Ereş (2007), Sağlam (2001), Duran (2008), Durukan ve Öztürk (2005)'ün okul-aile işbirliği görüşleriyle örtüşmektedir.

10. Üst yöneticiler; Bakan, Bakanlık mensubu yöneticileri, il-ilçe MEM müdürleri ve eğitim denetçileri yapmış oldukları açıklamalar ve icraatlar ile okul yöneticilerinin moral motivasyonlarını ve performanslarını etkilemektedir. Okul yöneticileri, üst yöneticilerin alanında uzmanlaşmış, profesyonel kişilerden oluşmasını beklemektedirler. Aşağıda belirtilen çalışmalar bu çalışma sonucunu desteklemektedir. “Kovancı (2001), değişimin istenilen boyutlarda oluşabilmesi gerçekten eğitim davasına inanmış liderlerin varlığı ile mümkün görünmektedir.” “Sönmez (2004) olması gereken ve günümüzün önemli eğitim sorunu, eğitimin profesyonel bir ekiple yürütülmesi, milli eğitimin hükümetlerin değil, devletin bir politikası gereği ele alınacak bir yapıya kavuşturulmasıdır.” “Şimşek (2004), Deming'in düşük performans ve hata nedenlerinin %85'inin üst yönetime, ancak %15'inin astlara ait olduğunu; hatta klasik örgüt kuramı temelinde kurgulanmış örgütlerde yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için ortaya çıkan ve yukarıda sözü edilen performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yönetenlere ait olduğunu söylediğini belirtmektedir.”

11. “Okulun yönetici ve deneticiler tarafından denetleme ve değerlendirme yapılması” yöneticilerde en çok “eksikleri fark etme” ve “açık verme” konusunda kaygı ve endişe doğurmaktadır. Denetim sistemi; rehberlik ve geliştirici olmaktan çok, açık arayıcı ve yargılayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinde baskı yapıldığı şeklinde görülmektedir. Araştırma sonucu Tan (1981)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Başaran (2000) ve Aydın (1994)'in araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

12. “Okul idarecilerinin yer değişikliğine(rotasyon) tabi tutulmasına” yönelik müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin önerilerine ilişkin bulgular incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir: Rotasyon uygulamasının devamının sağlanması, rotasyon süresinin ez az 8 yıla çıkarılması, tüm eğitim paydaşlarının görüşlerinin alınması, MEB çalışanlarının hepsine uygulanması, objektif kriterlere göre yapılması ve isteğe bağlı olması sonucuna varılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler rotasyon uygulamasını daha çok desteklemektedirler. Rotasyon uygulamasının olumlu yönleri Şermet (2009) ve Tarlığ (2006)'in araştırma sonuçlarıyla uyusmaktadır.

Aile hayatının olumsuz etkilenmesi, uyum probleminin olması, ileriye dönük planlamanın uzun vadeli olmaması, problemlili okul olma ihtimali, kurulu düzenin bozulması, eğitim-öğretimin aksaması, motivasyon bozukluğu ve rotasyon süresinin kısa olması olumsuz yönleridir. Araştırma sonuçları Şermet (2009) ve Winzenried (2005)'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

13. “Okul idarecilerinin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları” idarecilerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişiklik tüm okul paydaşlarını ve değişimi yönetecek idarecileri etkilemektedir. Yasal değişikliğin tepeden yapılıyor olması, paydaşların ve idarecilerin görüşlerinin sorulmaması idareciler de sorun oluşturabilir. Okul yöneticilerinin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmalarının bir hiyerarşi sorunu olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları Kaya (1993), Bursalıoğlu (1987) ve Aydın (1994) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

14. Okul yöneticilerinin yönetsel sorunlar yaşamasının nedenlerinden biri de liyakatli olmamalarıdır. Yönetici ataması yapılırken bürokrasiye göre değil, bilgi ve yeteneklerine göre hareket edilmelidir. Objektif kriterler belirlenmeli ve yönetim alanında lisansüstü eğitim verilmelidir. “Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).” “Yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarıdır (Arı ve Deniz, 2008: 23).”“Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin yapısı ve amaçları belirler. Okul yönetiminin görev, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimi ve dolayısıyla okul yöneticisinin davranışlarını etkileyen öge ya da faktörleri, iç faktörler ve dış faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Okulda olumlu bir iklimin oluşturulmasında, okul toplumun bütün üyelerinin kendilerini her yönden rahat, güvenli ve özgür hissetmeleri gerekir (Cafıoğlu, 2007: 10).”

4.2 Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarından elde edilen öneriler yer almaktadır. Öneriler iki alt başlık şeklinde ele alınmaktadır. Bunlar araştırma sonuçlarına dayalı öneriler ve araştırmacılara öneriler şeklindedir.

4.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

1. Eğitim yöneticilerine yönetim ile ilgili hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.
2. Okulların yapımında ve malzeme kullanımında görevli olan müteahhitlerin daha dikkatli olmaları konusunda gerekli tedbirler alınabilir. Okulun fiziki yapısı, ileride derslik sorunu olmayacak şekilde planlanmalıdır.
3. Okulların donanım ve araç-gereç eksikliği idareciler üzerinde kaygıya neden olmaktadır. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı tarafından okulların donanım ve araç gereç eksikliğinin giderilmesi yönünde daha fazla destek sağlanmalıdır.
4. Araştırmada okulun maddi olanak yetersizliği, en çok eğitim-öğretimin aksamasına sebep olmaktadır. Bakanlığın tüm okullara derslik sayısı, büyüklük ve öğrenci sayısına göre doğrudan ödenek aktarım denetlemesi verimliliği arttıracığı düşünülmektedir.
5. Okul müdürlerine, öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor almamaları ve mesai saatlerine gerekli titizliği göstermesi konusunda vicdani davranmaları yönünde sürekli iletişimde bulunmaları önerilmektedir.
6. Okullara yeterli sayıda yardımcı personel gönderilmesi okul yöneticilerini oldukça rahatlatacağı düşünülmektedir. Ayrıca niteliksiz personele görev ve sorumluluk bilinci verilmeli, hizmet içi eğitimle bu personeller eğitilmelidir. Okulun temizlik işleri özel sektöre verilerek ihaleleştirilebilir.
7. Okul idarecilerinin resmi yazışma kural ve yöntemlerini iyi öğrenmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca aşırı bürokratik işlemler azaltılmalı ve sadeleştirilmelidir.

8. Anne-babaları çocukların eğitimi konusunda okulla işbirliği yapmaya yönlendirici çalışmalar yapılabilir.
9. Ailevi ve ekonomik sıkıntılar idarecilerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. İş hayatı ile özel hayatı birbirine karıştırılmamalıdır. MEB personelinin maaşlarında düzenlemeler yapılmalıdır.
10. Üst yönetimlerin okulların sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri idareci ve personeli olumlu yönde motive edecektir. Yargılayıcı değil yapıcı, çözüm getirici yaklaşımlar sergilenmelidir. Üst düzey yöneticiler, alt kademelerdeki eğitim çalışanlarının yanlarında olduklarını velilere hissettirmelidir.
11. Yönetici ve deneticiler denetleme ve değerlendirme yaparken; ön yargıdan uzak, adil ve pozitif yaklaşımlar sergilemelidir. Denetleme ve değerlendirmenin rehberlik amaçlı, yapıcı, çözüme yönelik olması gerekmektedir.
12. Araştırma sonucuna dayanarak rotasyon uygulaması devam ettirilmelidir. Ancak rotasyona tabi süre uzatılmalıdır. Rotasyon yönetmeliği; bakanlık, eğitimle ilgili meslek örgütleri ve eğitim sendikalarından oluşan komisyonca hazırlanması önerilebilir. Uygulamanın güvensizliği gidermek için şeffaf, denetlenebilir ve sorgulanabilir olması gerekmektedir.
13. İdarecilerin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Milli Eğitim Mevzuatında değişiklik yapılırken uygulayıcıların görüşlerine yer verilmeli, sık sık değişiklik yapmak yerine uzun süreli planlama yapılmalıdır.

4.2.2 Araştırmacılara Öneriler

1. Okul müdür ve müdür yardımcılara örgütsel sorunlarla başa çıkma konulu hizmet içi eğitim programı düzenlenebilir.
2. Özel okullar ve kamu okullarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sorunları karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.
3. Eğitim yöneticilerinin örgütsel sorunları daha geniş örneklerle ve daha fazla görüşme sorularıyla incelenebilir.

4. Bu araştırma Adıyaman ili Gölbaşı ilçesinde yapılmıştır. Türkiye'nin farklı bölgelerinde böyle araştırmaların yapılması, idarecilerin sorunlarına yönelik alınacak önlemleri daha iyi ortaya koyabilir.
5. Yeni yapılacak araştırmalarla, yöneticilerin tükenmişlikleri ile motivasyon, iş doyumunu ve stres gibi farklı değişkenler ile ilişkileri incelenebilir.
6. Araştırmacıların aynı sorunları bir de anket yöntemiyle yapmaları tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1959). Bürokrasi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Açıkalin, A. (1997). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Akpınar, B., Akdağ, M. ve İzci, E. (2001) Müfredat Laboratuar Okullarında (MLO) Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 11 Sayı: 2, Sayfa: 199-208, Elazığ.
- Arı, R. ve Deniz, E. (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Maya Akademi.
- Aydın, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Beşinci Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balaban Salı, J. (2013). *İletişim Araştırmaları. İletişim Araştırmalarında Nitel Yöntemler*. S. Sever ve N.B İspir (Editörler). s. 115–118. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2676.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul*. Ankara: Pegem Akademi yayınları.
- Başaran, İ. (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135.
- Başaran, İ. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul. Ankara. Feryal Matbaası.

- Bursalioğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:154, Genişletilmiş Yedinci Baskı.
- Büyüköztürk, ř., Kılıç akmak, E., Akgün, .E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı). Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Cafoğlu, Z. (2007). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Canman, D. (1995), ağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını 260, Ankara.
- Celkan, H. (1989). *Eğitim sosyolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Cemaloğlu, N. (2011). Veri toplama teknikleri: Nicel-nitel. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 133–166.
- ankaya, İ. H. ve Aküzüm, C.(2010). İlköğretim Okullarında ğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14. 49–57, s. 51.
- atal, Y.(2013).Okul Yönetiminden ve öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- elikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 7(27), 297–309.
- ulpan, R.(1980). Bürokratik Sistemin Yozlaşması, Amme İdaresi Dergisi, 13(2),31-45.
- Demirel, İ.N.(2011).Milli Eğitim rgtndeki Yönetici, Müfettiş ve ğretmen Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Sorunları (Ağrı ve Erzurum İlleri rneği), Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Demirel, . ve Kaya, Z. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H.(1997). Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, İnon Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,. Malatya (Yayımlanmamış).

- Duran, H.(2008). “Cumhuriyet Döneminde Adıyaman’da Eğitim Alanındaki Gelişmeler”, Medeniyetler Kavşağı Adıyaman, Adıyamanlılar Vakfı Yay., Mart, İstanbul.
- Durukan, H. Öztürk, H. (2005). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Dündar, İ. (1988). *Personel yönetiminde bilgisayar kullanımı*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- The Educational Research Service. (1991). Educatoropinionpoll. Arlington, V.A: Educational Research Service.
- Ensari, H. (2001). *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sedar Yayıncılık.
- Erden, M. (1998). Eğitimde Program Değerlendirme, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: 3.baskı.
- Ereş, F. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Maya Akademi.
- Erten, P. (2006). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimini etkili kullanabilme becerileri(Elazığ ili örneği)*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Erol, Z. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1993). *Eğitime giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals’ sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>.
- Gökçe, F. (1994). *Bağımsız Ortaokullar İle İlköğretim Okulları II. Kademesinde Denetim Amaçlarının Gerçekleşmesi ve Denetim İlkelerine Uyulması Konusunda Denetçi ve Öğretmen Görüşleri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Gökkaya, N.(2013).Okul Müdürlerine Uygulanan Rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Howey, K. (1999). Teachereducation reform: The UNITE strategy. In M. Wideen&P.Lemma (Eds.), *Groundlevel reform in teache reducation: Changing schools of education* (pp. 35-47). Calgary, Alberta, Canada: Detselig Enterprises Ltd.).
- Kabaklı, A (2002). Millete Vurulan Canlı Pranga Bürokrasi. Türk Edebiyatı Vakfı Yayınları. Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*.(19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Matbaacılık.
- Keskin, U. (2012). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Faktörlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kıncal, R. (2009). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kişioğlu, A. N., Demirel, R., & Öztürk, M. (2005). Assessingtheindoorenvironment of primaryschools in theSouthwest of Turkey. *IndoorBuiltEnviron*, 14(2), 141–145.
- Knowles, T, and D. F, Brown. (2000). *Wha tevery middle school teacher should know*. Portsmouth, NH and Westerville, OH: Heinemannand National Middle School Association.
- Koopman, M. V. (2006). Principals' Leadership Stylesand School Climate as Perceivedby Elementary Teachers in Four North Dakota Public School Districts. Doktoral Dissertation, North Dakota University, North Dakota.
- Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçükahmet, L. (2006). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Mager, R. (1967). *Öğretim amaçlarının hazırlanması*. Ankara: Çev: Sevgi Ünal ve Lamiha Türel, Mesleki Teknik Öğretim Kitapları, no: 1.

- Memduhoğlu, B. ve Yılmaz, K. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mirici, İ. H., Arslan, M. M. Ve Özçelik, N. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Kırıkkale ili örneği. *Çağdaş Eğitim*. 28(298), 29–40.
- Oktay, A. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Okutan, M. (2009). *Öğretmenlik sanatı*. Trabzon: Ra kitabevi yayınları.
- Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi, *Eğitim Yönetimi*, 1(2), 261–271.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Öztekin, A. (2007). *Siyaset bilimine giriş*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Kitabevi.
- Sağlam, S. (2001). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Erzurum: Cemre ofset mat.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator Burnout: Findings And Future Directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184–196.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior*, New York: Wiley.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(30), 205–218.
- Sencer, M. (1989). *Toplumbilimlerinde yöntem*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Gözden geçirilmiş üçüncü baskı. İstanbul.
- Sharp, W. And Walter, J. (1997). *The school süper intendent: A Professional and Personal View* Lancaster, PA: Technomic Publ.
- Sönmez V. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Anı Yayınları.
- Şermet, C.M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şeylan, G. (2000), Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV Yayınları 18, İstanbul.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. Çağdaş Eğitim Dergisi. Yıl: 29, Sayı: 307.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem akademi.
- Tan, M. (1981). *Toplumbilime giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tanrıöğen, A. (1988). Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tarlığ, Y. T. (2006). Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. 5. Basım. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TDK, (2014). Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52df925d312b92.54701084adr esinden 22.01.2014 tarihinde erişilmiştir.
- TDK. (2013). Güncel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52524f04242206.60187096adr esinden 06.04.2013 tarihinde erişilmiştir.
- TESEV (2007), Türkiye’de Devlet ve Reform, <http://www.tesev.org.tr/projeler>.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye giriş*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Tortop, N., İşbir E. ve Aykaç B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- TÜGİAD (1997), Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet, İstanbul.
- U. S. Department of Education. (1997). Public and private school principals in the United States: A statistical profile, 1987–88 to 1993–94. Washington, D.C: U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement. [NCES 97455].

Ünal, S. ve Ada, S. (2000). Sınıf Yönetimi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye Matbaası, İstanbul.

Winzenried, E. (2005). *Job Rotation; Konzeptionelle Erkenntnisse – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Wirtschaftsund Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Almanya: Bern üniversitesi.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yiğit, Y. (2013). Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi Tutumları ile Öğrenen Örgüt(Okul) algıları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

EKLER

Ek-A: Görüşme Soruları.....	90
Ek-B: İçerik Analizi İçin Kullanılan Temalar, Kodlar ve Alt Kodlar.....	94
Ek-C: İzin belgesi.....	100

Ek-A: Görüşme Soruları

Ek A1 Yönetici görüşme formu

Görüşme Saati :

Görüşme Tarihi :

Görüşme Yeri :

Görüşmeci :

Merhaba, ben Sadettin ERKENEKLİ. Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Programı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bu Çalışma; Adıyaman/Gölbaşı ilçesinde bulunan ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre yönetsel sorunlarını belirlemek, bu konuda yaşanabilecek sorunlara dikkat çekmek ve alınabilecek en uygun önlemleri ortaya koymak için yapılmaktadır.

Çalışma tamamen bilimsel nitelikte olup, araştırmada derlenen bütün özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışma bittiğinde tüm özel bilgiler imha edilecektir. Görüşme süresi tahmini 30 dakikadır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sadettin ERKENEKLİ

TÜRK Hava Kurumu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİ SORULARI

1. Cinsiyet : Erkek

Kız

2. Yaş : 21–30

31–40

41 ve üzeri yaş

3. Görev Unvanı: Müdür

Müdür Yardımcısı

4. Yöneticilikteki Kıdem

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

5. Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu

- Evet Hayır

6. Okuldaki Öğretmen Sayısı

- 1–10 arası 11–20 arası 21–30 arası 31 ve daha fazla

GÖRÜŞME SORULARI

- Okulunuzun fiziki yapısının (derslik, ısınma, tuvalet, yola yakınlık vb.) yetersizliği ile ilgili sorunları var mıdır? Varsa bu sorunlar seni nasıl etkilemektedir?
 - Okulunuzda donanım, araç-gereç eksikliği var mı? Varsa bu eksiklikler seni kaygılandırır mı? Niçin?
- Okulun maddi olanaklarının yetersizliği sende sorun oluşturur mu? Neden?
- Öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor alması seni endişelendirir mi? Niçin?
 - Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi (giriş-çıkış saatleri, teneffüs, nöbet gibi) seni kaygılandırır mı? Neden?
 - Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayısı ve nitelik bakımından yetersiz olması sende problem oluşturur mu? Neden?
- Bürokratik yazışmaları (gelen-giden resmi yazılar vb.) zamanında cevaplama kaygısı sende stres yapar mı? Neden?
- Ailevi ve ekonomik sorunlar, okul yöneticilerinin motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?
- Velilerin okula ve çocuklarına yeteri kadar ilgi göstermemeleri seni endişelendirir mi? Neden?
- Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkânı sunmaması senin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
- Okulunuzun yönetici ve deneticiler (vali, kaymakam, müfettiş vb.) tarafından denetlenmesi ve değerlendirilmesi motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
- Milli Eğitim Teşkilat Yasası'nda belirtilen yöneticilerin zorunlu yer değişikliğine (rotasyon) tabi tutulmasını destekliyor musunuz? Niçin?
- İdarecilerin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları (görev sürelerinin 4 yıl ile sınırlı olması) senin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?

Ek A.2 Öğretmen görüşme formu

Görüşme Saati :
Görüşme Tarihi :
Görüşme Yeri :
Görüşmeci :

Merhaba, ben Sadettin ERKENEKLİ. Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Programı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Bu Çalışma; Adıyaman/Gölbaşı ilçesinde bulunan ortaokul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt içi ve dışı sorunları belirlemek, bu konuda yaşanabilecek sorunlara dikkat çekmek ve alınabilecek en uygun önlemleri ortaya koymak için yapılmaktadır.

Çalışma tamamen bilimsel nitelikte olup, araştırmada derlenen bütün özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışma bittiğinde tüm özel bilgiler imha edilecektir. Görüşme süresi tahmini 30 dakikadır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sadettin ERKENEKLİ
TÜRK Hava Kurumu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİ SORULARI

1. Cinsiyet

Erkek Kız

2. Yaş

21–30 31–40 41 ve üzeri yaş

3. Görev Unvanı

Öğretmen Uzman Öğretmen

4. Yöneticilikteki Kıdem

1–5 yıl 6–10 yıl
 11–15 yıl 16–20 yıl 21 yıl ve üzeri

B. GÖRÜŞME SORULARI

1. Okulunuzun fiziki yapısının (derslik, ısınma, tuvalet, yola yakınlık vb.) yetersizliği ile ilgili sorunları var mıdır? Varsa bu sorunlar yöneticilerinizi nasıl etkilemektedir?
 - a. Okulunuzun donanım, araç-gereç eksikliği var mı? Varsa bu eksiklikler okul yöneticilerini kaygılandırır mı? Neden?
2. Okulun maddi olanaklarının yetersizliği okul yöneticilerinde sorun oluşturur mu? Neden?
3. Öğretmenlerin sık sık sevk veya rapor alması okul yöneticilerini endişelendirir mi? Niçin?
 - a. Öğretmenlerin mesai saatlerine gerekli titizliği göstermemesi (giriş-çıkış saatleri, teneffüs, nöbet gibi) okul yöneticilerini kaygılandırır mı? Neden?
 - b. Okulda yardımcı hizmetler personelinin sayı ve nitelik bakımından yetersiz olması okul yöneticilerinde problem oluşturur mu? Neden?
4. Bürokratik yazışmaları (gelen-giden resmi yazılar vb.) zamanında cevaplama kaygısı okul yöneticilerinde stres yapar mı? Neden?
5. Ailevi ve ekonomik sorunlar, okul yöneticilerinin motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?
6. Velilerin okula ve çocuklarına yeterin kadar ilgi göstermemeleri okul yöneticilerini endişelendirir mi? Neden?
7. Üst yönetimin (İl-İlçe MEM) okulun sorunlarına ve okullarla ilgili alınan kararlara katılım imkânı sunmaması okul yöneticilerinin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
8. Okulunuzun yönetici ve deneticiler (vali, kaymakam, müfettiş vb.) tarafından denetlenmesi ve değerlendirilmesi okul yöneticilerinin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
9. Okul yöneticileri, Milli Eğitim Teşkilat Yasası'nda belirtilen yöneticilerin zorunlu yer değişikliğine (rotasyon) tabi tutulmasını destekliyor mu? Niçin?
10. İdarecilerin görev süreleriyle ilgili yasal değişiklik çalışmaları (görev sürelerinin 4 yıl ile sınırlı olması) okul yöneticilerinin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?

Ek-B: İçerik Analizi İçin Kullanılan Temalar, Kodlar ve Alt Kodlar

Ek B.1 İdareciler için kullanılan temalar, kodlar ve alt kodlar

OKULDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Okulun Fiziki Yapı Yetersizliği

Derslik

İkili Eğitim

Isınma

Tuvalet

Yola Yakınlık

Binanın Yapılış Yeri

İhata Duvarı

Donanım, Araç-Gereç

Pek Çok

Çok

Orta

Az

Hiç

Maddi Olanak

Eğitim-Öğretimde Aksama

Gerekli ve Acil İşler

Başarıyı Olumsuz Etkileme

Bakım ve Onarım

Veli Duyarsızlığı

Sosyal ve Kültürel Faaliyetler

Devletçe Yapılan Ödenek

Sevk ve Rapor

Konular ve Program Yetişmez
Gürültü, Kontrol Güçlüğü
Başarı, Verim Düşüklüğü
Öğretmen İsteksizliği
Veli Memnuniyetsizliği
İyi Niyeti Suiistimal
Okulu Tercih Etmeme

Mesai Saatleri

Çok Aşırı Derecede
Aşırı Derecede
Hafif
Çok Hafif
Hiç

Yardımcı Hizmetler

Sayı
Nitelik
Sayı ve Nitelik

Bürokratik Yazışmalar

Her Zaman Stres Yapar
Sıklıkla Stres Yapar
Nadiren Stres Yapar
Stres Yapmaz

AİLEVİ VE EKONOMİK SORUNLAR

Ailevi ve Ekonomik

Çok Fazla
Epeyce
Orta Derecede
Biraz
Hiç

Veliler

Motivasyon Eksikliği
Sorunlu Öğrenciler

Başarının Düşmesi
Eğitimde Bütünlük Oluşmaması
Diyalog Eksikliği
Yöneticilerde İş Yükü
Okula Uzaklık

ÜST YÖNETİM İLETİŞİMSİZLİĞİ

Okulun Sorunları

Çok Yüksek
Yüksek
Orta
Düşük
Çok Düşük

Yönetici ve Deneticiler

Eksikleri Görme
Ön Yargı
Adil Olmama
Negatif Yaklaşım
Açık Arama
Açık Verme
Mahcubiyet

MEB TEŞKİLAT YASASINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon)

Destekliyorum
Desteklemiyorum
Kısmen Destekliyorum
Kararsızım

Yasal Değişiklik Çalışmaları (görev süresi ile ilgili)

Olumlu
Olumsuz
Kararsızım
Fikrim Yok

Ek B.2 Öğretmenler için kullanılan temalar, kodlar ve alt kodlar

OKULDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Okulun Fiziki Yapı Yetersizliği

Derslik
Tuvalet
Bahçe Alanı
Isınma
Merkeze Uzaklık
Çatı
Yapı Malzemesi
Aydınlanma

Donanım, Araç-Gereç

Pek Çok
Çok
Orta
Az
Hiç

Maddi Olanak

Eğitim-Öğretimde Aksama
Bakım ve Onarım
Veli Duyarsızlığı
Üst Yönetim İlgisizliği
Devletçe Yapılan Ödenek
Sosyal İlişkiler

Sevk ve Rapor

Gürültü, Kontrol Güçlüğü
Sürekli Derslerin Boş Geçmesi
Joker Öğretmen
Konular ve Program Yetişmez
Performans Düşüklüğü
İşe Saygı

Mesai Saatleri

Çok Aşırı Derecede

Aşırı Derecede

Hafif

Çok Hafif

Hiç

Yardımcı Hizmetler

Sayı

Nitelik

Sayı ve Nitelik

Bürokratik Yazışmalar

Her Zaman Stres Yapar

Sıklıkla Stres Yapar

Nadiren Stres Yapar

Stres Yapmaz

AİLEVİ VE EKONOMİK SORUNLAR

Ailevi ve Ekonomik

Çok Fazla

Epeyce

Orta Derecede

Biraz

Hiç

Veliler

Başarının Düşmesi

Çocuklarda Davranış Bozukluğu

Sorumluluk Duygusu

Yönetici İlgisizliği

Okul-Aile İşbirliği

Sorumluluk Duygusu

ÜST YÖNETİM İLETİŞİMSİZLİĞİ

Okulun Sorunları

Çok Yüksek

Yüksek

Orta

Düşük

Çok Düşük

Yönetici ve Deneticiler

Açık Verme

Eksikleri Görme

Adil Olmama

Ön Yargı

Hazırlıksız Yakalanma

Kapris

Okulun Fiziki Özelliği

MEB TEŞKİLAT YASASINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

Zorunlu Yer Değişikliği (Rotasyon)

Destekliyorum

Desteklemiyorum

Kısmen Destekliyorum

Kararsızım

Yasal Değişiklik Çalışmaları (Görev Süresi)

Olumlu

Olumsuz

Kararsızım

Fikrim Yok

Ek-C: İzin Belgesi

T.C.
GÖLBAŞI KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

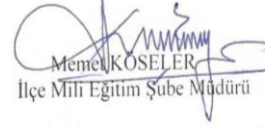
Sayı : 40190779/903/99/ 2173
Konu : Sadettin ERKENEKLİ

09./05/2014

GÖLBAŞI İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlçemiz Gökent Ortaokulu Müdür Yardımcısı Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Sadettin ERKENEKLİ'nin İlçemiz Müdür, Müdür Yardımcıları ve öğretmenleri ile Eğitim-Öğretimi aksatmadan tez konum hakkında idareci görüşme formu ve öğretmen görüşme formu uygulama yapma isteği müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.


Memet KOSELER
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

Eki:1.Ad. Dilekçe


09.05.2014
Aziz ÖZDÜMAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sadettin ERKENEKLİ
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri ve Tarihi : Gölbaşı/25.09.1976
Medeni Hali : Evli
Adres : Mimar Sinan Mah. Gökent Ortaokulu Gölbaşı-
Adıyaman
E-Posta Adresi : sadettin002@gmail.com
İletişim (Telefon) : 505 383 5409

EĞİTİM

Lise : 1989-1991Gölbaşı Lisesi
Lisans : 1995–1999Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf
Öğretmenliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans : 2013–2014Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı

MESLEKİ DENEYİM

Çalıştığı Kurumlar:

1999 – 2004MEB Kahramanmaraş İli Çağlayancerit İlçesi Bozlar İlköğretim Okulu,
Sınıf Öğretmeni
2004 – 2004 MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Meydan İlköğretim Okulu, Sınıf
Öğretmeni
2004 – 2007 MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Belören İlköğretim Okulu, Sınıf
Öğretmeni
2007 – 2012 MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Mimar Sinan İlköğretim Okulu, Sınıf
Öğretmeni
2012 – 2013 MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Yukarı Nasırlı Ortaokulu, Beden
Eğitimi Öğretmeni
2013 – MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Gökent Ortaokulu, Müdür Yardımcısı

YABANCI DİL : İngilizce (orta düzey)